



Bijlage 12 - Voorbeeld verdiepend onderzoek Survey

Voorbeelden van thematiek die in voorgaande jaren behandeld is (nb niet-uitputtende lijst):

- o Lange termijn waardecreatie
 - Op welke wijze past de vennootschap de best practice bepaling van de code inzake strategie voor lange termijn waarde creatie toe? Besteed aandacht aan:
 - op welke wijze wordt er in het bestuur en RvC aandacht besteed aan de kansen en risico's van de ontwikkeling van nieuwe technologieën en veranderingen in business modellen?
 - in hoeverre spelen duurzaamheid, diversiteit, beloningsbeleid en cultuur een rol bij het vaststellen van de strategie voor lange termijn waarde creatie?
 - op welke wijze is het lange termijn perspectief met aandacht voor risico's en kansen op dit moment binnen uw vennootschap verankerd in uw beleidsvorming, de dagelijkse bedrijfsvoering en het interne risicobeheersings- en controlesysteem?
 - Hoe en in welke mate worden de belangen van stakeholders meegenomen bij het de vormgeving, ontwikkeling en uitvoering van de strategie?
 - Hoe definiëren de verschillende vennootschappen de lange termijn waarde creatie specifiek voor hun situatie? En hoe meten ze vervolgens de voortgang?
- o Cultuur
 - Op welke wijze past de vennootschap de best practice bepaling van de code inzake cultuur toe? Besteed daarbij tevens aandacht aan:
 - op welke wijze wordt er in bestuur en RvC aandacht besteed aan de (gewenste) cultuur van de vennootschap? Wordt de cultuur van het bestuur en RvC zelf ook besproken? Wordt daarbij ook de input van externe stakeholders betrokken? En die van de werknemers (bijv. wordt de cultuur van de onderneming meegenomen in het werknemers tevredenheidsonderzoek?)
 - heeft de vennootschap een cultuurprogramma toegepast en waren het bestuur en de RvC daar zelf ook bij betrokken?
 - worden elementen als veilige werkomgeving, diversiteit (*inclusiveness*) en openheid en aanspreekbaarheid meegenomen in het cultuurbeleid van de vennootschap?
 - Is er overeenstemming tussen het bestuur en de RvC over de normen en waarden die aan de cultuur ten grondslag liggen?
 - Is er sprake van 'leading by example' (voorbeeldgedrag) aan de top (bestuur, RvC en RvB-1)?
 - Welke meetinstrumenten worden gehanteerd om de voortgang van het cultuurprogramma te toetsen?
 - Hoe is cultuur/(voorbeeld)gedrag onderdeel van de board room discussie, van beoordelings- en ontwikkelgesprekken in het bedrijf?
 - Hoe worden waarden en normen geëxpliciteerd/uitgedragen in het bedrijf (met een cultuurprogramma)? En hoe werken deze zaken door in engagement?
 - Is er in het beloningsbeleid van de vennootschap een expliciete link naar de gewenste ondernemingscultuur, en zo ja, hoe is deze vormgegeven?
- o Beloningen
 - Hoe wordt in het beloningsbeleid rekening gehouden met de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming?
 - Hoe wordt lange termijn waardecreatie als criterium in het beloningsbeleid gebruikt? Hoe komt dit tot uitdrukking in de gekozen verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel? Hoe is het variabele deel van de beloning gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben?
- o Risicomanagement
 - Rapporteert de onderneming ook volgens de zgn. integrated reporting methode?
 - Is de verantwoordelijkheid voor cyber security binnen het bestuur belegd?



- Op welke wijze wordt er in het bestuur en RvC aandacht besteed aan dreigingen voor de vennootschap en de effectiviteit van de maatregelen ter bescherming, detectie, reactie en herstel?
- Wordt het risicoprofiel- periodiek geëvalueerd vanuit strategisch, financieel, operationeel, reputatie en compliance perspectief, inclusief van derde partijen?
- o Diversiteit
- Maken de aspecten geslacht, leeftijd, nationaliteit, expertise onderdeel uit van het diversiteitsbeleid in uw vennootschap? In welke mate?
- Is er in de RvC en het bestuur expertise inzake:
 - cultuur van de onderneming
 - de kansen en risico's voor de vennootschap van de ontwikkeling van nieuwe technologieën en veranderingen in business modellen?
- Cybersecurity
- Welke maatregelen heeft uw vennootschap de afgelopen twee jaren ondernomen om de diversiteit in de top van uw vennootschap (bestuur, RvC, exco) te vergroten?
- Welke resultaten heeft/hebben deze maatregel(en) voor de realisering van het diversiteitsbeleid van uw vennootschap opgeleverd?
- Wat is volgens u de meest effectieve maatregel die de diversiteit binnen de top van uw vennootschap kan (helpen) bevorderen?

De (online) vragenlijst voor de survey wordt afgestemd met de Commissie. De survey en de begeleidende communicatie dienen duidelijk weer te geven wat de intentie van de Commissie is met de vraagstelling in de survey (zie bovenstaand). De Commissie ziet de toon die gehanteerd wordt in de survey en de begeleidende communicatie dan ook als een aandachtspunt in het onderzoek.