



Monitoringcommissie Corporate Governance Code
T.a.v. de heer prof. dr. J.A. van Manen
secretariaat@mccg.nl

6 april 2016

Betreft: reactie PwC op voorstellen voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code

Geachte heer Van Manen,

Het onderlinge vertrouwen tussen het bedrijfsleven, de burgers en de overheid is even essentieel als kwetsbaar gebleken. Crises dreigen te leiden tot een *low-trust society*. In een dergelijke situatie kan snel worden teruggegrepen op regelgeving. Een begrijpelijke beweging, maar niet zaligmakend. Daarom is PwC verheugd dat de commissie in haar voorstellen kiest voor een *principle-based* Corporate Governance Code (hierna: code) die gericht is op herstel van het maatschappelijk vertrouwen. PwC verwelkomt uw voorstellen tot herziening van de code dan ook van harte.

'Principle-based' code vraagt om 'best practices' voor toepassing en monitoring

Uw pleidooi voor een focus op langetermijnwaardcreatie, beter risicomanagement en cultuur reflecteert de veranderende maatschappelijke verwachtingen en draagt – mits goed toegepast – bij aan vertrouwensherstel. Maar goede toepassing en monitoring zijn niet eenvoudig, omdat als gevolg van de *principle-based* aanpak aanvullend normenkaders nodig zijn. Hieraan zal, naar verwachting, bij gebruikers van de governanceverslagen van ondernemingen behoefte zijn. Consistentie en vergelijkbaarheid zijn voor een goede werking van groot belang. Daarvoor zijn concretere handvatten nodig. Samen met alle betrokkenen kunnen hiertoe *best practices* worden uitgewisseld.

Ook de accountant heeft een rol in het vertrouwensherstel

De accountant heeft als vertrouwensman in het economische verkeer een bijzondere rol in corporate governance, maar wordt zelf geconfronteerd met erosie van het maatschappelijk vertrouwen. Daarom heeft PwC samen met de sector structurele en ambitieuze maatregelen genomen ten aanzien van governance, beloning, bedrijfsmodel, cultuur en gedrag van onze onderneming. We werken hard aan onze kwaliteit en maatschappelijke relevantie. Dat vraagt ook om transparantie over de waarde van onze handtekening. Wat kunnen stakeholders van ons verwachten in de driehoek van bestuur, commissarissen en accountant?

Onze reactie

Graag maken wij van deze openbare consultatie gebruik om te proberen deze bovenstaande vraag te beantwoorden, en ook enkele aanbevelingen te doen om de focus op langetermijnwaardcreatie,

*Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam,
Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

risicomanagement en cultuur nog steviger in de code te verankeren. PwC onderschrijft volmondig hetgeen in het kader van deze consultatie is opgemerkt door de NBA.

1. Langetermijnwaardecreatie wordt in de code nog onvoldoende verankerd om blijvend effect te sorteren

In februari van dit jaar riep Larry Fink van BlackRock CEO's over de hele wereld op om zich in de verslaglegging meer te richten op de lange termijn. PwC steunt die oproep en vraagt u meer aandacht te besteden aan continuïteit en het *in control* zijn. Als ondernemingen hun maatschappelijke *licence to operate* willen behouden, kunnen relevantere rapportages van zowel financiële als niet-financiële waarden en de ontwikkeling daarvan bijdragen aan een zinvolle dialoog met een brede groep stakeholders.

Definiëren van 'waarde' vraagt om een structurele stakeholderdialoog

Wij zien graag dat de code het belang van een gestructureerde stakeholderdialoog beklemtoont. Immers, als het de stakeholders van een onderneming zijn die bepalen of op lange termijn waarde wordt gecreëerd, dan is het van belang hen te vragen wat zij onder de term 'waarde' verstaan en die waarden vervolgens als onderneming in de strategie tot uitdrukking te laten komen. Echter, volgens voorliggend ontwerp hoeft de onderneming zich slechts te verantwoorden over de *manier* waarop die waarden tot stand komen en niet over de gekozen waarden zelf. Dat is een aanpassing die in de praktijk belangrijke beperkende gevolgen heeft.

Langetermijnwaardecreatie vraagt om meer aandacht voor continuïteit

In onze snel veranderende wereld staan bedrijven voor de opdracht het vertrouwen van stakeholders in de robuustheid van hun verdienmodellen en het vermogen om grootschalige fraudes te voorkomen te behouden. Dat vraagt om transparantie hierover in het jaarverslag, maar ook om duidelijkheid hierover in de code. Wij merken op dat bij het in de praktijk brengen van bepaling 1.4.2 (in-controlverklaring in het bestuursverslag), een sensitiviteitsanalyse wenselijk is om enige uitspraak te kunnen doen over de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden.

Zoek ten aanzien van risicobeheersing en de in-controlverklaring aansluiting bij COSO

Wij zijn tevreden met de nieuwe beschrijvingen van de risicobeheersings- en controlesystemen, hoewel de vraag kan worden gesteld welke normenkaders worden gehanteerd voor de beoordeling van de effectieve opzet en werking van deze systemen. De commissie kiest ervoor die normenkaders in de code niet verder te duiden. Dit leidt tot onduidelijkheid: hoe worden risico's gemitigeerd, en wat wordt concreet van het bestuur en de commissarissen verwacht? Wij bevelen de commissie aan in de code op te nemen dat de onderneming voor de opzet van en de verantwoording over de effectieve werking van het risicomanagementsysteem aansluit bij een algemeen erkend en gangbaar raamwerk, zoals COSO. Daarnaast bevelen wij aan als onderdeel van de beoordeling van het risicomanagementsysteem expliciet aandacht te besteden aan het frauderisico.

PwC heeft met instemming kennisgenomen van de keuze van de commissie om – opnieuw – als *best practice* in de code op te nemen dat de al in de huidige code opgenomen in-controlverklaring het gehele risicomanagementsysteem omvat: niet alleen de financiële rapporteringsrisico's, maar ook de strategische, financiële, operationele en compliancerisico's. Het is echter een gemiste kans dat de code geen bepaling kent over transparantie over fiscale strategie. In het licht van het maatschappelijke debat over fiscaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen is publieke verantwoording over compliance met fiscale regelgeving gewenst.

Wij achten het van belang dat voor de formulering van de in-controlverklaring enige richtsnoeren worden gegeven. In dit verband kan aansluiting worden gezocht bij de inleidende paragraaf van het voornoemde COSO-raamwerk¹:

'Because objectives relating to reliability of reporting and compliance with laws and regulations are within the entity's control, enterprise risk management can be expected to provide reasonable assurance of achieving those objectives. Achievement of strategic objectives and operations objectives, however, is subject to external events not always within the entity's control; accordingly, for these objectives, enterprise risk management can provide reasonable assurance that management, and the board in its oversight role, are made aware, in a timely manner, of the extent to which the entity is moving toward achievement of the objectives.'

Cultuur en gedrag heeft ook betrekking op risicobeheersing, beloning en diversiteit

Met instemming neemt PwC kennis van de best-practicebepalingen ten aanzien van cultuur en gedrag. Het is goed dat de bepalingen over cultuur ruimte laten voor interpretatie, omdat culturen tussen organisaties onderling sterk verschillen. Dit neemt niet weg dat als cultuur in de geest van voorliggende herziening als nieuw ankerpunt wordt beschouwd, ook een verbinding moet worden gelegd met risicobeheersing, beloning en diversiteit. Overigens is de rol van de raad van commissarissen ten aanzien van de beoordeling van cultuur en de verantwoording daarover niet beschreven.

2. De rol van de accountant kan worden verduidelijkt

Ten aanzien van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de externe accountant, de raad van bestuur en de raad van commissarissen, is het lovenswaardig dat de voorstellen zoals gevat in het rapport 'In het publiek belang' nu ook een plaats krijgen in de code.

Helaas wijkt de commissie echter af van de bepalingen in de UK Corporate Governance Code, ten aanzien van de verantwoordelijkheid van de accountant voor het beoordelen van de toepassing en naleving van de code. Voorliggend ontwerp geeft de accountant slechts een signalerende rol, terwijl de code in het Verenigd Koninkrijk de accountant als algemeen aanvaarde *best practice* verzoekt na te gaan of de onderneming negen specifieke bepalingen naleeft². PwC beveelt de commissie aan een dergelijke specifieke bepaling ook in de Nederlandse code op te nemen. Daarbij is van wel belang dat wordt voorkomen dat de code voor ondernemingen verwordt tot een 'afvinklijstje'.

Wij realiseren ons dat aan de reikwijdte van de accountantscontrole ook grenzen moeten worden gesteld. De handtekening van de accountant betekent niet dat alle mogelijke risico's zijn gemitigeerd. Ook met het oog op de door de AFM geconstateerde kwaliteitsproblemen past ons bescheidenheid.

¹ Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, p.3, URL: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

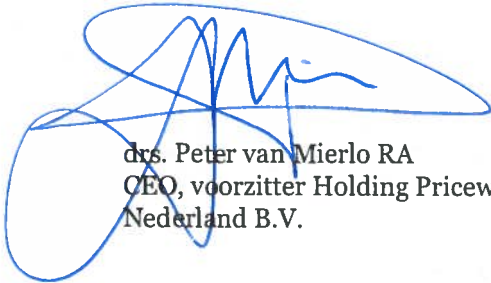
² The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, September 2014, p.26, URL: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

3. Tot slot

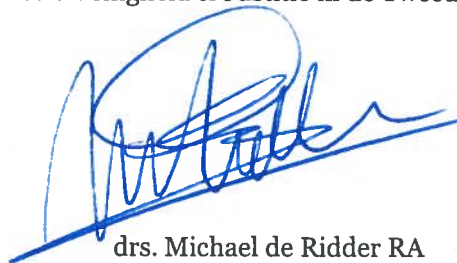
De vertrouwenskloof tussen het bedrijfsleven en de samenleving moet worden verkleind. De voorstellen voor herziening van de Corporate Governance Code verdienen daarom brede steun. Veranderende maatschappelijke verwachtingen aan het adres van het bedrijfsleven krijgen met deze code een beter antwoord dan voorheen. Daarmee zetten we gezamenlijk een nieuwe stap vooruit in het herstel van vertrouwen.

Wij sturen een afschrift van deze brief aan de schragende partijen van de Nederlandse Code Corporate Governance en de minister van Financiën, de minister van Veiligheid & Justitie, de vaste commissie Financiën in de Tweede Kamer en de vaste commissie Veiligheid & Justitie in de Tweede Kamer.

Hoogachtend,



drs. Peter van Mierlo RA
CEO, voorzitter Holding PricewaterhouseCoopers
Nederland B.V.



drs. Michael de Ridder RA
voorzitter PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.