

Aan de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

's-Graveland, 6 april 2016

Geachte leden van de Monitoring Commissie,

Met grote interesse hebben wij kennis genomen van het voorstel voor herziening van de Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) van februari 2016. Onze complimenten voor het consultatiedocument. Wij achten de Code en de voorgestelde wijzigingen van grote waarde in de ontwikkeling van Corporate Governance in Nederland en in de wereldwijde corporate governance ontwikkeling. Vooral in de voorgestelde nieuwe thema's lange termijn waardecreatie, versterking van risicomanagement en cultuur zien wij een groot nut en belang voor allen die zich met good governance bezighouden.

Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om inhoudelijk te reageren op het consultatiedocument. Specifiek met betrekking tot drie thema's zouden wij graag onze gedachten en overtuigingen met u willen delen.

M.b.t. 1. MEER FOCUS OP LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

- Lange termijn waardecreatie wordt nu beschreven als het formuleren en implementeren van een strategie voor lange termijn waardecreatie.

De vertaling van lange termijn waardecreatie lijkt op gespannen voet te staan met de ontwikkeling dat organisaties steeds flexibeler, wendbaarder, meer *agile* worden en zich sneller aan de veranderende wereld aanpassen, met wijzigende strategieën, structuren en doelen. Dit is nodig om nog robuust te zijn in een snel veranderende wereld met bedrijven die exponentieel groeien in plaats van lineair.

Bij Principe 1.1 wordt dit al gesuggereerd: 'afhankelijk van de marktdynamiek voortdurend om korte termijn aanpassing kan vragen'. Onze suggestie is dat 1.1.1. wordt uitgebreid met een beschrijving van de wijze waarop de vennootschap met haar strategie adaptief blijft ten opzichte van haar omgeving.

- De vraag is of het begrip lange termijn waardecreatie een nadere definiëring kan gebruiken om de context te verhelderen. Vanuit de welvaart van de economie beredeneerd, is het niet noodzakelijk dat een vennootschap per definitie lang hoeft te bestaan. Een visie van lange termijn waardecreatie kan gepaard gaan met een korte bestaansduur van de vennootschap. Ook het geval waarin een vennootschap bewust ophoudt omdat deze geen waarde meer toe kan voegen is een reële optie. Het

bestaansrecht van een vennootschap is ondergeschikt aan de lange termijn waardecreatie hiervan. Hier zien wij geen verwijzing naar in de Code.

M.t.b. 2. VERSTEVIGING VAN RISICOMANAGEMENT

- Een brede invulling van de in control verklaring is in principe geen nieuw thema, dit werd geïnitieerd in de Code van 2003, maar is er destijds uitgehaald vanwege de interpretatie van de scope en afbakening. Er is toen gekozen voor een afgebakende focus op de betrouwbaarheid van de financiële rapportage. In de huidige Code wordt de scope verbreed tot strategische, operationele, financiële, compliance en niet-financiële risico's. Dit is in lijn met de ontwikkelingen rondom *integrated reporting*. Echter, in paragraaf 1.4.2 wordt beperkt ingegaan op de wijze waarop deze bredere invulling kan worden ingevuld. In deze paragraaf lijkt de inhoudelijke verklaring vooral op de betrouwbaarheid van de financiële rapportage te liggen. De daadwerkelijke verwachting over de verklaring zou geëxpliciteerd kunnen worden. Er zou bijvoorbeeld een splitsing gemaakt kunnen worden tussen het proces en de inhoud van de in control verklaring.

M.b.t. 3. CULTUUR

- In de Code wordt er veelal aan cultuur gerefereerd met elementen als aanspreekbaarheid en openheid, waarbij het expliciete, juiste gedrag onderbelicht lijkt. De kern is de mens in de organisatie, zijn gedrag en het gedrag op organisatieniveau (de cultuur). Door deze kern onbenoemd te laten in de Code bestaat het risico dat deze niet geraakt wordt. Risico's met betrekking tot gedrag zijn essentiële risico's voor bedrijven en worden maar zelden in de risicoparagraaf opgenomen. Onze suggestie is dat gedragsrisico's expliciet genoemd worden als element in de risicoparagraaf.

- Daarnaast zouden we willen pleiten voor meer context rondom het belang van cultuur vanuit een internationaal perspectief. De waarden die mensen in een organisatie delen verschillen sterk per regio en land. Organisaties die in meerdere locaties opereren dienen een multinationale invulling te hanteren van cultuur. Deze uitdaging om dit internationaal afgestemd te krijgen is groot en verdient meer diepgang in de Code om internationaal ook meer impact te maken.

Wij hopen dat onze opmerkingen van nut zijn voor het uitwerken van de waardevolle wijzigingen van het consultatiedocument. Indien gewenst, zijn wij graag bereid een toelichting op bovenstaande standpunten te geven. Wij kijken met belangstelling uit naar de uiteindelijke Code.

Namens CPI,

Met vriendelijke groet,

Simone Heidema
CEO CPI

CPI is de professional services organisatie in Finance, Risk en Governance. De ruim 350 CPI professionals onderscheiden zich door hun jarenlange ervaring (10+ jaar) en business focus. Naast een sterke aanwezigheid in Nederland, heeft CPI kantoren in Shanghai, Hong Kong en Singapore (zie ook www.meetcpi.com).