



## Toezichtvisie van de RvC van KPMG NV

### Kern

De RvC is vanuit zijn rol primair gericht op de duurzame langetermijnwaardecreatie van KPMG, rekening houdend met de belangen van alle stakeholders. Risicobeheersing en kwaliteit zijn hierbij essentiële aandachtsgebieden. De KPMG purpose en waarden zijn vertrekpunt en ijkpunt voor de wijze waarop de commissarissen opereren. De RvC is nauw betrokken bij KPMG en haar stakeholders. Rolvast, goed geïnformeerd en 'challenging and supporting' verhouden de commissarissen zich vanuit vertrouwen met de RvB. De RvC brengt relevante externe perspectieven in, inclusief een goed ontwikkelde 'maatschappelijke antenne'. Tot slot neemt de RvC de volle verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap richting de RvB.

### Inleiding

1. Op 11 maart 2022 vond een besloten sessie van de raad van commissarissen (hierna 'raad' of 'RvC') van KPMG NV plaats, onder begeleiding van onder anderen Stefan Peij van Governance University. Het functioneren van de raad werd besproken, mede aan de hand van het verkennend onderzoek van de AFM 'Onderzoek naar de impact en de werkwijze van de raden van commissarissen van de OOB-accountantsorganisaties', gepubliceerd op 13 oktober 2021.
2. Een van de suggesties die uit de AFM-verkenning volgt, is het door de RvC formuleren van een visie op toezicht. Zo'n visie beoogt inzicht te geven in de wijze waarop de raad zijn taak ziet en op welke wijze en met welke uitgangspunten de RvC zijn rol invult. De visie op toezicht ligt zo aan de uitoefening van de taak van de RvC ten grondslag. Het uitgangspunt hierbij is – aldus de verkenning van de AFM – dat de RvC zijn verschillende rollen inzet om impact te hebben op de verbetering van de kwaliteitsbeheersing.
3. De RvC van KPMG heeft mede naar aanleiding van de AFM-verkenning besloten een visie op toezicht te formuleren. Het hebben van zo'n visie getuigt van en past bij de (fase van) maturiteit van de RvC van KPMG. Deze visie op toezicht zal richtinggevend zijn voor het handelen van de RvC. Tevens is de visie behulpzaam tijdens de reguliere besloten sessies van de RvC waarin gereflecteerd wordt op zijn eigen functioneren.



4. Met deze visie op toezicht weten de stakeholders van KPMG waaronder het bestuur, de coöperatie, de partners, de ondernemingsraad, de medewerkers én de externe toezichthouder wat zij van de RvC kunnen verwachten. Voor de huidige en toekomstige leden van de RvC dient dit document als een gemeenschappelijk kader en houvast. Aldus draagt deze visie bij aan een verdere professionalisering en continuïteit van de invulling van de interne toezichthoudende taak van de RvC.

5. Deze visie op toezicht is niet statisch. De RvC van KPMG streeft ernaar de visie ten minste iedere twee jaar te evalueren.

### **Algemene context en rol**

6. De Wta vereist het instellen van een 'orgaan dat belast is met het interne toezicht' bij een accountantsorganisatie die een vergunning heeft om wettelijke controles te verrichten bij een organisatie van openbaar belang (art. 22a Wta). Dit orgaan beoogt het publieke belang te vertegenwoordigen. Dit publieke of maatschappelijke belang komt tot uitdrukking in het (doen) borgen van de kwaliteit van de wettelijke controles. Het publieke belang is daarmee een van de 'grondslagen' voor het uitvoeren van de taak van de RvC van KPMG. Daarnaast is KPMG NV een structuurvennootschap en is uit dien hoofde een RvC verplicht. De RvC van KPMG heeft zo een (dubbel verplichte) wettelijke basis.

7. KPMG NV is verbonden aan KPMG International en als zodanig gebonden aan de regels die voor en vanuit de internationale organisatie voor het Nederlandse onderdeel gelden. KPMG NV heeft één aandeelhouder (de Coöperatie), waarvan de partners de leden zijn. De ledenvergadering van de coöperatie (ofwel de partners) hebben bevoegdheden ten aanzien van belangrijke besluiten van KPMG NV. Daarnaast past KPMG NV de bepalingen uit de Nederlandse corporate governance code toe voor zover redelijkerwijs kunnen worden toegepast door een niet-beursgenoteerde vennootschap. Uit deze code vloeien eveneens regels voor de RvC voort.

8. De visie op toezicht van de RvC sluit aan bij het Reglement van de RvC d.d. 21 april 2022. De taken en bevoegdheden van de RvC liggen vast in dit RvC-reglement, dat is gepubliceerd op de KPMG-website. In artikel 2 lid 1 van het Reglement RvC staat de algemene taakomschrijving van de raad:

*“De taak van de RvC is het houden van toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken betreffende KPMG en de met haar verbonden onderneming en [de RvC] staat de RvB met raad terzijde. De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van KPMG en de met haar verbonden onderneming; de RvC weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij KPMG-betrokkenen, waaronder het publieke belang om de kwaliteit van de wettelijke controles te borgen, af. De RvC betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.*”



*De RvC is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren. Elk lid van de RvC zal de taak naar behoren en met gezag vervullen. Het gezag van de RvC wordt ondersteund door de bevoegdheden zoals in dit reglement omschreven.”*

9. De taak van de RvC van KPMG beperkt zich niet tot enkel de ‘accountancy-werkzaamheden’ van KPMG. De RvC is er voor de gehele onderneming, in al haar facetten en onderdelen.

10. In het algemeen kent een RvC drie hoofdtaken: (1) het houden van toezicht; (2) het geven van advies aan het bestuur (‘challenge and support’); en (3) de werkgeversfunctie. De toezichthoudende taak en het geven van advies staan in de wet (art. 2:140 lid 2 BW). De RvC vervult zijn totale rol vanuit de drie hoofdtaken.

11. Het houden van toezicht door de RvC richt zich op het beleid en de gang van zaken van KPMG. Het geven van advies ziet de RvC van KPMG als ‘challenge en support’. De werkgeversfunctie komt onder meer tot uitdrukking in de bevoegdheid tot het benoemen en ontslaan van de bestuurders van KPMG en het vaststellen van hun bezoldiging.

12. De RvC heeft drie commissies: (i) de Audit & Risk Commissie (ARC), (ii) de Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC); en (iii) de Assurance Kwaliteit Commissie (AKC). De werkwijze en bevoegdheden van de drie commissies staan in de respectievelijke reglementen.

### **Waarden en purpose van KPMG**

13. KPMG heeft vijf waarden vastgesteld die haar als organisatie en onderneming definiëren. Zij beschrijft haar waarden als volgt:

**Integrity:** We do what is right.

**Excellence:** We never stop learning and improving.

**Courage:** We think and act boldly.

**Together:** We respect each other and draw strength from our differences.

**For Better:** We do what matters.

14. De RvC onderschrijft deze waarden van KPMG en hanteert ze bij het nader invullen van zijn taak.



15. De purpose van KPMG luidt: Inspire confidence, empower change. Naast de waarden van KPMG is ook deze purpose een richtsnoer voor de RvC van KPMG bij het nader invullen van zijn taak.

### **Visie en strategische doelen: een optimale onderneming**

16. De RvC rekent het tot zijn taak om de doelstellingen van KPMG te (helpen) realiseren. Dit doet de RvC vanuit de drie benoemde hoofdtaken: adequaat toezicht, challenge & support en zorgvuldig werkgeverschap. De RvC heeft zo tot doel om de onderneming van KPMG optimaal te laten functioneren conform haar doelstellingen en in al haar facetten.

17. De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur. De RvC beoordeelt aan de hand van rapportages en presentaties, maar zo nodig ook op eigen initiatief, of de strategische, operationele, maatschappelijke en financiële doelstellingen van KPMG (kunnen) worden gerealiseerd. Deze beoordelingen geschieden mede in het licht van het waarborgen van de continuïteit van de onderneming van KPMG en haar duurzame langetermijnwaardecreatie. De RvC beoordeelt of de uitvoering van de strategie van voldoende kwaliteit is. Hij beziet tevens waar risico's liggen en waarop door de organisatie geanticipeerd moet worden. De RvC reflecteert met de bestuurder op de strategische doelen in relatie tot de purpose, waarden en visie van KPMG.

18. De RvC draagt de vijf waarden van KPMG uit in zijn handelen. Hij ziet toe op de wijze waarop de gehele onderneming omgaat met die waarden. Op reguliere basis toetst de RvC of de waarden nog aansluiten bij hetgeen waar KPMG voor staat, voor wil staan, of voor zou moeten staan.

### **Risicobeheersing en kwaliteit**

19. De RvC ziet het tot zijn taak om binnen KPMG een cultuur gericht op het duurzaam borgen van het publiek belang van de kwaliteit van wettelijke controles te stimuleren en verder te brengen. De RvC keurt het beleidsplan, de visie en strategie ten aanzien van kwaliteit goed. Het borgen van het belang van (het bewaken van) een goede auditkwaliteit komt mede tot uitdrukking in de instelling van de AKC als een aparte commissie binnen de RvC. Alle leden van de RvC zijn lid van de AKC.

20. De RvC is zich bewust van het belang van kwaliteit in de aansturing van de onderneming, en met name de accountantsorganisatie. De RvC heeft als uitgangspunt om niet alleen het bestuur, maar de gehele onderneming van KPMG scherp op kwaliteit te houden. De RvC stimuleert het bestuur om strategisch te denken en vraagt door op de haalbaarheid en de risico's van de plannen, alsmede de concreetheid en realisatie van de daarmee beoogde effecten.



21. De RvC kijkt tevens vooruit naar de toekomstbestendigheid van de onderneming. Die toekomstbestendigheid beperkt zich niet enkel tot een betere auditkwaliteit of het juist volgen van formele processen binnen de RvC. Een financieel gezonde onderneming, goed werkgeverschap en een juiste maatschappelijke antenne zijn eveneens elementen die het (bedrijfsmatige) succes van KPMG nader bepalen. De RvC heeft hierbij in de komende periode in het bijzonder aandacht voor: (i) duurzaamheid, (ii) diversiteit en inclusie en (iii) digitale ontwikkelingen.

22. In de ARC wordt ook periodiek kennisgenomen van specifieke ondernemingsbrede risico's, de mogelijke impact ervan en het effect van mitigerende maatregelen. Hierbij wordt nadrukkelijk ingezoomd op de initiatieven en risico's rondom de inzet van digitale technologie, cybersecurity alsmede datastrategie en -management en data compliance (waaronder begrepen digitale privacy).

#### **Werkwijze: betrokken en actief**

23. De leden van de RvC zorgen mede voor een 'outside in'-input. Door hun posities in de maatschappij en het bedrijfsleven weten zij wat er speelt en welke onderwerpen (specifieke) mogelijk aandacht behoeven.

24. De RvC agendeert proactief relevante vraagstukken, ook vanuit de maatschappij en samenleving. In aanvulling hierop brengen de RvC-leden steeds specifieke kennis of ervaring in. De commissarissen kunnen richting stakeholders optreden voor KPMG vanuit hun toezichhoudende rol, maar zijn zich hierbij immer bewust van potentiële belangenconflicten. Zij waken er tegelijkertijd voor te sturen en zo de leiding 'over te nemen' door op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. De leden van de RvC zijn zich constant bewust van hun toezichhoudende rol binnen de organisatie van KPMG.

25. De RvC-leden zijn bereid om hun kennis en vaardigheden in te zetten en verder te ontwikkelen. Hun gedrag is ethisch en integer. Zij zijn zich voortdurend bewust van hun onafhankelijkheid en evalueren dit regelmatig. De RvC vindt het van belang zich bij te scholen om de ontwikkelingen die KPMG (kunnen) raken actief te volgen.

26. De RvC informeert actief wat er in de onderneming leeft. In en rondom de vergaderingen is tijd en ruimte voor uitwisseling van informatie met medewerkers van KPMG. De RvC haalt zelfstandig informatie op door op allerlei niveaus binnen KPMG met diverse groeperingen (zoals bijv. de Young Board Now, OR en Coöperatie) gesprekken te voeren.

27. De RvC functioneert als collectief. Het feit dat binnen de RvC de taken nader kunnen zijn verdeeld en een derde van de commissarissen op voordracht van de ondernemingsraad wordt benoemd en één lid op aanbeveling van KPMG International



wordt benoemd, doet hier niet aan af. De RvC kent een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor zijn eigen functioneren.

28. De RvC is besluitvaardig en draagt zorg voor een zorgvuldige besluitvorming. Er is voldoende ruimte voor discussie. De opvatting van iedere commissaris wordt gewaardeerd. De RvC streeft naar een open dialoog binnen de raad, met respect voor elkaars standpunten en argumenten.

#### **Relatie met stakeholders: evenwicht**

29. De RvC ziet het als taak om binnen KPMG een cultuur en omgeving te bevorderen waarbij er een zekere balans is in de verhoudingen tussen de partners, het bestuur en de werknemers. De RvC is zelf onderdeel van de bedrijfscultuur en heeft hierbij een voorbeeldfunctie. Om die voorbeeldfunctie uit te dragen, maakt de RvC zich zichtbaar in alle lagen en geledingen van de onderneming. Hij draagt zorg voor een open, constructieve en juiste dialoog tussen alle stakeholders.

30. De RvC staat in verbinding met externe stakeholders waaronder de AFM, NBA en relevante maatschappelijke organisaties. Dit bevordert het kunnen blijven volgen van externe en maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn of kunnen worden voor de organisatie en doelstellingen van KPMG.

31. De RvC is zich bewust van de bijzondere governancestructuur waarin hij is ingebed. Die bijzonderheid is met name gelegen in het zijn van memberfirm van de internationale KPMG-organisatie alsmede de zeggenschap en inspraak van de partners. De RvC hecht in dit verband aan een sterk mandaat voor het bestuur.

32. De RvC ziet dat de werknemers als 'menselijk kapitaal' in belangrijke mate bijdragen aan het succes van de onderneming van KPMG. Zij maken als 'menselijk kapitaal' uitdrukkelijk het verschil en zijn daarmee een uiterst relevante stakeholder. De RvC besteedt daarom in het bijzonder aandacht (met name in de RBC) aan het welzijn van de werknemers, de (werk)cultuur en het gedrag, diversiteit en inclusiviteit. Ook de ontwikkeling, de ontwikkelingsmogelijkheden en de kwaliteit(sgroei) van de werknemers heeft de voortdurende aandacht van de RvC.

#### **Verhouding met en tot het bestuur: vertrouwen en rolvast**

33. De leden van de RvC zijn (zoals gezegd) rolvast. De leden van de RvC zijn zich bewust van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de bestuurders en de commissarissen. Het uitgangspunt is dat de RvC vertrouwen heeft in het bestuur en in de individuele bestuurders.



34. Het bestuur en de commissarissen hebben een open dialoog. De verhouding tussen bestuur en RvC wordt op reguliere basis geëvalueerd door bestuur en RvC in een gezamenlijke bijeenkomst.

35. Iedere commissaris is vanuit zijn expertise of specifieke taak gekoppeld aan een bestuurder. Dit bevordert de verbinding en 'maakt het lijntje kort'. Zo zijn de voorzitters van de commissies een 'tandem' met een specifieke bestuurder om – indien nodig – meer gedetailleerd over diens verantwoordelijkheidsgebied van gedachten te wisselen. De bestuurder kan zo meer kleur en achtergrond geven aan onderwerpen. Het geeft de commissaris gelegenheid (nader) te vragen naar specifieke onderwerpen en naar het professioneel alsmede persoonlijk welbevinden van de bestuurder.

36. De RvC heeft voor wat betreft de samenstelling van het bestuur een duidelijk beeld over wat zij voor KPMG belangrijk vindt en het profiel van een bestuurder dat daarbij past. De RvC hecht aan een sterk, divers en complementair bestuur. Voor de benoeming van de bestuurder hanteert hij de (verwachte bijdrage aan) de KPMG-strategie en -cultuur als ijkpunt. In de samenstelling van het bestuur kijkt de RvC naar de balans tussen ambitie, persoonlijkheid, deskundigheid, ervaring en diversiteit.

37. In zijn beloningsbeleid voor het bestuur formuleert de RvC de criteria en uitgangspunten voor een passend en verantwoord beloningsbeleid. De uitgangspunten zijn in lijn met de maatschappelijke rol die KPMG eveneens heeft te vervullen.

### **Uitleiding**

38. KPMG richt zich op de continuïteit en de duurzame langetermijnwaardecreatie van haar onderneming. Zij neemt daarbij de belangen van alle betrokken stakeholders in acht. KPMG hecht aan een uitstekende governance. Onlosmakelijk onderdeel van uitstekende governance is een onafhankelijke RvC. Bij een goed functionerende RvC hoort een duidelijke visie op toezicht.

39. De RvC verwacht deze visie op toezicht te hanteren bij het vervullen van de hem opgedragen taak. De visie is – als gezegd in nr. 5 – niet een op zichzelf staand statisch document of een momentopname. Deze toezichtvisie dient voor de RvC als leidraad voor de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de statuten, reglementen en andere documenten met governance-vormgevende en -bepalende aspecten. Van tijd tot tijd zullen nadere aanscherping en aanvulling behulpzaam blijken om de taken optimaal te kunnen vervullen. Zo draagt de RvC op zorgvuldige wijze bij aan het realiseren van de doelstellingen van KPMG.

Amstelveen, 15 december 2022