

Monitoring Commissie Corporate Governance
T.a.v. Prof. dr. J.A. van Manen
Postbus 20401
2500 EK DEN HAAG

Rotterdam, 6 april 2016

Geachte heer van Manen,

Met interesse hebben wij kennis genomen van het door de Monitoring Commissie Corporate Governance (hierna Commissie) gepresenteerde voorstel voor herziening van de Code (hierna Code). Ernst & Young Accountants LLP (EY) maakt graag gebruik van de mogelijkheid om hierop een reactie te sturen.

Naast onze inbreng in de reactie vanuit onze beroepsorganisatie, de NBA, maken wij graag van de gelegenheid gebruik om een aantal elementen te benoemen die wij van belang achten voor het verder verbeteren van corporate governance in Nederland.

Wij kunnen ons vinden in het voorstel tot herziening van de Code. Belangrijke thema's, die wij ook in de praktijk (h)erkennen, zoals cultuur en gedrag en de rol van de auditcommissie, krijgen een prominente plaats in de Code.

Wij delen dan ook graag onze opmerkingen en suggesties bij het voorstel voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code. Onze opmerkingen zijn ingedeeld naar de volgende onderwerpen:

1. Aandacht voor lange termijn strategie positief, maar niet concreet (genoeg) uitgewerkt.
2. Checks and balances, control en risicobeheersing.
3. De rol van de externe accountant in het governance bouwwerk.
4. Invulling van effectief toezicht en bestuur.
5. Aandacht voor cultuur en gedrag belangrijk.
6. Beloningsbeleid moet duidelijk zijn.

1 Aandacht voor lange termijn strategie positief, maar niet concreet (genoeg) uitgewerkt

Wij steunen de thematische indeling van de Commissie. Lange termijn waardecreatie is een goede duiding voor principe 1.1, echter principe 1.2 tot en met 1.7 betreffen thema's checks, balances en control en risicobeheersing. Wij stellen voor deze principes als separaat thema te benoemen. Daarnaast zou ons inziens de lange termijn waardecreatie gedachte concreter uitgewerkt kunnen worden, onder andere, ten aanzien van de evaluatie van risicobeheersing door het bestuur. Deze zou explicieter toe moeten zien op de lange termijn waardecreatie. Het bestuur zou de risico's en beheersingsmaatregelen moeten toetsen aan de lange termijn strategie. Dit komt in het huidige voorstel alleen impliciet terug in best practice bepaling 1.2.3 (evaluatie). Wij stellen voor dit explicieter terug te laten komen. Tenslotte vragen wij de Commissie om de lange termijn waardecreatie ook te stimuleren vanuit de verantwoording die ondernemingen afleggen in hun jaarverslagen. Met name het concept van integrated reporting, waarin onder andere verantwoording over niet-financiële informatie en het duurzaam ondernemen wordt afgelegd, is hiervoor geschikt en wordt door ons volledig ondersteund.

2 Checks and balances, control en risicobeheersing

Wij steunen de toename in aandacht voor niet-financiële risico's, waarbij wij een belangrijke rol zien voor de interne audit functie om de werking vast te stellen van de processen die deze risico mitigeren. Daarnaast vragen wij aandacht voor het onderscheid tussen enerzijds gemanifesteerde risico's die hebben geleid tot een issue (en uitleg waarom het bestuur deze wel of niet tijdig voldoende hebben kunnen beheersen) en anderzijds risico's die in de toekomst kunnen leiden tot een issue en voor de toelichting over de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Wij zijn het eens met de nieuwe in control verklaring en hebben een aantal suggesties gedaan ter verdere invulling van de toetsingsinspanning achter deze verbrede verklaring. Naar onze mening hoort het continuïteitsstatement niet thuis in de in control verklaring omdat het anders zou kunnen lijken alsof continuïteit een exclusief uitvloeisel is van een adequate risicobeheersing.

3 De rol van de externe accountant in het governance bouwwerk

De rol van de accountant binnen het governance bouwwerk is de laatste tien jaar enorm aan verandering onderhevig geweest. De positie van de accountant is behoorlijk versterkt en van accountants wordt veel verwacht. Het is daarom van groot belang dat zij goed zijn verankerd in het governance bouwwerk. Een sterke rol van de auditcommissie draagt hieraan bij. Het is dan ook goed om te zien dat volgens het voorstel tot herziening de auditcommissies in de lead zijn bij de selectie, benoeming en beoordeling van de accountant. Dit versterkt de onafhankelijkheid van de accountant. Ook krijgt de auditcommissie een grotere rol in de aansturing van de accountant en opvolging van de bevindingen van de accountant. Daarmee is de auditcommissie de gesprekspartner van de accountant.

4 Invulling van effectief toezicht en bestuur

Wij ondersteunen de separate plek die de vicevoorzitter van de raad van commissarissen heeft gekregen in de voorgestelde Code maar pleiten ervoor om deze rol meer te laten inhouden dan alleen het vervangen van de voorzitter. In de bijlage hebben wij enkele suggesties opgenomen. Op eenzelfde manier pleiten wij voor het verzwaren van de rol van de secretaris van de vennootschap aangezien deze zich heeft ontwikkeld van administrateur tot governance officer.

5 Aandacht voor cultuur en gedrag belangrijk

Met de toenemende aandacht voor cultuur en gedrag zijn wij het volledig eens. Wel vragen wij de Commissie om dit thema breder in te vullen dan alleen de instrumentele/statistische benadering die nu is gekozen. Wij geven de voorkeur aan een benadering op basis van risicocultuur en gedragsrisico, zie de bijlage voor suggesties daartoe.

6 Beloningsbeleid moet duidelijk zijn

Het uitgangspunt van het beloningsbeleid van de onderneming moet naar onze mening duidelijk zijn voor alle stakeholders (inclusief werknemers, bestuurders en aandeelhouders). In de bijlage hebben wij suggesties opgenomen ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Transparantie - toelichting ondersteunen met concrete indicatoren.
- Commissarissenbeloning.
- Verantwoording in het remuneratie rapport.

Tot slot

In de bijlage bij deze brief hebben wij meer gedetailleerd, technisch commentaar opgenomen.

Met vriendelijke groet,
Ernst & Young Accountants LLP

Prof. dr. A. de Bos RA

Bijlage: 1

Bijlage met technisch commentaar

Uitgangspunten voor herziening

- Wij zijn het eens met de uitgangspunten tot herziening zoals uiteengezet in de inleiding van het voorstel tot herziening.

Opmerkingen bij de opzet en indeling van de Code

- Het meer principieel maken van de Code, zoals onder andere blijkt uit de bepalingen rondom beloningen, is eveneens een goede keuze geweest van de Commissie. De Code moet niet het karakter krijgen van een voorschrijvend document of pseudowetgeving.
- Het principe van pas toe of leg uit wordt voorzien van de term 'kwalitatief goede uitleg'. De Code is in onze optiek toe aan nadere invulling daarvan, want bijna 100% naleving kan nog te makkelijk worden bereikt met een 'dunne' uitleg. Bij een ambitieuze Code hoort nadere duiding van 'kwalitatief goede uitleg'.

Lange termijn waardecreatie en integer handelen

Principe 1.1 – Lange termijn waardecreatie

- Waardecreatie moet zich goed verhouden tot de belangen van aandeelhouders en andere stakeholders. In de inleiding benoemt de Commissie andere stakeholders dan de aandeelhouders nadrukkelijker dan in de Code zelf. Wij stellen voor de in de inleiding gekozen benadering consequent door te voeren in de hele Code.

Principe 1.2 – Risicobeheersing

- Wij stemmen in met de expliciete aandacht voor het vaststellen van de risk appetite (risicobereidheid). Deze aanpak zal de beheersing van risico's naar verwachting naar een hoger niveau brengen.
- Wij kunnen ons vinden in het toevoegen van zogenaamde best practices op de onderdelen risico assessment, implementatie en evaluatie. Deze best practices kunnen onduidelijkheid wegnemen en voorkomen dat risicobeheersing stopt na een risico assessment. Naar onze verwachting zal in de best practices aandacht komen voor het three lines of defence gedachtengoed en de mogelijkheden van continuous monitoring/auditing.

Principe 1.3 - Interne audit functie

- In best practice bepaling 1.3.5 (Rapportages bevindingen) wordt genoemd dat 'in het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie tevens onderwerpen worden geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming'. Wij merken op dat de primaire verantwoordelijkheid ten aanzien van cultuur en gedrag te allen tijde in de lijn thuishoort. De interne audit functie kan een bijdrage leveren door een objectieve en onafhankelijke toets uit te voeren, waarbij naast de gebruikelijke analyse en interpretatie van bevindingen de uitkomst van de audit kan worden ingezet als instrument/input voor het bepalen van audit objecten voor het interne audit werkplan.

Principe 1.4 – Verantwoording over risicobeheersing

- Wij steunen de toename in aandacht voor niet-financiële risico's. Waar wij gedeeltelijk de aansluiting zien bij COSO zien wij echter in de suggestie dat strategische, operationele, financiële (rapportering) en compliance aangevuld wordt met niet-financiële risico's. Wij zouden liever meer technisch volledige en elkaar uitsluitende categorieën willen voorstellen. Operationeel hoeft niet financieel te zijn. Het behouden van COSO als referentiekader is waarschijnlijk het duidelijkst.
- Wij sluiten aan bij de continuering van de verantwoording van het risico assessment en de beschrijving van de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet. Voor een transparantere verantwoording is het nuttig om van besturen te vragen een onderscheid te maken tussen gemanifesteerde risico's die hebben geleid tot een issue (en uitleg waarom het bestuur deze wel of niet tijdig voldoende hebben kunnen beheersen) en risico's die in de toekomst kunnen leiden tot een issue. Dit voorkomt dat risico's worden opgenomen die zich reeds gemanifesteerd hebben en al issues zijn, en worden gerapporteerd als risico's met grote impact en waarschijnlijkheid.
- Er wordt beperkt ingegaan op de opzet van risicobeheersingssystemen en vervolgens uitgebreid gesproken over de werking van tekortkomingen/wijzigingen. Het heeft onze voorkeur dat er meer gevraagd wordt van het bestuur om toe te lichten hoe de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is ingeregeld en hoe het bestuur zich ervan verzekerd heeft dat een en ander daadwerkelijk adequaat werkt. Dit zal meer inzicht geven in de kwaliteit van de infrastructuur van de risicobeheersing en het toezicht van het bestuur en andere functies.
- Het uitbreiden van de reikwijdte van de in control verklaring is een juiste ontwikkeling en zal ook worden verwacht van de stakeholders in ruimste zin van het woord. Deze verbreding van de in control verklaring houdt in dat achter een positieve verklaring er een significant toetsingsinspanning gevraagd gaat worden van het bestuur. Hoewel de intentie van deze verklaring een juiste is bestaat het risico dat de verwachtingskloof tussen wat het bestuur doet om tot een positieve verklaring te komen een hoge mate kan afwijken van wat het publiek denkt te interpreteren uit de verklaring. Daarom zou een uitleg van het 'hoe' en de daarbij behorende beschrijving van de infrastructuur en toezicht van het bestuur met een daarbij behorende negative statement (op basis van onze opzet en werking is er niets gebleken etc.) informatiever zijn en meer recht doen aan de daadwerkelijke situatie. Beste practice bepaling 1.4.2.i (in control verklaring in het bestuursverslag) zou daarmee anders geformuleerd worden en een andere lading krijgen. Best practice bepaling 1.4.2.ii zal gehandhaafd kunnen blijven door de engte van de reikwijdte.
- Wij steunen de continuïteitswaarborg in de in control verklaring, echter stellen voor deze niet onder risicobeheersing te classificeren. Dit omdat het anders zou kunnen lijken alsof continuïteit een exclusief uitvloeisel is van een adequate risicobeheersing.
- Wij ondersteunen de expliciete aandacht voor niet-financiële risico's (voorbeeld is milieu). Echter, deze niet-financiële risico's openbaren zich vaak pas op de lange termijn. Het bestuur verklaart nu alleen dat de interne risicobeheersing en controlesystemen over het boekjaar naar behoren hebben gewerkt, maar leggen daarmee geen rekenschap af over de lange termijn. Wij zijn van mening dat het afleggen van rekenschap over niet-financiële risico's verbonden moeten zijn aan de lange termijn risk appetite van de onderneming.
- Wij zijn van mening dat de aansluiting van risicobeheersing met de raad van commissarissen versterkt kan worden. Het bestuur moet nu echt verantwoording afleggen over de risicobeheersing, maar analoog aan financiële sector zou je ook expertise op dit gebied verwachten in de raad van commissarissen. Wij stellen voor deze aansluiting explicieter te maken.

Principe 1.5 - Rol raad van commissarissen en auditcommissie

- De auditcommissie wordt terecht zwaarder aangezet dan in de vorige versie van de Code. De auditcommissie krijgt inmiddels een eigenstandige positie in de checks and balances van de onderneming. De auditcommissie heeft bijvoorbeeld een voorbereidende en adviserende rol bij de selectie, beoordeling en benoeming van de accountant, het bestuur heeft in de voorgestelde Code slechts een ondergeschikte rol. Via de raad van commissarissen gaat het advies van de auditcommissie naar de algemene vergadering. Hiermee is de onafhankelijkheid van de accountant versterkt, hetgeen wij –uiteraard- zien als een positieve ontwikkeling.

Effectiviteit van bestuur en toezicht

Principe 2.3 - Inrichting raad van commissarissen en verslag

- Best practice bepaling 2.3.7 (Vicevoorzitter raad van commissarissen) – Wij steunen het voorstel dat de vicevoorzitter van de RvC een separate plek heeft gekregen in de Code. Wij stellen voor om, in het kader van de effectiviteit van de RvC, deze rol wat meer te laten inhouden dan alleen het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid. De vicevoorzitter zou ook dienen toe te zien op de zorgvuldigheid en integriteit van de besluitvorming in de raad van commissarissen, net zoals de senior independent director in het one-tiermodel. Daarnaast kan in best practice bepalingen 2.2.7 en 2.4.2 worden aangegeven dat de voorzitter van de raad van commissarissen separaat wordt geëvalueerd en wel onder leiding van de vicevoorzitter.
- Best practice bepaling 2.3.10 (Secretaris van de vennootschap) - Recent onderzoek toont aan dat de secretaris zich heeft ontwikkeld van administrateur tot governance officer. Daaraan wordt in de omschrijving in deze paragraaf weinig aandacht besteedt. De secretaris speelt, naar onze mening, een cruciale rol in de checks and balances van bestuur en RvC en draagt bij aan diens effectiviteit. Wij stellen voor om de secretaris een zwaardere rol te geven.

Principe 2.4 - Besluitvorming en functioneren

- Best practice bepaling 2.4.5 (Ontwikkeling) - Wij stellen voor om de deskundigheidsbevordering door zowel bestuurders als commissarissen op te nemen als onderdeel van de evaluaties zoals genoemd in best practice bepaling 2.2.6 (Evaluatie raad van commissarissen) en best practice bepaling 2.2.7 (Evaluatie bestuur).

Principe 2.5 - Cultuur

- Het managen van gedrag en cultuur wordt in het voorstel tot herziening van de Code opgehangen aan:
 - het vaststellen van een gedragscode;
 - een regeling voor het melden van (vermoedens van) misstanden; en
 - het bespreekbaar maken van deze onderwerpen in het overleg tussen bestuur en het medezeggenschapsorgaan.

Naar onze mening wordt hiermee gekozen voor een (te) instrumentele/statistische benadering. Wij geven de voorkeur aan een benadering op basis van risicocultuur en gedragsrisico, waarbij risicocultuur wordt geduid als de mate waarin collectief gedrag afwijkt van het gewenste gedrag (binnen teams, afdelingen, projectgroepen, divisies, commissies, etc.). Zodra gedrag (sterk) afwijkt van het gewenste gedrag (de norm) ontstaat gedragsrisico. Deze zaken zijn te meten (duidelijk krijgen waar de organisatie nu staat):

- Wat is de risicocultuur, wat zijn de gedragsrisico's nu?
- Begrijpen wij de potentiële consequenties hiervan?
- Zijn er in de organisatie sterke verschillen tussen afdelingen, tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden, etc?
- Wat zijn de oorzaken van deze cultuur?
- Welke interventies zijn opportuun en haalbaar?

Wij zijn een voorstander van het objectiveren van gedrag en cultuur, waarbij gedrag en cultuur tastbaar (inzicht), bespreekbaar (grip) en intervenieerbaar (sturing) wordt waardoor het mogelijk is om preventief gedragsinterventies in te zetten waar risico's ontstaan in plaats van het bestrijden van symptomen van die risico's die geïdentificeerd worden door de gekozen (te) instrumentele/statistische benadering.

Beloningen

Algemeen

- Hoofdstuk 3 (Beloningen) is van belang, maar van een geheel ander aggregatieniveau dan de overige thema's. Wij stellen voor om beloning op te nemen als principe 2.8 onder hoofdstuk 2.

Principe 3.1 - Beloningsbeleid bestuur

- Wij onderschrijven de uitgangspunten van de Commissie zoals vastgelegd in principe 3.1. Meer specifiek ondersteunen wij met name de gedachte om de interne beloningsverhoudingen in de onderneming mee te wegen in de vaststelling van het beloningsbeleid voor het bestuur. Uitbreiding van de verantwoordelijkheid van de RvC met de beloning van het Executive Committee hangt hier logisch mee samen. In onze visie draagt dit bij aan het verbeteren van rechtvaardige beloningsverhoudingen binnen de onderneming en daarmee aan maatschappelijk verantwoorde bestuurdersbeloning.
- Wij zijn van mening dat de in best practice bepaling 3.1.2 (Vaststelling beloningsbeleid) genoemde aspecten een positieve invloed hebben op de vaststelling van een rechtvaardig beloningsbeleid voor het bestuur. Tegelijkertijd zien wij het risico dat de feitelijke meeweging van deze aspecten op weinig transparante wijze kan worden uitgevoerd. Wij pleiten er daarom voor ondernemingen te stimuleren om, daar waar mogelijk, dit vanuit de beloningsvisie inhoudelijk helder toe te lichten en te ondersteunen met concrete indicatoren (voor de interne beloningsverhoudingen zouden dit bijvoorbeeld indicatoren kunnen zijn als CEO-pay ratio, CEO/CFO ratio en step differentials binnen de onderneming).

Principe 3.2 - Vaststelling beloningen bestuur

- Wij waarderen de accenten die de Commissie in principe 3.2 legt op de beloning van de individuele bestuurder en het niet belonen van ontoereikend functioneren. Dit stimuleert differentiatie in beloning tussen bestuurders in positieve en negatieve zin, waarmee naast de collectieve bestuurdersverantwoordelijkheid ook de individuele bijdrage aan de onderneming tot uitdrukking kan worden gebracht.

Principe 3.3 - Beloning raad van commissarissen

- Wij delen de mening van de Commissie dat de rol en verantwoordelijkheid van de commissaris de afgelopen periode zijn toegenomen. Beloning van commissarissen die de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie reflecteert is dan ook alleszins redelijk. Wij zijn van mening dat het gedachtengoed van de Commissie rond bestuurdersbeloning ook van toepassing moet zijn op commissarissenbeloning.

- Wij stellen voor om in navolging van de bepalingen voor bestuurders ook voor commissarissen bepalingen op te nemen die in gaan op ontoereikend functioneren van de individuele commissaris (bijvoorbeeld intrekken van de beloning) of falend toezicht (bijvoorbeeld het terugvorderen van de beloning in de geest van claw back).
- Beloning van commissarissen in aandelen blijft een dilemma van onafhankelijkheid aan de ene kant en betrokkenheid aan de andere kant. Wij zijn van mening dat de Commissie de keuze hiervoor terecht bij de ondernemingen zelf neerlegt.
- Bedrijven die er voor kiezen commissarissen deels in aandelen te belonen, dienen daarbij rekening te houden met de individuele afweging van afzonderlijke commissarissen. Een commissaris die zich bezwaard voelt in zijn onafhankelijkheid bij het bezit van aandelen, moet zich hieraan kunnen onttrekken.

Principe 3.4 - Verantwoording beloning

- Wij onderschrijven de wens van de Commissie om het gevoerde beloningsbeleid op heldere en inzichtelijke wijze te verantwoorden in het remuneratierapport. Helder en inzichtelijk gaat enkele stappen verder dan het voldoen aan een wettelijke plicht.

De (algemene vergadering van) aandeelhouders

Algemeen

- Hoofdstuk 4 heeft geen thema maar een orgaan als naam en zou als thema beter kunnen worden aangeduid als 'Transparantie en verantwoording'.