

Aanleiding

Elk jaar maakt Eumedion een evaluatie van het aandeelhoudersvergaderingenseizoen (AVA-seizoen). Hieronder de voornaamste inhoudelijke bevindingen van de reguliere aandeelhoudersvergaderingen die in 2013 zijn gehouden. Daarnaast is in appendix 2 een aantal 'best practice'-voorbeelden opgenomen betreffende de toepassing van de Eumedion speerpunten en enkele andere terreinen die voor aandeelhouders van belang zijn. De best practices zijn geselecteerd door de Beleggingscommissie van Eumedion en kunnen als inspiratiebron dienen voor een volgend jaarverslag en jaarrekening van beursvennootschappen.

Samenvatting

- De aandeelhouders van de Nederlandse beursvennootschappen konden stemmen over in totaal 975 voorstellen. Slechts 10 daarvan werden afgestemd (1% van alle stempunten; fractioneel hoger dan in 2012); 3 agendapunten werden voor of tijdens de AVA ingetrokken (2012: 8) en 2 agendapunten werden vóór de AVA gewijzigd (2012: 4).¹
- In totaal zijn vijf onderwerpen voor de AVA-agenda door aandeelhouders ingediend (2 bij Simac Techniek en 3 bij Qurius).
- De gemiddelde opkomst op de AVA's van AEX-ondernemingen is voor het eerst sinds jaren licht gedaald (van 63,7% in 2012 naar 62,7% in 2013). De daling is geheel toe te schrijven aan de AVA's van KPN, PostNL en Imtech.
- De AEX-ondernemingen naderen het wettelijke streefcijfer t.a.v. het aantal vrouwelijke commissarissen: 28%. Het aantal vrouwelijke bestuurders blijft ver achter: 5%.
- Veel externe accountants hebben – soms uit eigener beweging – tijdens de AVA een vrij uitgebreide toelichting gegeven op de uitvoering van hun controlewerkzaamheden, onder andere t.a.v. pensioenen, goodwill en vastgoed. Dit is de communicatie met aandeelhouders ten goede gekomen.
- In de Speerpuntenbrief 2013 had Eumedion de ondernemingen gevraagd om meer aandacht te schenken aan de kwaliteit van het verslag van de raad van commissarissen (RvC). Onder meer werd gevraagd om informatie te vermelden over de aanwezigheid van de individuele commissarissen in de RvC-vergaderingen en over de hoofdbevindingen van de zelfevaluatie van de RvC. Op beide terreinen zijn verbeteringen te zien.
- Eumedion heeft de RvC's tevens gevraagd de hoofdpunten van de management letter te bespreken en het beleid t.a.v. de borging van de onafhankelijkheid van de externe accountant

¹ Appendix 1 bevat de lijst met de meest controversiële agendapunten van het AVA-seizoen 2013.

uiteen te zetten. Op het eerste punt zien wij dat de licht stijgende trend van bespreking doorzet. Het tweede punt is deels door de wetgever ingehaald, omdat uiterlijk 2016 alle beursondernemingen die langer dan 8 jaar controlewerkzaamheden afnemen van het betreffende accountantskantoor worden gedwongen van kantoor te wisselen. Een beperkt aantal ondernemingen sorteert dit jaar op deze verplichte roulatie voor.

- Het tweede 2013 Eumedion-speerpunt heeft betrekking op het schrappen van overbodige informatie uit de toelichting op de jaarrekening. Zoals eind 2012 al gevreesd, zijn beursondernemingen terughoudend om in deze informatie diep het mes te zetten uit angst te worden teruggefloten door de externe accountant en/of Autoriteit Financiële Markten (AFM). Er is echter wel een aantal ondernemingen die – binnen de marges die de accountant geeft – de toelichting op de jaarrekening ondernemings specifieker en inzichtelijker te maken. Best practice in dit verband is Sligro. Ook Delta Lloyd en Wolters Kluwer hebben de eerste stappen gezet. Eumedion is in overleg met de AFM en de International Accounting Standards Board (IASB), teneinde ondernemingen volgend jaar de mogelijkheid te bieden de volgende (grotere) stappen te zetten.

Toelichting

1. *Aandeelhouders agenderen aantal voorstellen*

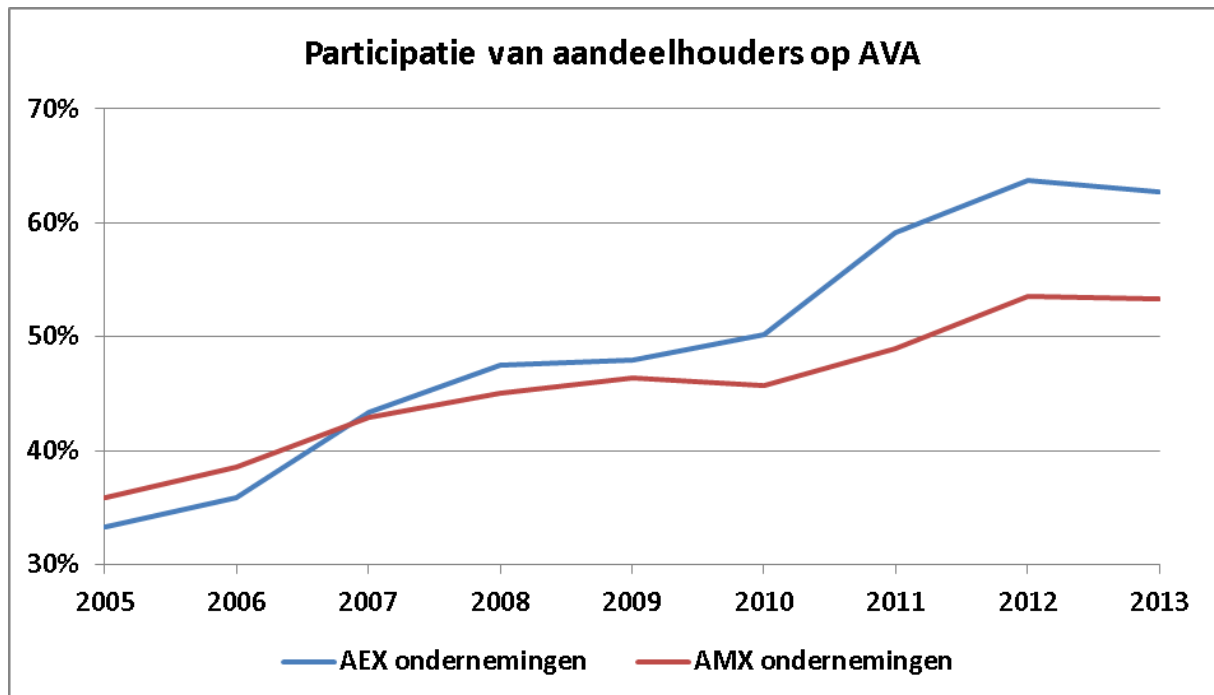
Terwijl in het AVA-seizoen 2012 door aandeelhouders geen gebruik werd gemaakt van het agenderingsrecht, hebben dit seizoen 2 (groepen van) aandeelhouders van dit recht gebruik gemaakt. Twee aandeelhouders van Simac Techniek, Nedamco Capital en de heer Vromans, vonden dat het ICT-bedrijf zou moeten worden verkocht, gesplitst of gefuseerd. De aandeelhouders, die gezamenlijk meer dan 1% van het geplaatste kapitaal van Simac vertegenwoordigen, hadden daartoe twee voorstellen voor de AVA van Simac geagendeerd. De AVA werd door de ondernemingsleiding van Simac in de gelegenheid gesteld om over de voorstellen te stemmen (hoewel de wet verplicht hiertoe niet verplicht). De voorstellen van de aandeelhouders werden door de AVA van Simac met grote meerderheid verworpen.

De grootaandeelhouder van de 'lege huls vennootschap' Qurius (alle activa zijn eind vorig jaar verkocht aan Prodware) – Value8 (22,6% belang) – had drie voorstellen voor de AVA geagendeerd die allen verband hielden met de mogelijkheid om in het komende jaar nieuwe aandelen te kunnen uitgeven teneinde een 'doorstart' met de onderneming te kunnen maken (het inbrengen van nieuwe activiteiten in een vennootschap die al een beursnotering heeft). Deze voorstellen werden aangenomen.

2. *Opkomst op aandeelhoudersvergaderingen stijgt niet verder*

De in de afgelopen jaren zichtbaar stijgende trend in de opkomst op de aandeelhoudersvergaderingen van de AEX-vennootschappen is dit jaar tot staan gebracht (zie grafiek 1). Dit wordt in zijn geheel veroorzaakt door de AVA's van KPN, PostNL en Imtech.

Grafiek 1: aantal uitgebrachte stemmen op algemene vergaderingen van de Nederlandse vennootschappen waarvan aandelen zijn opgenomen in de AEX- en AMX-index (% van het totaal; exclusief de stemmen uitgebracht door administratiekantoren)



Op de KPN AVA was dit jaar 50,2% van het geplaatste kapitaal aanwezig of vertegenwoordigd, tegenover 53,5% vorig jaar. Dit is opmerkelijk, aangezien dit jaar 29,8%-aandeelhouder América Móvil meedeed aan de besluitvorming, terwijl ten tijde van de 2012 AVA de grootste aandeelhouder 'slechts' 15% van de stemmen hield. Daarnaast stond een aantal belangrijke, controversiële voorstellen op de agenda, zoals de goedkeuring van een zeer omvangrijke claimmissie en de decharge van het bestuur en de RvC. Ook voor de AVA van Imtech stond de goedkeuring van een omvangrijke claimmissie geagendeerd. Desondanks daalde de 'opkomstgraad' van aandeelhouders van 47,2% in 2012 naar 34,7% dit jaar. Op de PostNL AVA bracht dit jaar 45,8% van het aandelenkapitaal zijn stem uit, tegenover 66,4% in 2012. Ook deze daling was opmerkelijk, omdat tijdens de AVA bleek dat veel aandeelhouders ontevreden waren over het door de RvC uitgeoefende toezicht in 2012 en over de voorgedragen commissarissen.

Er zijn geen aanwijzingen dat bij deze AVA's bewaarbanken onverwacht aandeelhouders de eis stelden om hun aandelen te blokkeren als zij zouden willen stemmen op de AVA. De oorzaak van de lagere opkomst houdt waarschijnlijk verband met wijzigingen in de aandeelhoudersstructuur bij beide ondernemingen. Beleggers met een langetermijnhorizon zijn geneigd aandelen van die bedrijven te verkopen waarvan de (dividend)vooruitzichten slecht zijn. KPN CFO Hageman zegt in Het Financieele Dagblad van 26 april 2013 bijvoorbeeld: "Je ziet wat meer kortetermijnaandeelhouders, wat meer hedgefondsen dan voorheen" (...) Verder is er volgens Hageman thans 15% aan retailbeleggers, vooral in Nederland". De eerste groep aandeelhouders kan 'activistisch' van aard zijn of juist weinig geïnteresseerd zijn in het stemmen op AVA's. In hetzelfde artikel wordt erop gewezen dat KPN een

van de populairste Europese aandelen is voor shortsellers. Ten tijde van de registratiedatum van de KPN AVA was ongeveer 17,5% van de aandelen uitgeleend. Ongeveer 70% van de aandelen die konden worden uitgeleend, was destijds ook daadwerkelijk uitgeleend.² Veelal worden deze aandelen geleend van langetermijnbeleggers; beleggers die in de regel wel stemmen. De partijen die de aandelen kopen zullen veelal 'jonge' beleggers zijn, die minder genegen zijn om te stemmen op de pas verworven aandelen. Ook Imtech had rond de registratiedatum voor de AVA te maken met een relatief hoog aantal shortsellers (circa 15% van de aandelen was uitgeleend). Deze onderneming was *in play* geraakt door boekhoudkundige onregelmatigheden en fraude. PostNL kampte met een relatief hoog aantal shortsellers toen UPS de overname van TNT Express afblies (PostNL is daarvan grootaandeelhouder) en mede daardoor niet kon overgaan op dividenduitkeringen.

3. Aandeelhouders hechten groter belang aan raad van commissarissen en volgen deze ook kritischer

Zoals vorig seizoen al gesignaleerd beseffen aandeelhouders steeds sterker dat een professionele, deskundige en daadkrachtige RvC cruciaal is voor een effectieve corporate governance structuur binnen een vennootschap. Zij volgen de RvC kritischer, zowel ten aanzien van het gevoerde toezicht als ten aanzien van de voordrachten van nieuwe commissarissen. Daarbij komt dat steeds meer grootaandeelhouders rechtstreekse invloed wensen op de samenstelling van de RvC. De trends die vorig jaar zijn gesignaleerd, zetten dit jaar door.

3.1. Kritische blik op het gevoerde toezicht

Aandeelhouders grijpen het agendapunt betreffende de decharge van de RvC aan om hun kritiek op het gevoerde toezicht door de collectieve RvC uit te uiten. Zij hebben dit in 2012 vooral gedaan bij die ondernemingen die in financiële moeilijkheden zijn gekomen en waarbij aandeelhouders van mening zijn dat de RvC onvoldoende tijdig en krachtdadig heeft ingegrepen in het (financiële) beleid en in de (financiële) strategie van het bestuur dan wel hieruit onvoldoende consequenties heeft getrokken (voor zichzelf dan wel voor het bestuur).

Zo stemden KPN-aandeelhouders, vertegenwoordigende 28% van de totaal uitgebrachte stemmen, tegen de decharge van de RvC van KPN. Exclusief de stemmen van de grootaandeelhouder América Móvil bedroeg dit percentage zelfs 71. De 'neutrale' aandeelhouders verweten de commissarissen een zwalkend (toezicht)beleid te hebben gevoerd rond het partieel bod van América Móvil op KPN-aandelen in 2012 en onvoldoende oog te hebben gehad voor opvolgingskwesties binnen de RvC en voor een sterk, prudent financieel beleid (waardoor KPN recentelijk een grote claimemissie moest doen).

Tijdens AVA van PostNL stemde 26,6% van het aanwezige kapitaal tegen de decharge van de RvC van PostNL. De tegenstemmende aandeelhouders wreven het de commissarissen aan dat de

² 'Benelux firms struggle alongside European peers', Markit Securities Finance Commentary, 21 March 2013 (www.markit.com).

reorganisatieplannen en de financiële gezondmaking van de onderneming grote vertraging hebben opgelopen.

3.2. Kritischer blik op de samenstelling van de RvC

Het sterker besef dat een goed samengestelde RvC van groot belang is voor een goede governancestructuur leidt ertoe dat i) aandeelhouders kritischer kijken naar de voorstellen tot benoeming en herbenoeming van commissarissen en ii) vooral grootaandeelhouders een directere grip willen hebben op de samenstelling ervan.

3.2.1. Voorstellen tot herbenoeming van commissarissen

Gebleken is dat aandeelhouders bij de voorstellen tot herbenoeming van individuele commissarissen voldoende aanwezigheid in RvC-vergaderingen en –commissievergaderingen als basisvereiste stellen. Vorig jaar constateerde Eumedion dat de transparantie van de Nederlandse beursondernemingen over de aan/afwezigheid van commissarissen tijdens RvC-vergaderingen ondermaats was. Veelal werd niet meer opgemerkt dan dat geen enkele commissaris frequent afwezig is geweest dan wel dat het gemiddelde ‘opkomstpercentage’ per vergadering wordt gemeld. Eumedion had daarom in de speerpuntenbrief 2013 aangedrongen op het vermelden van aanwezigheidspercentages per commissaris, aangezien deze percentages belangrijke informatie zijn voor het beoordelen van een voorstel tot herbenoeming van een commissaris. Wij zien dat dit seizoen meer ondernemingen helderheid verschaffen over de individuele aanwezigheid van commissarissen. Het aantal AEX-ondernemingen dat volledige transparantie verschaft (9) is vrijwel gelijk aan het aantal ondernemingen dat alleen het gemiddelde cijfer vermeldt (8), waarbij zij gemeld dat van die laatste groep er wel twee ondernemingen zijn die de individuele aanwezigheidspercentages weergeven voor die commissarissen die voor herbenoeming op de agenda staan. Bij Unilever leidde het aanwezigheidscijfer van 66,67% er mede toe dat de betreffende niet-uitvoerende bestuurder niet voor herbenoeming werd voorgedragen. Bij de AMX-ondernemingen zijn 7 ondernemingen volledig transparant over de aanwezigheid van commissarissen in het verslagjaar en 9 ondernemingen vermelden het gemiddelde cijfer. Onder de AScX-ondernemingen verschaft de grootste groep helemaal geen informatie over de aanwezigheid van commissarissen tijdens RvC-vergaderingen (6). Vijf ondernemingen melden alleen het ‘overallpercentage’ en vier ondernemingen zijn per individuele commissaris transparant.

Een volgende factor die voor het beoordelen van de herbenoeming van de commissaris van belang is, is de tijdsbesteding. De wetgever heeft dit een zodanig belangrijk criterium gevonden dat hij sinds 1 januari 2013 het aantal commissariaten dat een persoon mag bekleden wettelijk heeft gemaximeerd (5 voor commissarissen en 2 voor bestuurders). Om voor herbenoeming bij een beursgenoteerde onderneming in aanmerking te komen, hebben dit seizoen sommige commissarissen, zoals Margot Scheltema, Rob Frohn, Adriaan Nühn, Jaap Lagerweij, Henk Scheffers, Henk Breukink en Aat Schouwenaar, al moeten snijden in het aantal commissariaten. Veelal worden dan kleinere

beursgenoteerde ondernemingen, hogescholen, woningcorporaties en gezondheidsinstellingen het 'slachtoffer' van de gedwongen inperking.

Naast dit statistisch materiaal, betrekken aandeelhouders ook het functioneren van de betreffende commissaris in de afgelopen benoemingsperiode bij het voorstel tot herbenoeming. Daar komt natuurlijk een bepaalde mate van subjectiviteit bij kijken. De factoren genoemd in paragraaf 3.1 speelden bijvoorbeeld een rol bij het feit dat een substantieel aantal aandeelhouders (vertegenwoordigend 10 tot 22% van de uitgebrachte stemmen) tegen de herbenoeming van drie zittende commissarissen bij KPN stemde.

De grootaandeelhouder van ASMI kondigde voorafgaand aan de AVA aan tegen de herbenoeming van president-commissaris te zullen stemmen, omdat de grootaandeelhouder teleurgesteld was over de communicatie van de president-commissaris met de onderneming en haar aandeelhouders. De president-commissaris trok daarop zijn kandidatuur voor herbenoeming in.

De president-commissaris van RoodMicrotec trok zijn kandidatuur voor een tweede benoemingstermijn tijdens de AVA terug, vanwege "de tot dan geuite stemverklaringen onder het betreffende agendapunt". Een andere commissaris nam toen ook ontslag. Ter vergadering ontstond zich een discussie over de heroriëntatie van de samenstelling van de RvC. Hieruit kwam naar voren dat voor een onderneming als RoodMicrotec en de dynamische markt waarin de onderneming opereert het wenselijk is dat de commissarissen grote marktkennis, commerciële alsook internationale ervaring hebben. Blijkbaar waren sommige aandeelhouders de mening toegedaan dat de betreffende commissarissen niet in een dergelijk profiel pasten.

3.2.2. Voorstellen tot benoeming van commissarissen

Ook de voorstellen tot benoeming van nieuwe commissarissen worden kritischer bekeken. Aandeelhouders beoordelen of de kandidaten passen in de profielschets en bij de situatie waarin de onderneming zich bevindt. Tijdens de AVA van PostNL stemde maar liefst 43,8% van het aanwezige aandelenkapitaal stemde tegen de benoeming van voormalig FNV-voorzitter Agnes Jongerius tot commissaris en 38,7% was tegen de toetreding van Jasper Engel tot de RvC. De tegenstemmende aandeelhouders motiveerden tijdens de AVA hun stemgedrag t.a.v. deze agendapunten niet. Later bleek dat het aantal tegenstemmen mede hoog lag omdat de president-commissaris weigerde om de kandidaat-commissaris te laten antwoorden op vragen van aandeelhouders over haar houding jegens de strategie van de onderneming.³ Ook bij de AVA van KPN weigerde de president-commissaris inhoudelijke vragen door te spelen aan de voorgedragen nieuwe commissarissen.

3.2.3. Bijzondere voordrachtsrechten grootaandeelhouders

Steeds meer grootaandeelhouders willen rechtstreekse invloed hebben op de samenstelling van de RvC. De trend om speciale voordrachtsrechten voor één of meerdere commissariszetels op te eisen

³ Artikel 'Stem tegen Jongerius was stem tegen PostNL', De Volkskrant, 19 april 2013.

continueert. Dit seizoen gebeurde dat bij KPN (grootaandeelhouder América Móvil droeg twee commissarissen voor), TNT Express (grootaandeelhouder PostNL droeg één commissaris voor) en NedSense (grootaandeelhouder Nantahala Capital Management droeg de president-commissaris voor). De nieuwe grootaandeelhouder van Cryo-Save Group heeft aangegeven kandidaten voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuursposities te zullen voordragen. Afgelopen jaren hebben de grootaandeelhouders van Randstad, Heineken, Wessanen, TomTom en AND International Publishers al het recht bedongen om één of meerdere commissarissen te mogen voordragen. Eumedion-deelnemers hebben tijdens de AVA's van KPN en TNT Express expliciet vragen gesteld op welke wijze is geborgd dat de betreffende commissarissen uitsluitend het belang van de vennootschap dienen en niet een specifiek deelbelang.

3.3. Aandeelhouders willen meer grip op de samenstelling van het bestuur

De toegenomen kritische blik van aandeelhouders beperkt zich niet tot de samenstelling van de RvC, maar heeft ook betrekking op het bestuur. Voorwaarde hiervoor is dat de AVA ook daadwerkelijk de mogelijkheid heeft bestuurders te benoemen en te ontslaan. Toepassing van het volledige structuurregime staat deze mogelijkheid in de weg. De afgelopen jaren hebben aandeelhouders diverse malen de wens uitgesproken dat zodra een onderneming niet meer voldoet aan de wettelijke criteria voor de toepassing van het structuurregime, de onderneming zich ontdoet van het volledige structuurregime of ten minste overgaat op het gemitigeerde regime (de AVA krijgt dan het recht om bestuurders te benoemen en te ontslaan, maar de ondernemingsraad houdt het versterkte voordrachtsrecht voor ten minste een derde deel van de RvC). Deze trend zette zich in 2013 door: Corio schafte het structuurregime af, terwijl TKH Group overging op het gemitigeerde structuurregime (zie ook tabel 1).

Tabel 1: aantal structuurvennootschappen onder de AEX- en AMX-ondernemingen (%)

	2009	2013
Volledig structuurregime	29%	18%
Gemitigeerd structuurregime	7%	9%

4. CEO-CFO model wordt gangbare model bij AEX-ondernemingen

Steeds meer AEX-ondernemingen gaan over op een tweehoofdig statutair bestuur (het zogenoemde CEO-CFO-model). AkzoNobel was dit jaar de negende AEX-onderneming die hiertoe overging; Wolters Kluwer maakte de invoering van het CEO-CFO model dit jaar statutair mogelijk. Van de kleinere beursgenoteerde ondernemingen ging Grontmij over op dit model. Besluitvorming over de dagelijkse zaken vindt dan in de praktijk dan plaats in een zogenoemd executive committee waarin – naast de twee statutair bestuurders – ook de divisie- en/of landendirecteuren zitting hebben. Deze ontwikkeling roept een aantal vragen op: is dit niet een doorkruising van het Nederlandse

vennootschapsrechtelijke beginsel van collegiale besluitvorming (immers alleen de statutaire bestuurders moeten aan de AVA verantwoording afleggen), creëert dit niet een (te) grote afstand met de RvC en voelen de statutaire bestuurders zich nog wel ten volle verantwoordelijk voor bepaalde divisies en/of landen? Imtech heeft mede om deze laatste reden besloten het aantal statutair bestuurders weer uit te breiden. Het lijkt er op dat een aantal ondernemingen het uitvoerend bestuur inricht dat past bij een 'one-tier'-onderneming zonder dat de niet-uitvoerende bestuurders (commissarissen) dichter op de uitvoerende bestuurders komen te staan om de benodigde *checks and balances* te creëren.⁴ Bovendien kan de AVA moeilijk nagaan of het (uitvoerend) bestuur evenwichtig en deskundig is vastgesteld, aangezien de AVA niet gaat over de benoeming van de leden van het executive committee.

5. Beloningsbeleid blijft belangrijk discussiepunt op de AVA

Veel AEX-ondernemingen hebben voorgesteld hun beloningsbeleid voor het bestuur wijzigen. Dit jaar waren dat er tien, tegenover maar één vorig jaar. Hieronder een overzicht van de belangrijkste trends.

5.1. Grotere discretionaire bevoegdheid RvC

RvC's willen een grotere discretionaire bevoegdheid om binnen het beloningsbeleid zelf de individuele beloningselementen, zoals de korte- en langetermijnbonus, inclusief de precieze voorwaarden, vast te stellen. Hierdoor wordt de vaststellingsbevoegdheid van de AVA t.a.v. het beloningsbeleid uitgehouden.

5.2. TSR minder populaire prestatemaatstaf, richtlijn aandelenbezit voor bestuurders meer gangbaar

Er is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar om aandeelhouderswaardecreatie ('total shareholder return' (TSR), afgezet tegen de concurrenten) een lager gewicht toe te kennen in de prestatemaatstaven voor de langetermijnbonus (zoals de voorstellen van Philips en DSM). Daar staat wel tegenover dat steeds meer ondernemingen een richtlijn voor hun bestuurders invoeren om een bepaalde hoeveelheid aandelen in de 'eigen' onderneming op te bouwen en deze aandelen gedurende de gehele zittingstermijn aan te houden: ASML, Ahold, DSM en Philips voegden zich dit jaar bij ondernemingen als Unilever, Shell, Reed Elsevier, KPN, AkzoNobel en Imtech die een dergelijke richtlijn al eerder invoerden.

5.3. Aandeelhouders kritisch over speciale bonussen voor bestuurders

Een aantal vennootschappen stelde de AVA voor bestuurders 'buitengewone bonussen' toe te kennen. Zo stelde Heineken voor haar bestuurders een overnamebonus in aandelen toe te kennen en voor haar bestuursvoorzitter een retentiebonus, eveneens in aandelen. Ongeveer 75% van het ter vergadering vertegenwoordigend 'onafhankelijk' aandelenkapitaal stemde tegen beide bonussen.

⁴ Tot nu toe hanteren 8 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen (8% van het totaal) het 'one-tier' bestuursmodel: Unilever NV, D.E Master Blenders 1753, Reed Elsevier NV, Kardan, Cryo-Save Group, Gemalto, Heineken Holding en New Sources Energy. UNIT4 zal op 1 januari 2014 de negende onderneming zijn.

Alleen door de steun van de grootaandeelhouders Heineken Holding (50,005%) en FEMSA (12,53%), beiden ook vertegenwoordigd in de Heineken RvC, werden de beloningsvoorstellen formeel door de AVA goedgekeurd. Aandeelhouders van DEMB leverden voorafgaand aan de BAVA kritisch commentaar op de voorgestelde 'speciale' aandelenregeling voor de CEO van ter waarde van € 4 miljoen. De BAVA werd echter geannuleerd nadat Benckiser een openbaar bod op alle aandelen DEMB had aangekondigd. Uit het biedingsbericht blijkt dat de bieder na gestanddoening van het bod de CEO alsnog het speciale remuneratiepakket zal toekennen, maar dan in cash. De speciale welkomstbonus voor de nieuwe bestuursvoorzitter Ziggo leidde ook tot discussie. De welkomstbonus wordt in cash uitgekeerd. Aangezien Ziggo een structuurvennootschap is, kon de AVA niet stemmen over zijn benoeming en dientengevolge ook niet over zijn beloningspakket.

5.4 Klein aantal niet-financiële instellingen volgt trend bij financiële instellingen met andere remuneratiemix

Een aantal niet-financiële instellingen volgt de trend bij financiële instellingen om de 'remuneratiemix' te wijzigen: een relatief groter deel vast salaris en een kleiner deel variabel salaris. Bij PostNL steeg het aandeel van het vast salaris in de remuneratiemix van 50% naar 57%; bij ASML van 34,6% naar 43,5% (in het geval van de bestuursvoorzitter). Dit laatste betekent dat ASML-bestuurders vanaf 2014 zo'n 14% variabel inkomen inleveren ten gunste van ongeveer 27% meer vast salaris (waarbij de totale bezoldiging gelijk blijft). Het belangrijke principe van *pay for performance* komt door deze ontwikkeling meer onder druk te staan. Mede om deze reden stemde 28,1% van het ter PostNL AVA aanwezige of vertegenwoordigende aandelenkapitaal tegen het voorstel voor een nieuw bezoldigingsbeleid. De AVA van ASML ging echter met 98,9% van de uitgebrachte stemmen akkoord met het voorstel.

5.5 Andere opvallende zaken

- De RvC past vaker discretionaire bevoegdheid toe: de kortetermijnbonus werd neerwaarts aangepast bij KPN, PostNL, AkzoNobel (CEO i.v.m. afwezigheid), BinckBank, Vopak, AMG, USG People, Delta Lloyd en Ordina. Opwaartse discretie werd toegepast bij AkzoNobel (kortetermijnbonus CFO i.v.m. tijdelijke werkzaamheden voorzitterschap), Royal Dutch Shell (kortetermijnbonus), TNT Express (i.v.m. tijdelijk voorzitterschap c.q. lidmaatschap RvB) en Ordina (langetermijnbonus). Niet in alle gevallen is duidelijk wat de 'omvang' (in termen van ingehouden of extra bonus) van de discretie is geweest.
- Sommige ondernemingen vermelden in de jaarrekening de bonussen die over boekjaar 2011 zijn uitgekeerd (en in 2012 zijn uitbetaald). Dit is voor stakeholders geen actuele informatie. Dit gebeurt o.a. bij Fugro, SBM Offshore, Boskalis, Brunel International, Delta Lloyd, VastNed Retail, Koninklijke Ten Cate en Hydratec. Gangbaar is om in de jaarrekening de kortetermijnbonus die betrekking heeft op dat verslagjaar op te nemen (dus de bonussen over prestatiejaar 2012 opnemen in de jaarrekening 2012). Het is opmerkelijk dat op dit punt blijkbaar geen uniforme verslaggevingsrichtlijn bestaat.

- Na Ahold in 2004, was Unit4 in 2012 voor zover wij kunnen nagaan de tweede onderneming die gebruik maakte van de mogelijkheid voor de RvC om (een deel van de) eerder uitgekeerde bonussen terug te vorderen. Dit gebeurde nadat Unit4 de financiële cijfers over 2010 en 2011 moest aanpassen n.a.v. boekhoudkundige onregelmatigheden bij haar Poolse dochtermaatschappij. De terugvordering verliep in de praktijk door een korting op de bonustoekenning over 2012. Helaas heeft de onderneming geen schriftelijke informatie verschaft over de totale korting. Ook twee andere moesten hun jaarrekeningen aanpassen als gevolg van boekhoudkundige onregelmatigheden: Royal Imtech en Brunel International. Aangezien er geen formele terugvorderingsbevoegdheid in hun arbeidscontracten stond, heeft de nieuwe bestuursvoorzitter van Imtech de voormalige CEO en CFO opgeroepen hun korte- en langetermijnbonus over 2010 en 2011 vrijwillig terug te storten. Gesprekken hierover zijn nog steeds gaande. Een 'claw bevoegdheid'-bevoegdheid ontbreekt ook in de arbeidscontracten van de CEO en voormalige CFO van Brunel International. De RvC van Brunel heeft echter gebruik gemaakt van zijn discretionaire bevoegdheid om de korte termijnbonus over 2012 significant neerwaarts aan te passen (ondanks het feit dat de resultaten over boekjaar 2012 goed waren). Het ontbreken van een formele terugvorderingsbevoegdheid in de contracten van de (voormalige) bestuurders van Imtech en Brunel, vijf jaar nadat een dergelijke bepaling was opgenomen in de Nederlandse corporate governance code, toont de noodzaak van wetgeving op dat punt aan.⁵

6. RvC's van AEX-ondernemingen naderen wettelijk streefcijfer voor aantal vrouwen

Beursgenoteerde ondernemingen zijn sinds 1 januari 2013 wettelijk verplicht om bij benoemingen, voordrachten en het opstellen van een profielschets zoveel mogelijk rekening te houden met een evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de RvC tussen mannen en vrouwen. Deze evenwichtige verdeling houdt in dat ten minste 30% van de zetels van het bestuur en van de RvC door vrouwen wordt bezet. Wanneer een onderneming nog niet voldoet aan dit streefcijfer, moet zij dit in het jaarverslag toelichten en vermelden welke actie is of wordt ondernomen om tot een evenwichtige verdeling te komen.

Het wettelijke streefcijfer van 30% wordt nog bij lange na niet gehaald binnen de besturen van de AEX- en AMX-ondernemingen: slechts 5% van de bestuurders is vrouw. De RvC's van AEX-ondernemingen zijn wel goed op weg om aan het wettelijk streefcijfer te voldoen: per 1 juli 2013 was 28% van de commissarissen van AEX-ondernemingen vrouw (2009: 17%). De RvC's van AMX-ondernemingen blijven duidelijk achter: slechts 10% van de commissarissen van deze ondernemingen is vrouw. Dit percentage is nauwelijks hoger dan in 2009, toen 9% van de commissarissen van AMX-ondernemingen van het vrouwelijke geslacht was. Alle ondernemingen die nog niet het wettelijk streefcijfer hebben bereikt, hebben hierover in het jaarverslag wel een speciale paragraaf opgenomen. Veelal wordt daarin aangegeven dat wordt gezocht naar vrouwelijke bestuurders en commissarissen, maar dat de kwaliteit van bestuurders en commissarissen altijd belangrijker is dan het geslacht.

⁵ Het wetsvoorstel 'claw back' wordt momenteel nog in de Eerste Kamer behandeld (kamerstukken 33 512).

7. Stoelendans accountantskantoren blijft nog uit; accountant wel spraakzamer

Veel ondernemingen kijken nog even de kat uit de boom wat betreft de door de wetgever afgedwongen wissel van accountantskantoren per 2016 (wanneer het betreffende kantoor dan al minimaal 8 jaar de controlewerkzaamheden voor de onderneming verricht). Alleen Ahold, Aegon, Ballast Nedam, Brunel International, Hydratec, Vivenda Media Groep en Fornix BioSciences sorteerden voor op de verplichte roulatie en stelden hun aandeelhouders voor dit jaar van kantoor te wisselen. Van deze zeven ondernemingen hebben vier voor PwC als externe accountant gekozen. Slechts een handvol ondernemingen heeft al aangegeven de kantoorwissel volgend jaar voor de AVA te agenderen (zoals SBM Offshore en Sligro Food Group). De bulk van de ondernemingen wil blijkbaar nog zo lang mogelijk aan 'hun' oude vertrouwde accountantskantoor vasthouden.

Tegelijkertijd lijkt het erop dat de externe accountants zich meer dan in de afgelopen jaren willen verantwoorden over de door hem uitgevoerde controlewerkzaamheden. Veel externe accountants hebben op eigen initiatief, dus zonder dat aandeelhouders hierom expliciet vroegen, bij de bespreking van de jaarrekening het woord genomen om de aandeelhouders in te lichten over de audit van zaken als pensioenen, goodwill en vastgoed. Dit heeft de communicatie met aandeelhouders doen verbeteren. Wel is het voor veel aandeelhouders van belang dat de toelichtingen die de externe accountant op de AVA geeft niet als substituut gaan dienen voor de schriftelijke rapportage van de externe accountant in de controleverklaring. Het merendeel van de aandelen van vooral de AEX-ondernemingen wordt door buitenlandse aandeelhouders gehouden. Deze aandeelhouders zijn veelal niet tijdens de AVA aanwezig en kunnen derhalve ook niet kennis nemen van de presentaties van de externe accountant. De volgende stap is derhalve om de extra informatie die de externe accountant tijdens de AVA geeft op te nemen in de controleverklaring die aan de jaarrekening wordt toegevoegd. De Britse Financial Reporting Council heeft op 4 juni 2013 een nieuwe auditstandaard gepubliceerd die vanaf boekjaar 2013 moet worden toegepast voor de accountantscontrole van jaarrekening van Britse beursgenoteerde ondernemingen. De herziene standaard dwingt Britse externe accountants meer schriftelijk te rapporteren over de uitvoering van hun controlewerkzaamheden. Dit format zou ook gebruikt kunnen worden voor de controleverklaring die bij de jaarrekeningen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen wordt verstrekt.

Steeds meer RvC's zijn bereid om de hoofdpunten van de management letter tijdens de AVA, op verzoek van aandeelhouders, weer te geven. Zij zijn echter nog steeds terughoudend om de hoofdpunten op te nemen in het jaarverslag. Op dit punt is slechts een beperkte verbetering zichtbaar.

8. Integrated reporting in opkomst

'Integrated reporting' begint langzamerhand echt van de grond te komen. Door middel van geïntegreerde verslaggeving krijgen gebruikers van het jaarverslag een samenhangend overzicht van het business model, het waardescheppend vermogen van de onderneming en het beslag van de onderneming op de verschillende soorten kapitaal (zoals menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal en

natuurlijk kapitaal) om deze waarde te creëren. Het aantal ondernemingen dat betekenisvol rapporteert over de duurzaamheid van de strategie en van het verdienmodel (in al haar facetten) neemt geleidelijk toe. DSM, Philips, Nutreco, TNT Express, PostNL, maar vooral Unilever en AkzoNobel zijn met hun jaarverslag over 2012 op dat terrein de absolute koplopers.

9. Enige vooruitgang in het project om overbodige informatie uit de toelichting op de jaarrekening te schrappen

Het tweede Eumedion-speerpunt voor het AVA-seizoen 2013 had betrekking op de internationale roep om minder irrelevante rapportage, door het aantal immateriële toelichtingen in het jaarverslag en in de jaarrekening te schrappen. Een treffend voorbeeld waarbij een overvloed aan standaardteksten vaak het zicht van aandeelhouders hindert, is de paragraaf over de 'belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving'. Uit de dialogen met beursgenoteerde ondernemingen blijkt dat dit Eumedion-verzoek in goede aarde is gevallen.

In december 2012 hebben Eumedion en VNO-NCW in een openbare brief⁶ de AFM gevraagd om 'comfort' te geven bij het streven om de jaarrekening relevanter en korter te maken. De AFM heeft diezelfde maand nog een constructief antwoord⁷ teruggestuurd en de beursgenoteerde ondernemingen algemene comfort gegeven:

“Wij geven bij deze graag alvast aan dat we bij het toezicht op de financiële verslaggeving 2012 niet verwachten dat we de interpretatie van IAS 1.117 strikter zullen uitleggen dan beoogd is met de betreffende standaard en dat wij vermoeden dat dit reeds de nodige ruimte laat voor de specifieke oproep van Eumedion en VNO-NCW.”

Ondanks deze algemene comfort waren veel beursgenoteerde ondernemingen en externe accountants toch bevreesd door de toezichthouder op de vingers te worden getikt wanneer de paragraaf over de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving zou worden ingericht volgens de wensen van Eumedion. Hetzelfde beeld kwam naar voren tijdens een door de IASB georganiseerde ronde tafel over 'toelichtingen' in januari 2013.

Al met is er een situatie ontstaan waarin beleggers, beursgenoteerde ondernemingen, externe accountants, de publieke toezichthouder en de opstellers van de verslaggevingsstandaarden allemaal constateren dat er een probleem is, maar dat er ondertussen weinig concrete vooruitgang lijkt te worden geboekt om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Verslaggevingsstandaarden kunnen niet onverwijd worden aangepast, toezichthouders moeten toezicht houden op alle bestaande verslaggevingsstandaarden, externe accountants en beursgenoteerde ondernemingen willen niet het risico lopen teruggefloten te worden door de publieke toezichthouder en de belegger blijft zitten met een hoop irrelevante informatie.

⁶ http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/letters/2012-12_letter_afm_-_spearheads_2013.pdf

⁷ http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/letters/2012-12_response_letter_afm_2013_spearheads.pdf

Eumedion is daarom met een aantal experts om de tafel gaan zitten en heeft daarbij de inspanningen van een aantal ondernemingen betrokken die toch gehoor hebben gegeven aan de Eumedion speerpuntenbrief, in het bijzonder Sligro Food Group. Dit overleg heeft geresulteerd in zeven criteria voor de openbaarmaking van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving. Verslaggeving aan de hand van de onderstaande criteria in combinatie met de presentatie-suggesties (zie hieronder) kunnen al binnen de huidige IFRS standaarden worden toegepast. Brede acceptatie van deze criteria door ondernemingen kan een bron van inspiratie zijn voor de IASB om enkele verslaggevingsstandaarden te verbeteren.

Criteria voor de relevantie van de grondslagen voor de financiële verslaggeving

1. Ondernemingen moeten er vanuit gaan dat beleggers een redelijke kennis hebben van de grondslagen.
2. Immateriële informatie is niet relevant.
3. Een grondslag is niet relevant als de onderneming geen andere keuze heeft dan het toepassen van deze grondslag.
4. Als het voor een belegger niet duidelijk is welke grondslag moet worden toegepast of op welke manier, dan is deze grondslag, respectievelijk de manier waarop deze is toegepast, relevant.
5. Als IFRS verschillende opties toestaat, is de gekozen optie relevant.
6. Beschrijvingen en samenvattingen van de grondslagen zelf zijn niet relevant. Het beschrijven van grondslagen leidt namelijk tot misinformatie bij de belegger. Het vereist van de belegger dat hij vaststelt of de samenvatting in essentie overeenkomt met de IFRS-tekst en als dat niet het geval is of de verschillen materieel zijn.
7. Veronderstellingen en schattingen moeten bij voorkeur worden gemeld in de toelichting op dat onderdeel van de jaarrekening.

Suggesties voor de presentatie van waarderingsgrondslagen

Eumedion suggereert om in de paragraaf over de belangrijkste grondslagen van de financiële verslaggeving een onderscheid te maken tussen de 'belangrijkste grondslagen' en de 'grondslagen met een minder kritisch karakter'. De belegger kan op die manier snel achterhalen welke grondslagen echt relevant zijn.

1. 'Belangrijkste grondslagen'

Paragraaf	Voorbeelden
1. Beschrijving van de toegepaste standaarden	IFRS zoals goedgekeurd in de Europese Unie
2. Belangrijke wijzigingen in de grondslagen	Wijziging van historische kostprijs naar reële waarde, tezamen met de effecten van deze wijziging
3. Effecten van toekomstige belangrijke wijzigingen in de standaarden	De effecten op de pensioenverplichtingen wanneer IFRS 19R al was toegepast in het huidige boekjaar
4. Belangrijke keuzes binnen IFRS	De keus om vastgoed te waarderen op reële waarde
5. Ondernemings specifieke toepassing van standaarden	De interne guidance die wordt gebruikt om 'significant of duurzaam' te definiëren met betrekking tot waardeverminderingen van 'available for sale' waardepapieren. Overzicht van de belangrijkste schattingen en veronderstellingen, tezamen met relevante gevoelheden en, indien van toepassing, een verwijzing naar de toelichting.
6. Andere belangrijke informatie met betrekking tot de waarderingsgrondslagen	Een samenvatting van welke activa tegen reële waarde zijn gewaardeerd en welke tegen historische kosten

2. 'Grondslagen met een minder kritisch karakter'

Idealiter (vanuit beleggersperspectief) zal de correcte toepassing van de zeven criteria hierboven ertoe leiden dat de paragraaf 'Grondslagen met een minder kritisch karakter' relatief kort is, zeker als het materialiteitsprincipe goed wordt toegepast. Dit is in lijn met de bestaande IAS 1.117, die ondernemingen reeds expliciet aanmoedigt om de beschrijving van de belangrijkste waarderingsgrondslagen te beperken tot datgene dat relevant is voor een goed inzicht in de jaarrekening.

Alle informatie die niet relevant is voor de beleggers, maar nodig is om technisch te voldoen aan de jaarrekeningvoorschriften, kan in deze paragraaf worden opgenomen. Een voorbeeld hiervan is de standaardtekst betreffende de beschrijving van het beleid met betrekking tot het consolideren van deelnemingen, welke voor alle ondernemingen die IFRS toepassen gelijk is.

Deze sectie kan ook worden verplaatst naar een minder prominente plek in de jaarrekening. Daar kan het blijven staan totdat de IASB toestaat dat deze informatie kan worden geschrapt.

Appendix 1: meest controversiële agendapunten van het AVA-seizoen 2013 (exclusief stemmen uitgebracht door administratiekantoren)

AVA	Onderwerp	Resultaat stemming
Witte Molen	Decharge voormalige bestuursvoorzitter	99,91% tegen (agendapunt verworpen)
Simac	Verkoop of fusie van de onderneming	98,36% tegen (agendapunt verworpen)
Simac	Verkoop van belangrijke onderdelen van de onderneming	98,36% tegen (agendapunt verworpen)
Groothandelsgebouw	Machtiging om aandelen in te kopen	73,7% tegen (agendapunt verworpen)
UNIT4	Machtiging om beschermingspreferente aandelen uit te geven	56,43% tegen (agendapunt verworpen)
Gemalto	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	55,50% tegen (agendapunt verworpen)
Gemalto	Machtiging om aandelen uit te geven	50,39% tegen (agendapunt verworpen)
UNIT4	Machtiging om aandelen uit te geven	49,91% tegen
Gemalto	Wijziging van de statuten	45,39% tegen (agendapunt verworpen) ⁸
Accell Group	Machtiging om beschermingspreferente aandelen uit te geven	44,3% tegen
PostNL	Benoeming van mevrouw Jongerius als commissaris	43,84% tegen
Heijmans	Machtiging om aandelen uit te geven (inclusief beschermingspreferente aandelen)	42,8% tegen
Heijmans	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	42,7% tegen
Wolters Kluwer	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	42,03% tegen
BinckBank	Wijziging van de statuten	40,32% tegen (agendapunt verworpen) ⁹
Stern Groep	Machtiging om aandelen in te kopen	39% tegen
PostNL	Benoeming van de heer Engel tot commissaris	38,73% tegen
Arcadis	Machtiging om beschermingspreferente aandelen uit te geven	37,82% tegen
Cryo-Save Group	Intrekking van aandelen	33,81% tegen (agendapunt verworpen) ¹⁰
Cryo-Save Group	Machtiging om aandelen in te kopen	33,81% tegen
Cryo-Save Group	Wijziging van de statuten	33,81% tegen
Wolters Kluwer	Machtiging om aandelen uit te geven	31,47% tegen
PostNL	Wijziging van het bezoldigingsbeleid	28,14% tegen
KPN	Decharge van de RvC	28,04% tegen
PostNL	Decharge van de RvC	26,55% tegen
PostNL	Wijziging van de statuten	26,55% tegen
KPN	Decharge van het bestuur	25,61% tegen
Fugro	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	25,58% tegen
Royal Ten Cate	Wijziging van de statuten	22,92% tegen
DSM	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	22,19% tegen
KPN	Herbenoeming van de heer Routs tot commissaris	22,06% tegen
SBM Offshore	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	21,76% tegen
Heineken NV	Toekenning van een overnamebonus	20,79% tegen
ASM International	Uitsluiting of beperking voorkeursrecht	20,60% tegen
SBM Offshore	Machtiging om aandelen uit te geven	20,39% tegen
Heineken NV	Toekenning van een retentiebonus aan de bestuursvoorzitter	20,18% tegen

⁸ Goedkeuring van een voorstel tot wijziging van de statuten van Gemalto behoeft een 2/3 stemmeerderheid.

⁹ Goedkeuring van een voorstel tot wijziging van de statuten van BinckBank behoeft een 2/3 stemmeerderheid.

¹⁰ Goedkeuring van dit voorstel behoeft een wettelijke 2/3 stemmeerderheid, aangezien minder dan 50% van het geplaatste kapitaal aanwezig of vertegenwoordigd was tijdens de Cryo-Save Group AVA.

Appendix 2: geselecteerde best practices

1. Beter inzicht in de zelfevaluatie van de RvC

Unilever:

Board evaluation

Unilever's Chairman, in conjunction with the Vice-Chairman/ Senior Independent Director, leads the process whereby the Boards formally assess their own performance, with the aim of helping to improve the effectiveness of the Boards and their Committees. The evaluation process consists of an internal exercise performed annually with an independent third-party evaluation carried out at least once every three years.

This year we took a more rigorous approach to our internal evaluation process by engaging an independent governance specialist. This external source challenged and provided insight into the questions in our Board, CEO and Chairman's evaluation questionnaires and resulted in the creation of three full and confidential questionnaires for all Directors to complete, hosted for the first time using online facilities. The detailed questionnaire invited comments on a number of key areas including board responsibility, operations, effectiveness, training and knowledge. In addition, each year the Chairman conducts a process of evaluating the performance and contribution of each Director that includes a one-to-one performance and feedback discussion with each Director. The evaluation of the performance of the Chairman is led by the Vice-Chairman/Senior Independent Director and the Chairman leads the evaluation of the Chief Executive Officer, both using the bespoke questionnaires. Committees of the Boards evaluate themselves annually under supervision of their respective chairmen taking into account the views of respective Committee members and the Boards.

Ongoing evaluation

In the table on the following page we report progress on the key actions agreed by the Boards on a year-on-year basis, in order to provide a meaningful assessment of the challenges the Boards face as they evolve and an insight into how well they respond to those challenges.

Date	Action	Progress
2012 evaluation (internal)	Shape the meeting agendas to enable Directors to bring more of their personal experience and insight to the discussions	2013 agendas structured around strategic priorities and operational topic areas rather than being weighted towards category and geographical performance
	Directors to receive more regular feedback from the Chairman on their personal contributions	The comprehensive personal and Board evaluations performed at year end are to be supplemented by a mid-year discussion between the Chairman and each Director
	Enhance the ways of working for the Committees	Information flows from management have been defined and priorities for each Committee agreed for the year
	Further interaction between Non-Executive Directors and Senior Executives around site visits or otherwise	Time to be built into personal and Board agendas throughout the year for Non-Executive Directors to interact with Senior Executives
	Greater periodic review by the Board of historic decisions taken and actions agreed	More frequent periodic reviews of historic decisions taken and actions agreed to be built into the agendas
2011 evaluation (external)	Build some sessions into the agenda during which the Directors can share experiences on a specific topic	Strategic discussions have been expanded to include 'blue sky' thinking around topics influenced by Unilever's strategy including e-commerce, Eurozone and looking ahead to 2020
	Build into the end of each Board meeting agenda a five-minute session during which actions taken can be reviewed and feedback given on the Meeting	Meetings are now concluded with a summary by the Chairman of key decisions and actions taken
2010 evaluation (internal)	Increase Board representation from China and India	Sunil Bharti Mittal from India was appointed to the Boards following shareholder approval at the AGMs in May 2011, and two Non-Executive Directors from China are being proposed at the 2013 AGMs
	Consider using electronic methods of receiving Board meeting materials	Unilever now uses an online tool for dissemination of Board meeting materials with no hard copy meeting packs now being produced
	Meetings to focus more on gaining knowledge/ experience from the Directors rather than simply providing them with information	Presentations are now shorter to allow more time for feedback from Directors and discussion between Directors
	Continue to hold important educational sessions	Board knowledge sessions are built into the meeting timetable and held at least three times each year

2. Transparantie over de aan/afwezigheid van individuele commissarissen

Roto Smeets Group:

Date	Feb 15	Mar 14	Apr 27 (*)	May 9	June 6	July 19 (**)	Aug 22	Oct 3	Dec 12	Dec 12 (***)
Extra participants	CEO/ Staff	CEO/ FD/EY	CEO/ COR	CEO/ FD/EY	CEO/Staff/ OCC/MPG	CEO/DD/ Staff/OCC	CEO/ Staff	EY/ Staff/RS	CEO/ Staff/DD	CEO/ Staff/Mmt
Ronald Blom	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Joost Rijper	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Henk Groenen	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Han Noten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X

X available via teleconferencing for decisions
 * tripartite consultation with Central Works Council
 ** extra meeting with OC&C consultants
 *** workshop with broad management tier
 FD Financial Director
 EY Ernst & Young LLT
 COR Central Works Council
 MPG Director MediaPartners Group
 RS Director Roto Smeets
 DD Divisie Directeuren

3. Bespreking van de belangrijkste punten van de externe accountant in de management letter

Exact Holding:

As of its appointment in 2011, the external auditor, KPMG, identified the internal control environment as an area for improvement. In April 2012, the Company's management started a project to enhance the Risk Control Framework, assessing the risk appetite, key risks, quantification and related monitoring. Assisted by the Internal Audit Department and external experts, the Company enhanced and implemented an integrated and comprehensive Risk Control Framework in the course of 2012. The Audit Committee is pleased with the significant progress made and the quality of the work delivered. In 2013, the Risk Control Framework will be further mapped out and implementation will be finalized. The identified risks will be reviewed periodically and linked to the related internal controls to mitigate these risks.

4. Betekenisvolle informatie over de toekenning van korte termijnbonussen aan bestuurders

Vopak:

Short-term incentive

The table below shows the realization of the short-term incentive for the financial year.

	Opportunity (1)		Result as % of base salary (1)			Effectiveness	Total	Total in EUR
	Target	Max	Financial	Safety	Engagement			
E.M. Hoekstra	50%	75.0%	50%	0%	8.33%	8.33%	66.66%	349,965
J.P. de Kreij	45%	67.5%	45%	0%	7.50%	7.50%	60.00%	282,000
F. Eulerink	45%	67.5%	45%	0%	7.50%	7.50%	60.00%	261,000

(1): % of annual base salary 2012.

The 2012 financial targets of the short-term incentive plan and the non-financial targets relating to employee engagement and overall Executive Board effectiveness were all maximally achieved. The EBITDA - excluding exceptional items - significantly improved with 20% from EUR 636 million to EUR 764 million. The employee engagement survey amongst all Vopak employees (response rate 89%) showed an improved result compared to the achievement in 2010, which was already a very good result compared to the external benchmark. Specifically, the leadership criterion, which was selected a special target for 2012, showed a significant improvement. Furthermore the assessment by the Supervisory Board of the team effectiveness of the Executive Board was very good. A fatal accident in Malaysia in June and a second in China in December, reduced the safety element of the short-term incentive to zero, even though the safety targets were met in terms of personal and process safety.

5. Inzichtelijkere en relevantere toelichting op de jaarrekening

Sligro Food Group, met de volgende onderverdeling van de paragraaf over de 'belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving':

1. Wijzigingen in de grondslagen;
2. Nieuwe standaarden en interpretaties;
3. Specifieke keuzes binnen IFRS;
4. Grondslagen met een meer kritisch karakter;
5. Overige grondslagen.

6. Integrated reporting

Unilever met haar 2012 jaarverslag.