

Gustav Mahlerlaan 2970  
1081 LA Amsterdam  
Postbus 58110  
1040 HC Amsterdam  
Nederland

Tel: 088 288 2888  
Fax: 088 288 9735  
www.deloitte.nl

Monitoring Commissie Corporate Governance  
T.a.v. Prof. dr. J.A. Van Manen  
Postbus 20401  
2500 EK Den Haag

Datum

6 april 2016

Onderwerp

Reactie op herzieningsvoorstel Code

Geachte heer Van Manen,

Wij hebben met interesse kennis genomen van het voorstel voor herziening van de Code dat door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code is gepresenteerd. Deloitte maakt graag gebruik van uw uitnodiging om op het herzieningsvoorstel een reactie te sturen en levert graag een bijdrage aan het verdere debat omtrent het voorstel.

Wij zijn het eens met de Commissie dat corporate governance continue in beweging is en het noodzaak is dat de Code relevant en actueel is en de tijdsgeest van nu ademt. Wij zijn daarom verheugd met het herzieningsvoorstel dat leidt tot een herziening van de Code uit 2008. In het bijzonder zijn wij verheugd met de volgende elementen uit het herzieningsvoorstel:

- De thema's die de Commissie centraal plaatst in het herzieningsvoorstel en de keuze om de opzet van de Code te wijzigen van een functionele naar een thematische opzet. Deze keuzes leiden, naar onze mening, tot een Code die de juiste toon zet naar de toekomst en de ambities van en verwachtingen voor de verschillende stakeholders naar een hoger niveau tilt.
- De nadruk die wordt gelegd op het belang van lange termijn waardecreatie – die ook in de in control verklaring wordt meegenomen – en de belangrijke rol die cultuur hierbij en bij het functioneren van de vennootschap en de aan haar verbonden onderneming in het algemeen speelt.
- De expliciete aandacht voor governance bij onder meer risicobeheersing en de in control verklaring en de rol en het belang van een goed functionerende interne audit functie en auditcommissie.

In aanvulling op bovenstaande hebben wij een aantal aanbevelingen en suggesties bij de principes en best practice-bepalingen uit het herzieningsvoorstel opgesteld.

2

6 april 2016

Onze aanbevelingen en suggesties concentreren zich rond (functionele) rollen en verantwoordelijkheden, de relatie tussen governance, risicobeheersing en control, de reikwijdte van de in control verklaring en cultuur en gedrag. Samenvattend zijn onze belangrijkste aanbevelingen:

- Beschrijf de rol en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen en haar leden in de Code uitgebreider. Het bieden van handvatten middels best practices kan leden van de raad van commissarissen, die vaak een parttime functie vervullen, helpen hun rol en verantwoording richting aandeelhouders te beschrijven en te verduidelijken.
- Beschouw de risicobeheersings- en controlesystemen als onderdeel van het bredere governance model binnen de vennootschap en laat de interne audit functie de opzet en werking van dit governance model toetsen en beoordelen.
- Neem in de in control verklaring, in navolging van de UK Code, een lange termijn *viability statement* op die verder reikt dan de continuïteitsborging van de vennootschap voor de komende twaalf maanden.
- Biedt handvatten of een richtinggevend raamwerk omtrent cultuur en gedrag en de beoordeling hiervan, waarmee duidelijk wordt met welke cultuur- en gedragselementen de vennootschap (ten minste) rekening dient te houden en waarover gerapporteerd dient te worden.

Onze aanbevelingen en overige suggesties zijn uiteengezet in de bijlage. Wij zijn uiteraard bereid om deze aanbevelingen en suggesties nader toe te lichten.

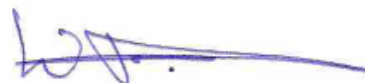
Wij wensen de Monitoring Commissie Corporate Governance Code veel succes bij het doornemen van de reacties van de verschillende partijen en het finaliseren van de Code.

Met vriendelijke groet,

Namens Deloitte,



Marco van de Vegte  
(Managing Partner Audit)



Wim Eysink  
(Partner Governance Services)

3

6 april 2016

### **Bijlage bij de brief d.d. 6 april 2016**

Onderstaand treft u de principes en best practice bepalingen waar wij als Deloitte aanbevelingen en suggesties bij hebben opgenomen.

De aanbevelingen en suggesties zijn in de blauwe kaders opgenomen, waarbij een aanbeveling een meer fundamentele aanpassing of verduidelijking betreft en uitgebreider is beschreven en een suggestie een beknopte (tekstuele) aanpassing of verduidelijking betreft.

## **Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie**

### **1.1.2 Rol raad van commissarissen**

Het bestuur betreft de raad van commissarissen in een tijdig stadium bij het formuleren van de visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt de strategie en de toelichting daarop ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie realiseert. De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie gericht op de lange termijn waardecreatie, de implementatie van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen wordt melding gemaakt van deze bespreking.

#### **Aanbeveling:**

De raad van commissarissen vervult een belangrijke toezichthoudende taak binnen de vennootschap. Zij dient toezicht te houden op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn-waardecreatie realiseert. Ook is zij in een eerder stadium betrokken bij de formulering en goedkeuring van deze strategie.

De mate waarin de Commissie aandacht besteedt aan de wijze waarop de raad van commissarissen invulling dient te geven aan deze taak is beperkt in vergelijking met de aandacht voor de taken van het bestuur.

Wij stellen voor om in de Code meer aandacht aan de toezichthoudende taak van de raad van commissarissen te besteden gezien de belangrijke rol die zij vervult binnen de vennootschap. Het bieden van handvatten middels best practices kan leden van de raad van commissarissen, die een parttime functie vervullen, helpen hun rol en verantwoording richting aandeelhouders (en de andere stakeholders) te beschrijven en hierbij voldoende transparantie toe te passen.

### **1.1.3 Verantwoording**

In het bestuursverslag geeft het bestuur een inhoudelijke omschrijving van de visie op lange termijn-waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij worden zowel over de korte als lange termijn ontwikkelingen gerapporteerd.

#### Suggestie:

De Commissie stelt dat het bestuur inhoudelijk de visie op de lange termijn-waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen, omschrijft.

Het bestuur kan hierbij de visie en strategie vertalen naar Key Performance Indicators (KPIs) en daarover rapporteren om aan te geven op welke wijze het bestuur hieraan heeft bijgedragen in het afgelopen boekjaar.

## Principe 1.2 Risicobeheersing

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de *risk appetite* en het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

### Suggestie:

We onderschrijven de expliciete aandacht voor interne risicobeheersings- en controlesystemen van de Commissie. Wij stellen voor om de interne risicobeheersings- en controlesystemen als onderdeel te zien van het bredere governance-model van de vennootschap, bijvoorbeeld: "De vennootschap beschikt over een op haar bedrijfsmodel toegesneden governance-model (c.q. beheerskader) met als onderdeel daarvan adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen".

### 1.2.1 Risico assessment

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Zij stelt vast wat de *risk appetite* is waarbinnen de vennootschap risico's kan accepteren en welke beheersmaatregelen tegenover de risico's worden gezet. De context voor deze analyse wordt bepaald door aspecten als de continuïteit, reputatie, financiële verslaggeving, financiering, operationele activiteiten en lange termijn waardecreatie.

### Suggestie:

De Commissie stelt dat de wereld constant in beweging is en in een steeds sneller tempo verandert. Het is daarom noodzakelijk dat risicobeheersing een continue proces is en het risicoprofiel en de *risk appetite* statement regulier herijkt worden opdat zij aansluiting blijven houden met de context en omgeving waarin de vennootschap opereert.

Wij stellen voor dat het belang om risicobeheersing als een continu proces te benaderen in de Code wordt opgenomen en dat de raad van commissarissen de risico-inventarisatie en -analyse van het bestuur ten minste jaarlijks en, in het geval van significante veranderingen in de vennootschap of haar omgeving, met een hogere frequentie bespreekt.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van het risico assessment ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen maken, voor zover mogelijk, deel uit van de werkprocessen binnen de vennootschap en zijn, voor zover relevant, bekend op alle niveaus binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. De interne risico beheersings- en controlesystemen worden tijdig aangepast naar aanleiding van incidenten.

Suggestie:

Wij stellen in aanvulling op het herzieningsvoorstel het volgende voor:

- Het bestuur is verantwoordelijk voor adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Wij stellen voor dat de Commissie het bestuur vraagt uitleg te geven en inzichtelijk te maken welke definitie zij hanteert voor ‘adequaat’ en hoe dit in de praktijk vorm wordt gegeven door het bestuur. Wij stellen daarnaast voor dat het bestuur benoemt welk referentiekader is gehanteerd ten behoeve van interne risicobeheersing en –controle (bijvoorbeeld COSO).
- De aanpassing van interne risicobeheersings- en controlesystemen dient niet alleen het gevolg te zijn van incidenten, maar ook van het continue onderhoudsproces dat er voor zorgt dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen op de vennootschap adequaat zijn en blijven. Het bestuur dient bijvoorbeeld in het geval van strategische of operationele wijzigingen vast te stellen of aanpassingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen nodig zijn en indien dit het geval is, de benodigde aanpassingen te implementeren. Wij stellen voor om de laatste zinssnede navenant aan te passen.

**Principe 1.3 Interne audit functie**

De interne audit functie heeft als taak de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van en heeft regelmatig contact met de interne audit functie.

**Aanbeveling:**

- De Commissie stelt dat de interne audit functie de taak heeft de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Wij stellen voor hier een bredere benadering te kiezen voor zowel het principe als de best practice-bepaling, waarbij de interne audit functie de taak heeft de effectiviteit van de opzet en de werking van het governance model (c.q. beheerskader) met als onderdeel daarvan adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen te toetsen en te beoordelen.
- De Commissie heeft in de verschillende principes en best practice bepalingen uiteen gezet welke rollen en verantwoordelijkheden de interne audit functie heeft en welke taken zij dient te vervullen binnen de vennootschap. Wij stellen voor dat de Commissie het werkgebied van de interne audit functie nader specificceert om eenduidige verwachtingen te creëren ten opzichte van de functie. Hierbij dient het volgende in ogenschouw te worden genomen:
  - Het lijnmanagement is en blijft te allen tijde verantwoordelijk voor haar eigen processen en de risicobeheersing binnen deze processen.
  - Het functionele management, zoals Risicomanagement, Legal en Compliance, ondersteunen en adviseren het lijnmanagement hierbij.
  - De interne audit functie neemt een onafhankelijke positie binnen de vennootschap in en heeft een belangrijke, objectieve toetsende en adviserende rol ten opzichte van het governancemodel en als onderdeel daarvan de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.



### 1.3.2 Beoordeling interne audit functie

Het bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne audit functie en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

#### Suggestie:

De Commissie stelt dat het bestuur het functioneren van de interne audit functie jaarlijks dient te beoordelen en hierbij het oordeel van de auditcommissie dient te betrekken. Voor interne audit functies gelden een aantal internationaal erkende standaarden – inclusief toetsing van de interne audit functie door interne en externe partijen – die de kwaliteit van de interne audit functies waarborgt. Wij stellen voor dat de Commissie een verwijzing naar deze standaarden opneemt in de Code.

### 1.3.3 Werkplan van de interne audit functie

De interne audit functie stelt een intern werkplan op en legt het werkplan, na afstemming met de externe accountant, ter goedkeuring voor aan het bestuur en vervolgens aan de auditcommissie. In dit werkplan wordt tevens aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

#### Suggestie:

De Commissie stelt dat de interne audit functie haar werkplan af dient te stemmen met de externe accountant. Wij stellen in aanvulling op het herzieningsvoorstel het volgende voor:

- Het opgestelde werkplan dient met de auditcommissie afgestemd te worden aangezien de auditcommissie verantwoordelijk is voor de coördinatie van de externe en interne audits namens de vennootschap en het opgestelde werkplan moet goedkeuren.
- Het opgestelde werkplan kan afgestemd worden met de externe accountant. Interactie, overleg en een goede verstandshouding tussen de externe accountant en de interne audit functie zijn van wezenlijk belang en van toegevoegde waarde.

### 1.3.5 Rapportages bevindingen

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. De interne audit functie informeert het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant over:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant.

In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

#### Suggestie:

Wij stellen in aanvulling op het herzieningsvoorstel het volgende voor:

- De Commissie heeft opgenomen dat de auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant. Wij stellen voor dat de auditcommissie, ten minste eenmaal per jaar, ook met de interne audit functie overlegt. Zo heeft de auditcommissie zonder tussenkomst van het bestuur toegang tot de interne audit functie en kan zij, zeker als het zaken die het bestuur betreft, openlijk spreken.
- De interne audit functie en de externe accountant opereren en communiceren op basis van gelijkwaardigheid en reciprociteit met elkaar. De Commissie heeft de informerende taak van de interne audit functie richting de externe accountant benoemd in het herzieningsvoorstel. Wij stellen voor dat de Commissie in de Code opneemt dat de externe accountant ook een taak heeft relevante informatie te delen met de interne audit functie.

## Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing

### 1.4.1 Verantwoording

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de auditcommissie over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3.

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- i. de uitvoering van het risico assessment en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet en de *risk appetite* van de vennootschap. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, financiële, compliance en niet-financiële risico's;
- ii. de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- iii. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar en hoe deze systemen hebben bijgedragen aan het mitigeren en beheersen van de risico's;
- iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en de bespreking van deze onderwerpen met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- v. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap ten aanzien van materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

#### Suggestie:

Wij stellen daarnaast voor om de Code op het gehele jaarverslag te richten en een aparte rapportageverplichting ten aanzien van fraude en continuïteit op te nemen. Onder deze verplichting wordt verstaan:

- Opname in het jaarverslag van een beschrijving van de frauderisico's en de wijze waarop deze zijn gemitigeerd; en
- Opname in het jaarverslag van een continuïteitsanalyse, waarin in ieder geval een beschrijving van de relevante risico's die een bedreiging kunnen vormen voor de continuïteit van de onderneming, de wijze waarop deze risico's worden gemitigeerd en een scenario-analyse ten aanzien van ontwikkelingen die de continuïteit van de onderneming kunnen beïnvloeden, worden vermeld.

#### 1.4.2 In control verklaring in het bestuursverslag

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- i. dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar naar behoren hebben gewerkt;
- ii. dat voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; en
- iii. dat de verwachting is dat de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is.

#### Aanbeveling:

Wij zijn voorstander van de uitbreiding van de in control verklaring naar alle risicocategorieën en toevoeging van het *forward looking* element in de verklaring.

Wij stellen voor de waarborging van de continuïteit van de vennootschap in de in control verklaring uit te breiden naar een periode langer dan twaalf maanden. Op deze wijze kan de lange termijn, die in de rest van de Code centraal wordt geplaatst door de Commissie, ook middels de in control verklaring worden geborgd (een voorbeeld van hoe dit vorm gegeven kan worden is de lange termijn *viability statement* uit de UK Code).

Wij stellen daarnaast voor om richtlijnen op te nemen die aangeven op welke wijze het bestuur de in control verklaring kan substantiëren. Een duidelijk referentiekader kan het bestuur hierbij ondersteunen.

## **Principe 1.5 Rol raad van commissarissen en auditcommissie**

### **1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie**

De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

#### Suggestie:

Wij onderschrijven het belang van de aanwezigheid van de interne auditor en de externe accountant bij de vergaderingen van de auditcommissie. Voor de externe accountant is het niet alleen van belang om bij deze vergaderingen aanwezig te zijn om verantwoording af te leggen c.q. bevindingen te rapporteren. Het bewerkstelligt ook transparantie en de mogelijkheid om van gedachten te wisselen over onderwerpen die voor een kwalitatief goede audit van belang zijn, zoals financiering, IT en risicobeheersing.

In het kader van transparantie achten wij bovendien de zogenaamde ‘private sessions’ tussen de auditcommissie en de externe accountant van belang. Dit soort ‘private sessions’ liggen in het verlengde van het feit dat de auditcommissie de externe accountant benoemt.

### 1.5.5 Toezicht op onregelmatigheden

De raad van commissarissen wordt onverwijld geïnformeerd door het bestuur en de externe accountant over materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap, waaronder begrepen onregelmatigheden met betrekking tot de integriteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen houdt toezicht op proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar de geconstateerde onregelmatigheden en een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar geconstateerde onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

Suggestie:

Wij stellen in aanvulling op het herzieningsvoorstel het volgende voor:

- Wij stellen voor bij deze best practice bepaling de rol van de interne audit functie toe te voegen. De interne audit functie vervult bij veel ondernemingen een belangrijke rol op dit vlak die bovendien past binnen de 'checks & balances' van de vennootschap. Daarop aanvullend, vervult de externe accountant hierbij een rol, waarbij zijn primaire focus ligt op die zaken die kunnen duiden op onregelmatigheden die een materiële impact op de verslaggeving (kunnen) hebben.
- Wij stellen voor om, in lijn met de UK Code, de auditcommissie in haar verslag de voornaamste risico's en onzekerheden die zij heeft onderkend ten aanzien van de jaarrekening expliciet te laten maken en aan te laten geven dat de voornaamste risico's en onzekerheden zijn besproken met de externe accountant.

## **Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant**

### **1.6.1 Functioneren & benoeming**

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen voor benoeming, herbenoeming of ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de visie van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders tot benoeming van de externe accountant.

#### Suggestie:

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant en betreft hierbij de visie van het bestuur.

De Commissie beschrijft niet nader welke criteria of elementen de auditcommissie en het bestuur in ogenschouw dienen te nemen bij de beoordeling van de externe accountant. Wij stellen voor dat de Commissie de criteria of de elementen voor de beoordeling van de externe accountant beschrijft en hierbij aansluiting zoekt bij internationale kaders, zoals de UK Code.

### **1.6.2 Opdracht**

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur begeleidt en faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de scope, materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

#### Suggestie:

Wij onderschrijven de richting van de Commissie op dit punt. Wel stellen wij voor dat de Commissie de ruimte biedt om bepaalde praktische zaken te delegeren aan andere organen of afdelingen binnen de onderneming, bijvoorbeeld in het geval van budgetoverschrijdingen.

## Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant

### 1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant

De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarrekening die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
- ii. mede aan de hand van de management letter en het accountantsverslag, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.

In het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant is ook ruimte om onderwerpen te adresseren die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

#### Suggestie:

- De controleverklaring van de externe accountant bevat de *key audit matters* (c.q. controleaanpak en bevindingen) die in de presentatie van de externe accountant aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden toegelicht. Wij stellen voor dat de controleverklaring ook wordt besproken door de auditcommissie met de externe accountant.
- Wij zijn het eens met de Commissie om onderwerpen gerelateerd aan de cultuur en het gedrag binnen de vennootschap te laten bespreken door de auditcommissie en de externe accountant. Wij stellen voor om handvatten of een richtinggevend raamwerk voor cultuur en gedrag en de beoordeling hiervan te bieden. Dit zou het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant kunnen faciliteren.



### **1.7.6 Verstrekking rapportages aan bestuur en raad van commissarissen**

Het bestuur en de raad van commissarissen ontvangen op hetzelfde moment de management letter en het accountantsverslag van de externe accountant met zijn bevindingen en uitkomsten betreffende het onderzoek van de jaarrekening en het bestuursverslag en de management letter. De auditcommissie krijgt inzage in materiële wijzigingen die de externe accountant op verzoek van het bestuur heeft aangebracht in de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

#### Suggestie:

Wij stellen voor om de laatste vier woorden van de eerste zin te schrappen en de gehele tweede zin te schrappen:

- Met de laatste vier woorden in de eerste zin wordt onterecht de indruk gewekt dat de externe accountant de door hem zelf opgestelde management letter aan een onderzoek onderwerpt.
- De raad van commissarissen, de auditcommissie, het bestuur en de externe accountant dienen op basis van vertrouwen, open communicatie en transparantie met elkaar om te gaan. De tweede zin van deze best practice bepaling lijkt aan deze basis voorbij te gaan. Wij stellen daarom voor dat de Commissie deze zin schrapt.

### **Principe 2.5 Cultuur**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die gericht is op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

#### Aanbeveling:

We onderschrijven het belang van cultuur en gedrag binnen de vennootschap. We stellen voor dat de Commissie handvatten biedt of een richtinggevend raamwerk voorstelt omtrent cultuur en gedrag en de beoordeling hiervan. Wij stellen voor dat de Commissie in haar best practices aansluiting zoekt bij bestaande raamwerken, zoals het DNB Cultuurhuis, om consistentie en duidelijkheid omtrent het onderwerp te bevorderen.