

HET COMPLETE GOVERNANCE VERSLAG**INLEIDING**

Goed ondernemingsbestuur verlangt een goede jaarlijkse verslaglegging voor aandeelhouders en andere belanghebbenden. De eisen van deze verslaggeving liggen op verschillende plaatsen vast, in het bijzonder in de wet en de Nederlandse Corporate Governance Code (“Code”). Er is veel ruimte voor interpretatie en de praktijk van de jaarverslaggeving laat een zeer uiteenlopende uitwerking van deze eisen zien.¹ Daarnaast vereist de Code op twee plaatsen in de jaarstukken informatie over de uitvoering van de corporate governance. Ten eerste dient het Corporate Governance hoofdstuk de hoofdlijnen van de corporate governance structuur te beschrijven, inclusief pas-toe of leg-uit. Dit hoofdstuk is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Ten tweede dient de RvC verslag te doen van zijn werkzaamheden en maakt dit verslag onderdeel uit van de jaarstukken. Aan dit verslag worden enkele specifieke eisen gesteld.² Het RvC-verslag is de verantwoordelijkheid van de RvC.

Uit ons eerdere onderzoek is gebleken dat de informatie niet altijd op de juiste plaats vermeld wordt, maar daarnaast soms ook dubbel vermeld wordt. Dit verhoogt de leesbaarheid van de relevante governance informatie niet.

Om het verslaggevingsproces te ondersteunen hebben wij daarom het Complete Governance Verslag ontworpen. Dit document maakt deel uit van de jaarstukken, en voldoet aan alle formele eisen. Daarnaast geven wij steeds aan, in de vorm van aanbevelingen, op welke wijze een bedrijf ook aan de informele eisen kan voldoen. Dit zijn onderwerpen waarvan niet expliciet een schriftelijke verslaglegging wordt verlangd, maar die impliciet wel degelijk tot goed bestuur horen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is onze aansporing om inzicht te geven in de wijze waarop een RvC de zeven in de Code genoemde toezichtstaken vervult.

Voorts hoort bij deze handleiding een aparte bijlage met een groot aantal verwijzingen naar *best practices* uit recente jaarverslagen.³

Versie 1.0 Oktober 2012

¹ Voor een onderbouwing van deze verscheidenheid verwijzen wij naar een aantal eerdere publicaties: Lückérath – Rovers, M., & Scheltema, M.A. (2011). **Het RvC-verslag : De RvC laat zich niet kennen**. In M. Lückérath – Rovers, B. Bier, M. Kaptein & L. Paape (Eds.). Jaarboek Corporate Governance 2011-2012. (pp. 195-216). Deventer: Kluwer. ISBN 9789013091328; Lückérath – Rovers, M., Scheltema, M.A., & Bos, A. de. (2010, november). **Het RvC-verslag : Weinig inzicht in toezicht**. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 574-586 en Lückérath – Rovers, M., & Scheltema, M.A. (2012). **RVC-verslagen geven weinig inzicht, maar hoe moet het dan wel?** Goed Bestuur, 8(2), 40-45

² zie in de hierna volgende toelichting op deze handleiding de verschillende principes

³ De complete handleiding, inclusief bijlage met best practices, is kostenloos te downloaden via www.nyenrode.nl/ngci of via ngci@nyenrode.nl

HET COMPLETE GOVERNANCE VERSLAG**INHOUD****I. BERICHT VAN DE RvC-VOORZITTER****II. TOEZICHT****II.1. Verslag toezichtstaken RvC**

- II.1.a. **Verslag Toezichtstaken:** Realisatie ondernemingsdoelstellingen
- II.1.b. **Verslag Toezichtstaken:** Strategie en risico's
- II.1.c. **Verslag Toezichtstaken:** Opzet en werking interne risicobeheersing
- II.1.d. **Verslag Toezichtstaken:** Financiële verslaggeving
- II.1.e. **Verslag Toezichtstaken:** Naleving wet- en regelgeving
- II.1.f. **Verslag Toezichtstaken:** Verhouding aandeelhouders
- II.1.g. **Verslag Toezichtstaken:** Relevante aspecten MVO

II.2. Verslag Commissies**II.3. Samenvatting remuneratierapport****III. INTERNE ORGANISATIE****III.1. Samenstelling RvB/RvC**

- III.1.a. **Samenstelling RvB:** Bio-data
- III.1.b. **Samenstelling RvC:** Bio-data
- III.1.c. **Samenstelling RvC:** profielschets, competenties en diversiteit
- III.1.d. **Samenstelling Commissies**

III.2. Kwaliteitsborging Toezicht

- III.2.a. **Kwaliteitsborging:** Evaluatie
- III.2.b. **Kwaliteitsborging:** Successieplanning
- III.2.c. **Kwaliteitsborging:** Onafhankelijkheid
- III.2.d. **Kwaliteitsborging:** Tegenstrijdige belangen
- III.2.e. **Kwaliteitsborging:** Educatie
- III.2.f. **Kwaliteitsborging:** Informatie inwinnen externen
- III.2.g. **Kwaliteitsborging:** Interne Auditor
- III.2.h. **Kwaliteitsborging:** Externe Auditor

III.3. Huishouding

- III.3.a. **Huishouding:** Vertrek bestuurder/commissarissen
- III.3.b. **Huishouding:** Aanwezigheid

IV. NALEVING CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

HET COMPLETE GOVERNANCE VERSLAG**TOELICHTING****I. BERICHT VAN DE RvC-VOORZITTER****Code Best Practice:**

Geen

Aanbeveling:

De Voorzitter van de Raad van Commissarissen schrijft een korte, persoonlijke beschouwing met daarin zijn/haar visie op het bedrijf, op hoofdlijnen.

II. TOEZICHT**II.1. Verslag toezichtstaken RvC****Code Best Practice III.1.2:**

RvC-verslag is een verslag van de werkzaamheden van de RvC

Aanbeveling:

Het RvC-verslag dient veel aandacht te besteden aan de besproken onderwerpen gedurende het verslagjaar. Het verslag geeft daarmee op inhoudelijke wijze inzicht in het gevoerde toezicht. Zoveel mogelijk komen ook dilemma's en afwegingen aan bod.

Code Best Practice III.1.6:

Toezicht omvat:

- a) realisatie doelstellingen
- b) strategie en risico's
- c) opzet en werking interne risico beheersing
- d) toezicht omvat: financiële verslaggeving
- e) naleving wet- en regelgeving
- f) verhouding met de aandeelhouders
- g) relevante aspecten MVO

Aanbeveling:

Het verdient aanbeveling in elk geval de zeven toezichtstaken expliciet te benoemen. Ga inhoudelijk in op welke bemoeienis de RvC hiermee heeft gehad, en waar de kernpunten liggen. Het verslag wint aan waarde indien het ook de mening van de RvC op hoofdlijnen en belangrijke dossiers verwoordt.

II.2. Verslag Commissies**Code Best Practice III.5.2**

Melden van belangrijkste onderwerpen commissies

Aanbeveling:

De Commissies doen inhoudelijk verslag van hun werkzaamheden. De Auditcommissie behandelt in het bijzonder de dialoog met de externe accountant en inzicht geeft in de wijze waarop de management letter is behandeld

TOELICHTING (vervolg)**II.3. Samenvatting remuneratierapport****Code Principe II.2:**

Het verslag van de raad van commissarissen bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport betreffende het bezoldigingsbeleid van de vennootschap.

Aanbeveling:

Beschrijf de opzet en bedoeling van het remuneratiebeleid, en op welke wijze het de gekozen bedrijfsstrategie ondersteunt. Besteed voorts aandacht aan de wijze waarop in het verslagjaar de bezoldigingselementen gerealiseerd zijn. Leg hierbij steeds de relatie met de bedrijfsstrategie en de belangrijkste risico's.

III. INTERNE ORGANISATIE**III.1. Samenstelling RvB/RvC****III.1.a. Samenstelling RvB: Bio-data****Code**

Niet

Aanbeveling:

Zelfde eisen als aan RvC (zie hieronder). Geef ook aandacht aan de eisen van de wet Bestuur en Toezicht (maximum aantal toezichtsfuncties, evenwichtige verdeling bestuurszetels over mannen en vrouwen).

III.1.b. Samenstelling RvC: Bio-data**Code Best Practice III.1.3:**

Opgave van elke commissaris van a) geslacht, b) leeftijd, c) beroep, d) hoofdfunctie, e) nationaliteit, f) relevante nevenfuncties, g) tijdstip eerste benoeming en h) lopende benoemingstermijn

Aanbeveling:

Naast de feitelijke biografische gegevens kan men hier een competentiematrix opnemen. Deze bevat de belangrijkste competenties die de RvC als geheel dient te bevatten, en sluit aan bij de profielschets. De matrix geeft aan welke de voor het bedrijf meest relevante competenties zijn van elke commissaris.

De nevenfuncties dienen getoetst te zijn aan de eisen van de Wet Bestuur en Toezicht, en een onderscheid maken tussen functies die volgens die wet gemaximeerd moeten worden, en overige nevenfuncties.

TOELICHTING (vervolg)**III.1.c. Samenstelling RvC: profielschets, competenties en diversiteit****Code Best Practices III.3.1:**

RvC stelt profielschets voor omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De profielschets staat op de website.

Code Best Practices III.3.1:

Melden afwijking bestaande situatie van profielschets, en op welke termijn afwijking opgelost

Aanbeveling:

Maak melding van de mate waarin de huidige samenstelling eventueel afwijkt van de profielschets, en op welke wijze dit geadresseerd zal worden. Ga voorts actief in op de huidige samenstelling, ook als er geen afwijking is.

III.1.d. Samenstelling Commissies**Code Best Practice III.5.2**

RvC meldt de samenstelling Commissies.

Code Best Practice III.5.7

Van de Auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.

Aanbeveling:

Geef bij de samenstelling Commissies extra aandacht aan de competenties van de commissieleden.

III.2. Kwaliteitsborging Toezicht**III.2.a. Kwaliteitsborging: Evaluatie****Code Best Practice III.1.7:**

Melden wijze waarop evaluatie i) RvC, ii) afzonderlijke commissies en iii) individuele commissarissen

Aanbeveling:

Het verslag dient nader in te gaan op: a) de thema's waarover de evaluatie plaatsvond, b) of er wel of niet een externe partij bij betrokken was en hoe dit was vormgegeven, en c) de uitkomsten van de evaluatie, waaronder de belangrijkste leer- en verbeterpunten.

III.2.b. Kwaliteitsborging: Successieplanning**Code Best Practice:****Aanbeveling:**

Beschrijf op welke wijze de RvC zich op de hoogte stelt van het aanwezige talent in de organisatie, bijvoorbeeld door middel van een vlootshow.

III.2.c. Kwaliteitsborging: Educatie**Code Best Practice III.3.3:**

RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De vennootschap speelt hierin een faciliterende rol.

Aanbeveling:

Beschrijf de inhoud van de jaarlijkse Kennisdagen, welke thema's aan de orde kwamen, en of er externe sprekers uitgenodigd waren. Bij financiële instellingen dient men voorts aansluiting te zoeken bij de formele eisen van de toezichthouders.

TOELICHTING (vervolg)**III.2.d. Kwaliteitsborging: Onafhankelijkheid****Code Best Practice III.2.3:**

Melden dat voldaan aan het onafhankelijkheids criterium, of, indien van toepassing, melden welke commissaris niet-onafhankelijk is

Aanbeveling:

Neem het begrip onafhankelijkheid ruim op. Betrek hierbij ook, zo nodig, andere bestuurlijke functies van de commissarissen.

III.2.e. Kwaliteitsborging: Melden Tegenstrijdige belangen**Code Best Practice III.6.1**

Commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag.

Aanbeveling:

Neem het begrip Tegenstrijdige Belangen ruim op. Beschrijf in voorkomend geval hoe men ermee is omgegaan en hoe de diverse belangen zijn behartigd.

III.2.f. Kwaliteitsborging: Informatie inwinnen externen**Code Best Practice III.1.9:**

Indien RvC dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. Vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. RvC kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

Aanbeveling:

Beschrijf op welke wijze de RvC zijn informatie verkrijgt: denk aan bedrijfsbezoeken, bezoek aan vestigingen, klantendagen, vergaderingen met de Ondernemingsraad, presentaties van deskundigen, separate contacten binnen het bedrijf.

III.2.g. Kwaliteitsborging: Interne Auditor**Code Best Practice V.3.3:**

Indien een interne audit functie ontbreekt, evalueert de auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor.

Aanbeveling:

Indien er geen interne audit functie is, dient het verslag dit inhoudelijk te motiveren, onder verwijzing naar de vigerende beheersingssystemen. In geval een interne audit functie wel aanwezig is, verdient het aanbeveling kort te omschrijven wat de belangrijkste bevindingen in het verslagjaar waren en iets te schrijven over de wijze waarop het bedrijf follow-up geeft aan de aanbevelingen.

III.2.h. Kwaliteitsborging: Externe Auditor**Code Best Practice III.5.9:**

De Auditcommissie overlegt minstens eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

Aanbeveling:

Het verslag maakt melding van dit/deze overleg/gen. In het bijzonder meldt het verslag of/dat in het gesprek ook de Toon aan de Top ter sprake is gekomen. De RvC geeft tevens inzicht in het proces rondom de (her-)benoeming van de externe accountant.

TOELICHTING (vervolg)

III.3. Huishouding**III.3.a. Huishouding: Vertrek bestuurder/commissarissen****Code Best Practice:****Aanbeveling:**

Het verslag beschrijft wijzigingen in de RvB en de RvC die hebben plaatsgevonden of ophanden zijn, en licht kort de motivering toe. Leg bij nieuwe commissarissen de relatie met de Profielschets.

III.3.b. Huishouding: Aanwezigheid**Code Best Practice III.1.5:**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

Aanbeveling:

Een aanwezigheidsmatrix beschrijft de aanwezigheid van elke commissaris bij elke (formele) vergadering. Geef voorts aan hoeveel vergaderingen er buiten het formele schema hebben plaatsgevonden, ook telefonisch, en welk percentage van de Raad aanwezig was.

IV. NALEVING CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES**Code Best Practice I.1**

De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in deze code zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. In dat hoofdstuk geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze code opgenomen best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

Dit is de plaats waar de naleving van de Corporate Governance Code wordt beschreven volgens het 'pas toe of leg uit' principe. De inhoudelijke nadruk dient te liggen op de elementen waar het bedrijf niet toepast, maar uitlegt.

Waar mogelijk kan verwezen worden naar reeds behandelde thema's bijvoorbeeld Tegenstrijdig Belang en Onafhankelijkheid, zodat informatie niet dubbel gegeven wordt.

HET COMPLETE GOVERNANCE VERSLAG

BIJLAGE :BEST PRACTICES

0. COMPLEET GOVERNANCE VERSLAG

Randstad, 2011, p.80-94

Het jaarverslag van Randstad 2011 heeft al enigszins gekozen voor een Compleet Governance Verslag onder de kop “How we govern our company”

How we govern our company	
supervisory board	80
report from the supervisory board	83
composition, independence and self-assessment	83
supervisory and advisory activities in 2011	83
supervisory board committee activities in 2011	84
report of the Annual General Meeting of shareholders	86
financial statements 2011	86
remuneration report 2011	87
remuneration policy	87
executive board remuneration in 2011	87
executive board remuneration in 2012	89
supervisory board remuneration in 2011	89
supervisory board remuneration in 2012	90
corporate governance	91
principles	91
executive board	91
supervisory board	91
legal transparency obligations	94

I. CHAIRMAN'S LETTER

PostNL 2011, p.130

From the Chairman of the Supervisory Board

Dear Stakeholders,

.....

Kind regards,

P.C. Klaver

Chairman of the Supervisory Board of PostNL N.V.

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)**II. TOEZICHT****II.1. Verslag toezichtstaken RvC****II.1.a. Verslag Toezichtstaken: Realisatie ondernemingsdoelstellingen****Aegon, 2011, p.112**

Given the significant progress achieved in the course of 2011 and its continued strong financial position, the Supervisory Board remains confident that AEGON will indeed achieve its ambition to be the most recommended leader in its chosen markets in the coming years.

BAM, 2011, p.20

De raad van commissarissen stelt vast dat de raad van bestuur in 2011 wederom onder moeilijke economische omstandigheden heeft moeten functioneren. De raad van commissarissen heeft veel waardering voor het feit dat, ondanks de moeilijke economische omstandigheden, vrijwel alle onderdelen van de Groep een positieve bijdrage aan het resultaat van de Groep hebben geleverd. De raad van commissarissen is dan ook van mening dat de raad van bestuur in het afgelopen boekjaar goed heeft gefunctioneerd. Een zelfde vaststelling geldt voor de individuele leden van de raad van bestuur.

II.1.b. Verslag Toezichtstaken: Strategie en risico's**Boskalis, 2011, p.25**

Voorts heeft de Raad van Commissarissen de acquisitie van MNO Vervat B.V. goedgekeurd nadat is vastgesteld dat deze goed binnen de strategie van de onderneming past en een versterking met zich meebrengt van de infra- en drooggrondverzetactiviteiten van Boskalis. Ook de voorgenomen samenwerking met SAAM voor het ontplooiën van sleepactiviteiten in Midden- en Zuid-Amerika heeft de aandacht van de Raad van Commissarissen gehad.

KPN, 2011, p.58

The Supervisory Board is confident that all the strategic choices made will contribute to a robust KPN and will closely follow the execution of the new strategy.

II.1.c. Verslag Toezichtstaken: Opzet en werking interne risicobeheersing**Boskalis, 2011, p.25**

Voorts is regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden risico's, waaronder de risico's gemoeid bij het aannemen van werken. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 49 tot en met 53 van dit verslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen werden periodiek geëvalueerd en met de Raad van Commissarissen besproken. In het verslagjaar zijn geen significante wijzigingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen aangebracht.

**II.1.d. Verslag Toezichtstaken: Financiële Verslaggeving
Kwaliteit wordt met name bepaald door verslag Audit Committee**

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)**II.1.e. Verslag Toezichtstaken: Naleving wet- en regelgeving****II.1.f. Verslag Toezichtstaken: Verhouding aandeelhouders****Wolters Kluwer, 2011, p.89**

The Supervisory Board was well informed about Investor Relations. Updates were given during several meetings, and a former analyst presented during one of the meetings to give the Supervisory Board a better view on investor dynamics in the market. Furthermore, the Vice President of Investor Relations attended one of the Supervisory Board meetings to provide an update.

BAM, 2011, p. 24

De raad van commissarissen neemt regelmatig kennis van een overzicht van de investor-relationsactiviteiten van de Groep. Wat betreft de contacten met aandeelhouders is de raad van commissarissen van mening dat deze primair dienen plaats te vinden in aandeelhoudersvergaderingen. Een hoge participatie van aandeelhouders aan deze vergaderingen wordt van groot belang geacht. Daarnaast is de raad van commissarissen van mening dat contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om, voor zowel de vennootschap als aandeelhouders, van belang kunnen zijn. De raad van commissarissen zal erop toezien dat de vennootschap, in die gevallen waarin dit van belang wordt geacht, ingaat op verzoeken van aandeelhouders tot het aangaan van een gesprek. De vennootschap kan ook zelf het initiatief nemen tot het aangaan van een gesprek met een aandeelhouder. De vennootschap heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en pers.

II.1.g. Verslag Toezichtstaken: Relevante aspecten MVO**SBM, 2011, p.31**

Sustainability (CSR) matters which are relevant to the Company with a focus on Health, Safety, Security and Environment management. The Company's performance on Health and Safety was found to be disappointing and a number of corrective actions were reviewed and are being implemented. In contrast the Company has achieved a leading position on the Environment front.

POSTNL, 2011, p. 135

During the last seven months of 2011, the committee reviewed PostNL's corporate responsibility (CR) performance and reporting 2010 and the realisation of the CR targets 2011. The Dow Jones Sustainability rating, evaluation of the Dutch Labour Inspection report on social working conditions within the Dutch mail operations and the report on the future of labour relations in the Dutch mail market (report Vreeman) were discussed. The committee reviewed and discussed the cost-saving initiatives for the Dutch mail operations (the Master Plans), health and safety issues (including fatalities) and initiatives to reduce the number of fatalities. Collective labour agreements (and related social implications) and regulatory issues were discussed, as well as tariffs and the structure of relations between the Supervisory Board, Board of Management and (central) works councils. The long-term vision of the company relating to the Dutch mail market was discussed.

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)
II.2. Verslag Commissies
II.3. Samenvatting remuneratierapport

Zie speerpuntenbrief en Evaluatie AVA-seizoen 202, Eumedion. Best Practice volgens Eumedion Shell en Unilever.

III. INTERNE ORGANISATIE
III.1. Samenstelling RvB/ RvC
III.1.a. Samenstelling RvB: Bio-data

Zie RvC.

III.1.b. Samenstelling RvC: Bio-data
Ahold, 2011

Supervisory Board
 Diversity profile

Name	Date of birth	American	European	Retail	Food industry	Finance	Social / employment	CR	Disclosure / communication	Marketing	Management experience	Active management	Gender
René Dahan	August 26, 1941	•	•				•		•		•		m
Derk Doijer	October 9, 1949		•	•	•						•		m
Stephanie Shern	January 7, 1948	•		•		•				•	•		f
Judith Sprieser	August 3, 1953	•	•		•	•	•		•		•		f
Tom de Swaan	March 4, 1946		•			•	•		•		•		m
Mark McGrath	August 10, 1946	•		•	•					•	•		m
Ben Noteboom	July 4, 1958		•				•	•	•	•	•	•	m
Rob van den Bergh	April 10, 1950		•						•		•		m

III.1.c. Samenstelling RvC: profielschets, competenties en diversiteit
Heineken, 2011, p.56

The Supervisory Board has a diverse composition in terms of experience, gender, nationality and age. Two out of ten members are women and five out of ten members are non-Dutch. There are five nationalities (Dutch, American, Mexican, British and Belgian) and the age ranges between 50 and 69. The Supervisory Board is of the opinion that the present composition reflects a broad selection of society and industry and markets HEINEKEN operates in.

POSTNL, 2011, p.135

The Supervisory Board consists of seven members. Of these seven members, two are female (29%). With respect to nationality all members are Dutch. The average age is 63, with members ranging in age from 44 to 73. The majority of the members possess a university degree or the equivalent thereof. Members' fields of expertise range from (public) administration and general management to (Dutch) labour issues and commercial backgrounds. The profile of the Supervisory Board is such that each member must be capable of assessing the broad outline of the overall policy and should have the specific expertise required to fulfil the duties assigned to their designated role within the framework of the profile. Each member should have sufficient time

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)

available for the proper performance of his or her duties. The Supervisory Board has ensured that its composition meets the required profile and is as independent and diverse as possible. In anticipation of the envisaged demerger, the Supervisory Board has adopted profiles for the new Mail and Express entities.

Randstad, 2011, p83

The supervisory board currently comprises seven members, whose biographies are listed on pages 80 and 81 of this annual report. They have a diverse mix of knowledge, skills and expertise in line with the required profile, as referred to on page 91. The supervisory board aims for at least one-third of its membership to meet the diversity criteria, notably regarding gender. These criteria are currently being met.

DSM, 2022, p.117

Mid 2011 it was decided to elect another two Supervisory Board members. Mrs. Victoria Haynes and Mrs. Eileen Kennedy, who are both US nationals, were selected and are available to join the Supervisory Board in 2012. Their appointment will be proposed at the Annual General Meeting of Shareholders to be held on 11 May 2012. Mrs. Victoria Haynes has a broad and in-depth applied technological knowledge in the fields of materials sciences, life sciences and biotechnology, which will be important for DSM in achieving its ambitions as a leading innovative company. Mrs. Eileen Kennedy has a broad and in-depth nutrition knowledge, which will be of key importance for DSM's growth and development.

III.2. Kwaliteitsborging Toezicht**III.2.a.Kwaliteitsborging: Evaluatie****Aegon, 2011, p.110**

In 2011, the Supervisory Board again carried out an extensive Board evaluation review on the basis of written questionnaires and interviews. The review assessed the collective performance of the Board and its committees. The review of the Chairman was carried out by the Vice Chairman, who collected input from all other Supervisory Board members. This year's assessment did not involve an external facilitator. The results were consolidated and reviewed in a meeting in the absence of management. The Board was overall positive over its performance. Minor improvements were recommended with regard to agenda setting and contents of the documents used in meetings. The Board also discussed topics that members wanted to put on the agenda for 2012. No transactions with a (potential) conflict of interest were reported by the members of the Board in 2011.

TomTom, 2011, p. 33

To assess its own functioning, all Supervisory Board members completed a self-assessment questionnaire which provides the framework for discussion of the functioning of the Supervisory Board, its committees and its members. The Supervisory Board questionnaire also sought to evaluate the interaction with the Audit, Remuneration and Selection and Appointment Committees. Similar self-assessment questionnaires were prepared for the three committees and their members. Among other items assessed were the size and expertise of the Supervisory Board, the meeting schedule, the agenda setting process, the quality and relevance of the preparation materials and presentations and the board dynamics during the meetings. Also assessed was the Supervisory Board's contribution to the testing and development of the company's strategy and the role the Management Board took in setting and reviewing the budget of the company. A report summarising the feedback from the Supervisory Board and committee members was compiled,

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)

analysed and submitted to the Supervisory Board and Management Board for review and discussion. The discussions resulted in recommendations for improvement and suggestions for their implementation. One of these being the Supervisory Board's intention to have its functioning assessed by a third party every three years, starting in 2012.

Nutreco, 2011, p.89

In a private meeting held in December, the Supervisory Board reflected on its own performance, composition, and that of its three Committees. In preparation for this self-assessment, each member of the Supervisory Board completed a questionnaire. Items assessed included composition and profile, the Board's size, mix of skills and experience, decision-making, follow-up of and discussion during meetings, induction and performance, areas of supervision, the relationship with the Executive Board, the support by the Company Secretary and the performance of the Chairman. A summary of the main findings from the completed questionnaires, with the vice-Chairman receiving comments on the Chairman, was used as the basis for individual interviews that were held by the Chairman with each individual board member and the CEO. The report of the Chairman was the basis for the selfassessment discussion in the Supervisory Board, in which the Board concluded that all of the above mentioned items were unanimously assessed positively, although some procedural items were identified for further improvement. In the same meeting also the compliance of the Supervisory Board with the Dutch Corporate Governance Code was assessed. The reflections on this assessment can be found in the chapter on Corporate Governance on pages 74 to 78 of this annual report.

III.2.b. Kwaliteitsborging: Successieplanning**Delta Lloyd, 2011, p.41**

Twee leden van de Nomination Committee, waaronder de voorzitter van de Remuneration Committee, hebben samen met een externe adviseur individuele gesprekken gevoerd met de top-15 directeuren van Delta Lloyd Groep die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren. De bedoeling is om als Raad van Commissarissen een beter beeld te verwerven van dat managementniveau en van beelden die deze directeuren hebben over Delta Lloyd Groep, nu en in de toekomst. Zij bepalen immers in belangrijke mate de continuïteit van de onderneming.

TomTom, 2011, p.32

The Supervisory Board and the Management Board feel it is of utmost importance that the Supervisory Board members have the opportunity to meet the Management Board and senior management outside of the regular meetings and calls. These informal consultations ensure that the Supervisory Board remains well informed about the running of the business.

III.2.c. Kwaliteitsborging: Introductieprogramma/ Educatie**SBM, 2011, p.24**

The newly appointed member of the Supervisory Board had an induction program consisting mainly of one-on-one sessions with the members of the Board of Management and a number of key managers and staff across the execution centers of the Company. Mrs K.A. Rethy also attended a number of sessions of the sub-committees of which she is not a member to familiarize herself with the various matters discussed in those sub-committees.

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)**ING, 2011, p.58**

Tijdens de jaarlijkse Kennisdag van de Raad van Commissarissen in januari 2011 werden presentaties gegeven over ontwikkelingen op het gebied van toezicht en regelgeving in Europa en de VS, de implementatie van Basel III en de maatregelen die ING heeft genomen om haar zorgplicht jegens klanten te verbeteren. Daarnaast werden gedurende het jaar verschillende educatiesessies georganiseerd voor de Raad van Commissarissen over specifieke onderwerpen.

III.2.d. Kwaliteitsborging: Onafhankelijkheid**III.2.e. Kwaliteitsborging: Tegenstrijdig belang****Wavin, 2011, p.88**

On 18 November 2011 an extraordinary Supervisory Board meeting was held in order to discuss the non-solicited offer from Mexichem. Prior to this meeting the chairman of the Supervisory Board, Mr. Kottman, had informed both boards about his potential conflict of interest with regard to this issue due to the fact that he is also the chairman of the Supervisory Board of Delta Lloyd, a company which holds close to 8% of the shares in Wavin through some of its investment funds. In accordance with the Articles of Association of Wavin, the subject was discussed in the absence of Mr. Kottman. The Supervisory Board subsequently decided that Mr. Kottman will not be present nor take part in the discussion or decisionmaking on the abovementioned subject.

Zie verder ook aanwezigheidschema Wavin

III.2.f. Kwaliteitsborging: Informatie inwinnen externen**Randstad, 2011, p.84**

The supervisory board is regularly updated on developments in operating countries and (potential) new markets. These updates include labor market relations, demographics and politics. Senior management of the operations in the Netherlands, the United Kingdom and the Asia-Pacific region joined a meeting in 2011 to give such an update on their respective countries. Each year, the supervisory board, jointly with the executive board, pays a two-day visit to the operations in a different country. The board's visit to Poland in 2011 provided additional insight into the quality of local operations and management, while special attention was given to field steering. Incidentally, supervisory board members also visit country management or participate in country meetings on an individual basis as and when the opportunity arises. Senior functional management regularly join supervisory board meetings to provide updates on their respective fields of responsibility.

III.2.g. Kwaliteitsborging: Interne Auditor**Brunel, 2011, p.18**

The Supervisory Board believes that the external auditor provided the Supervisory Board with all relevant information in order to exercise its supervisory responsibilities.

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)
III.2.h. Kwaliteitsborging: Externe Auditor
TomTom, 2011, p.38

Deloitte Accountants BV has acted as external auditor for the company since 2004. An extensive review of the performance and independence of external audit over the previous four years was carried out in accordance with the Code. The review covered all audit services provided by the external auditor. Participants in the review included the CFO and the Audit Committee, as well as financial leaders in the business. Based upon the outcome of this review, the Audit Committee recommends to the Supervisory Board to re-appoint Deloitte for the 2012 financial year-end audit, subject to the approval of the shareholders at the Annual General Meeting of Shareholders in 2012. Deloitte has expressed its willingness to continue in office for the company during 2012. Resolutions proposing their re-appointment will be submitted to the forthcoming Annual General Meeting of Shareholders. During 2011 the external auditor attended the four Audit Committee meetings to address agenda items relating to the production of external financial reporting and related press releases. Management Board members were present during these meetings. The Audit Committee and the external auditor also met separately, without the Management Board present, in order to facilitate free and open discussions.

The Audit Committee reviewed the independence of the external auditor, taking into account qualitative and quantitative factors. The committee concluded that the external auditor has sufficient objectivity and independence to perform the external audit function. Below a summary is provided of services performed by Deloitte Accountants BV, its network affiliates and the fees earned.

III.3. Huishouding
III.3.a.Huishouding: Vertrek bestuurder/commissarissen
KPN, 2011, p.60

Mrs. Smits-Nusteling informed the Supervisory Board that she had ultimately come to the conclusion that she could not agree with the internal governance of the Company in the new executive structure. Mrs. Smits-Nusteling will leave the Company as of April 1, 2012.

III.3.b. Huishouding: Aanwezigheid
Wessanen, 2011, p.50
Attendance at Board and Committee meetings 2011

	Supervisory Board	Audit Committee	Selection, Appointment & Remuneration Committee
F.H.J. Koffrie	7/7	5/5	3/3
J.G.A.J. Hautvast	7/7	n/a	3/3
F. van Oers	6/7	5/5	n/a

BIJLAGE :BEST PRACTICES (vervolg)
Wavin, 2011, p. 86

Attendance of the individual Supervisory Board members is shown in the following overview:

	1/3	19/4*	27/4	22/6	23/8	19/10	18/11	25/11	5/12*	15/12	20/12*
Kottman	√	√	√	√	√	√	√/X**	X**	X**	√/X**	X**
Hill	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ruijter	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Stymne	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	X
Kuiper	N.A.***	N.A.***	N.A.***	√	√	√	√	√	√	√	√
Van den Hoek	√	√	√	N.A.***	N.A.***	N.A.***	N.A.***	N.A.***	N.A.***	N.A.***	N.A.***

* Meeting by conference call.

** Due to potential conflict of interest.

Mediq, 2011, p. 54

Three members of the Board were each unable once, on separate occasions, to attend a regular meeting of the Supervisory Board; an absence rate of 8%. The members who were absent always informed the chairman in advance of their comments and views on the items on the agenda.

IV. NALEVING CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES