



Corporate Governance Code

Van korte- naar langetermijnwaardecreatie



De Nederlandse Corporate Governance Code gaat een grote herziening tegemoet. De Monitoring Commissie heeft daartoe op 11 februari jl. een voorstel uitgebracht, met voorstellen die belangrijke gevolgen hebben voor uw organisatie.

In 2003 is de Code vastgesteld door de commissie-Tabaksblat en in 2008 voor het laatst herzien door de commissie-Frijns. Met de aankomende herziening, die eind dit jaar definitief wordt vormgegeven, moet de Code relevant en actueel blijven.

Wat gaat er veranderen?

Goede corporate governance verlangt dat diverse thema's daadwerkelijk leven in raden van bestuur en bij commissarissen. Hierbij staat een focus op langetermijnwaardecreatie centraal. Dit betekent onder meer dat het bestuur en de raad van commissarissen duurzaam handelen, aandacht hebben voor kansen en risico's en de belangen van alle stakeholders meewegen.



Zeven thema's

Hieronder een overzicht van de zeven thema's waarop wijzigingen zijn voorgesteld, aangevuld met enkele transitievragen en ontwikkelingen die in dat kader voor uw organisatie relevant zijn.

Voor drie van deze thema's is een groot aantal nieuwe bepalingen opgenomen die prominent op de agenda van bestuurders en commissarissen komen te staan:

1. cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance;
2. versteviging internal auditfunctie;
3. meer focus op langetermijnwaardcreatie.

Cultuur doet hiermee haar intrede in de Code. Wat betekent dit voor raden van bestuur en commissarissen? Hetzelfde geldt voor de toenemende aandacht voor duurzaamheid en de rol van internal audit. Uit recent onderzoek blijkt dat 41% van de beursgenoteerde ondernemingen geen internal auditfunctie heeft.

In deze publicatie vindt u een samenvatting van de voorstellen van de commissie. Daarbij hebben we een aantal vragen geformuleerd die u kunt gebruiken als toetssteen: is mijn organisatie klaar voor de nieuwe Code?



De zeven thema's		Belangrijke transitievragen en ontwikkelingen in relatie tot het thema:
1	Meer focus op langetermijnwaardcreatie	1. Zijn de huidige visie en strategie gericht op langetermijnwaardcreatie? 2. Worden in deze visie en strategie relevante niet-financiële aspecten en de belangen van stakeholders meegenomen?
2	Verstevigen van risico-management	1. Is de risk appetite vastgesteld met bijbehorende beheersing? 2. Is er een goed functionerende internal auditfunctie aanwezig die toegevoegde waarde levert aan bestuur en commissarissen?
3	Nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht	1. Is er een diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen? 2. Evalueert het bestuur zijn eigen functioneren?
4	Introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance	1. Zijn er gezamenlijke waarden die leven binnen de organisatie en bijdragen aan langetermijnwaardcreatie? 2. Stimuleren het bestuur en de raad van commissarissen een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid?
5	Beloningen: opgeschoond en vereenvoudigd	1. Stimuleert het beloningsbeleid langetermijnwaardcreatie? 2. Stelt elke bestuurder een eigen visie met betrekking tot zijn beloning op?
6	Relatie met aandeelhouders	Geen grote wijzigingen voorgesteld
7	Verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg	1. Staat in het jaarverslag – in het geval wordt afgeweken van de best practice – voldoende toegelicht waarom dit gebeurt en hoe deze beslissing tot stand is gekomen? 2. Wordt voldoende onderbouwd hoe de alternatieve maatregel de doelstelling van de best practice bereikt?

Cultuur

Cultuur speelt volgens de commissie een belangrijke rol ten aanzien van het functioneren van de onderneming en de mate waarin zij bijdraagt aan de langetermijnwaardecreatie. De voorstellen zijn als volgt:

Het bestuur is verantwoordelijk voor een cultuur gericht op langetermijnwaardecreatie.

Het bestuur en de raad van commissarissen stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid.

De organisatie heeft gezamenlijke waarden.

Het bestuur zet de juiste 'toon aan de top'.

Er is een gedragscode die gedragen wordt door alle medewerkers.

Er is een regeling voor het melden van misstanden.

Maatregelen om cultuur te versterken worden gemonitord.

Het bestuur verantwoordt zich over cultuur in het bestuursverslag.

Het bestuur bespreekt gedrag en cultuur met internal audit, de externe accountant en het medezeggenschapsorgaan.

CULTURE QUICK SCAN

Op basis van het voorstel zien wij een aantal vraagstukken die van belang zijn om de vereisten te borgen in de organisatie:

1 Zijn de waarden echt de kern van ons gedrag?

Veel organisaties hebben tegenwoordig kernwaarden benoemd. In de praktijk blijkt echter dat de relatie met de missie niet expliciet wordt gelegd. Goede kernwaarden liggen in lijn met de missie en geven het gedrag weer dat cruciaal is voor het succes van de organisatie. Daarnaast bestaat de uitdaging in het concreet maken van de kernwaarden voor werknemers. Zowel in de vorm van competenties (welke vaardigheden kan ik ontwikkelen?) als in gedragsnormen (gewenst en ongewenst gedrag in de gedragscode).

2 Dragen onze systemen en governance bij aan de gewenste cultuur?

Cultuurverandering is pas duurzaam als de systemen en governance deze ondersteunen. Het beoordelings- en beloningssysteem dragen bijvoorbeeld bij aan de borging dat het gedrag volgens de beschreven cultuur ook daadwerkelijk wordt beloond (zowel financieel als niet-financieel). Daarnaast vraagt het bewaken van de gewenste cultuur om een gezamenlijke aanpak door verschillende functies, waaronder HR, compliance en opleidingen.

3 Stimuleren wij een cultuur waarin ruimte is voor feedback en tegenspraak?

Er is een aantal mechanismen in elke organisatie die het geven van feedback of tegenspraak verre van vanzelfsprekend maken. Organisaties die het echt belangrijk vinden dat mensen hun mening geven, ook als deze ingaat tegen die van een leidinggevende, voeren hier actief beleid op. Dit gedrag wordt dan ondersteund vanuit de top, krijgt een plaats in de processen van de organisatie, en wordt versterkt door training en discussie.

4 Hebben wij voldoende inzicht om 'in control' te zijn op het gebied over cultuur?

Monitoring- en auditinstrumenten leveren te weinig informatie op om te kunnen sturen of verantwoording af te leggen. Die elementen van gedrag waar de organisatie op kan sturen om de gewenste cultuur te stimuleren zijn de soft controls. Organisaties die meer zicht en grip willen krijgen op cultuur zetten vernieuwende instrumenten die deze soft controls meetbaar maken.

5 Wat is precies de toon aan de top?

Het bestuur geeft het goede voorbeeld, stimuleert verandering en bepaalt de ruimte voor dialoog. De toon aan de top begint met de dynamiek binnen het bestuur en de raad van commissarissen. Steeds meer besturen analyseren de eigen dynamiek met als belangrijk doel om de besluitvorming te verbeteren. Daarnaast herkennen steeds meer bestuurders de uitdaging dat er een kloof bestaat tussen wat zij zelf voor ogen hebben en de beleving hiervan bij medewerkers.

Internal audit

De commissie stelt voor de bepalingen uit de huidige Code uit te breiden met als doel de positie van de internal auditfunctie (hierna IAF) verder te verstevigen. Versteving kan volgens de commissie bewerkstelligd worden door:

Een nadere invulling te geven aan de verdeling van verantwoordelijkheden.

Een intensivering van de betrokkenheid van de auditcommissie bij het functioneren van de IAF.

Het inbouwen van waarborgen voor een effectieve uitvoering van de internal auditwerkzaamheden.

Een verduidelijking van wat de rapportage van de IAF behelst.

In geval een IAF ontbreekt, aanvullende eisen te stellen aan de wijze waarop de raad van commissarissen beziet of behoefte bestaat aan een dergelijke functie.

De IAF, in overleg met het bestuur en de auditcommissie, te laten toezien op cultuur en gedrag binnen de organisatie.

Een dialoog tussen het bestuur en de IAF (naast de externe accountant en het medezeggenschapsorgaan) over gedrag en cultuur.

INTERNAL AUDIT QUICK SCAN

Op basis van het voorstel zien wij een aantal vraagstukken die van belang zijn om de vereisten te borgen in de organisatie:

1 In hoeverre is er sprake van een onafhankelijk toetsende functie (in geval een IAF ontbreekt)

Binnen 59% van de beursgenoteerde organisaties beschouwen toezichthouders en commissarissen de IAF als een essentiële en onafhankelijke functie in de internal governance. Dit wordt nog eens versterkt doordat toezichthouders en commissarissen specifiek belang hechten aan een open en directe relatie met de IAF. Voor hen is de IAF een natuurlijke ingang tot de organisatie voor het stellen van vragen vanuit hun toezichthoudende rol; een ingang die wordt gemist als deze rol aan de raad van bestuur of de externe accountant wordt overgedragen. Voor de beursgenoteerde organisaties die geen IAF hebben, kan deze quick scan op een effectieve manier inzicht geven in de vraag of een IAF nodig is op basis van toegevoegde waarde versus kosten.

2 Ondersteunt internal audit het doel van de organisatie?

Uit een recent onderzoek van het IIA wordt geconcludeerd dat 57% van de bestuurders vindt dat de IAF van de eigen organisatie een bijdrage levert aan de realisatie van de (strategische en operationele) doelstellingen van die organisatie. Daarnaast vinden bestuurders en commissarissen dat de IAF adviseert en aanvullende zekerheid verschaft over processen, governance, riskmanagement en compliance-functies. Of de IAF in staat is om deze taken en verantwoordelijkheden daadwerkelijk uit te voeren hangt sterk af van de kennis, competenties en ervaring. Bijvoorbeeld ten aanzien van audits op relevante en actuele ontwikkelingen zoals cultuur en soft controls + (big) data & analytics of specifieke wet- en regelgeving.

3 Worden alle risico's op het gebied van technologie en wet- en regelgeving actief gemonitord en gemanaged?

Er wordt de komende jaren een flinke toename van risico's verwacht op het gebied van technologie (cybersecurity, big data), wet- en regelgeving (governance, privacy) en risk culture (soft controls). Dit vraagt om een IAF die vooruitloopt en anticipeert op risico's en bestuur en raad van commissarissen hier gevraagd en ongevraagd over informeert.

4 Anticipeert de IAF op de behoeften van de stakeholders?

Bij het ontwikkelen van auditplannen overlegt 62% van de IAF met de afdelings- of bedrijfshoofden en 65% met auditcommissies. Verdere verbetering van de communicatie helpt internal auditors bij het anticiperen op de verwachtingen van bestuurders en toezichthouders en verhoogt de toegevoegde waarde. Om relevant te zijn dient de IAF continu behoeften te peilen en op de hoogte te zijn van externe ontwikkelingen (zoals technologie, wet- en regelgeving) en inhoudelijk op het gebied van control-self assessments, continuous monitoring/continuous auditing.

5 Wordt internal audit adequaat ingezet om de kwaliteit en het risicobewustzijn te versterken?

Als je niet weet wat je doelen zijn, is het lastig te bedenken welke risico's je tegen kunt komen. Als je als organisatie je doel weet, dan kun je ook bedenken welke zaken het bereiken van dat doel zullen helpen of hinderen. Het is cruciaal om mensen in de (lijn)organisatie en de tweedelijnsfuncties te vragen naar de risico's die zij zien en wat hun risk appetite is. Met een gestructureerde aanpak en de juiste internal audit kennis en competenties kun je het aantal risico's terugbrengen en heb je meer focus.

Langetermijn- waardecreatie

Van het bestuur en de raad van commissarissen zal in toenemende mate verwacht worden dat zij duurzaam handelen door zich bij de uitoefening van hun taken te richten op langetermijnwaardecreatie. Dit betekent aandacht voor kansen en risico's op het gebied van niet-financiële aspecten van de onderneming en het meewegen van de belangen van alle stakeholders.

Het voorstel bevat de volgende elementen:

Het bestuur stelt een visie op voor langetermijnwaardecreatie.

Het bestuur formuleert een strategie om deze visie te realiseren (waarbij de belangen van alle stakeholders worden afgewogen).

De 'in control'-verklaring richt zich ook op niet-financiële aspecten van ondernemen.

De raad van commissarissen is betrokken bij de totstandkoming van de visie en strategie en de goedkeuring hiervan, en houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur uitvoering geeft aan de strategie.

Het bestuur legt verantwoording af over langetermijnwaardecreatie in het bestuursverslag, inclusief vorderingen in implementatie van de strategie.

LONG-TERM VALUE QUICK SCAN

Op basis van het voorstel zien wij een aantal vraagstukken die van belang zijn om de vereisten te borgen in de organisatie:

1 Zijn we volledig in control op de niet-financiële aspecten van ondernemen?

Organisaties worden geconfronteerd met de impact van mondiale trends die iedereen raken, zoals de toenemende wereldbevolking, schaarste van grondstoffen en water, verstedelijking en klimaatverandering. Het is van belang dat organisaties inzicht hebben in de belangrijkste financiële en niet-financiële risico's en kansen die met deze trends samenhangen. Een succesvolle en duurzame strategie sluit aan op de belangrijkste (materiële) risico's en kansen voor de onderneming op de korte en lange termijn.

2 Hoe betrekken we onze stakeholders?

Bij het vertalen van de visie in een strategie, dienen de belangen van alle stakeholders zorgvuldig te worden meegewogen. Door de stakeholdergroepen te betrekken in een gestructureerde stakeholderdialoog wordt inzicht verkregen in de belangrijkste (materiële) onderwerpen voor de onderneming en wordt belangrijke feedback opgehaald over de strategie, die het doen slagen daarvan kan vergroten.

3 Hoe implementeren we onze langetermijnstrategie?

Voor een goede implementatie van de strategie is het van belang om haalbare doelstellingen te formuleren op de materiële onderwerpen en hier de juiste KPI's voor te definiëren. Door middel van KPI's die de outcome of impact van activiteiten meten kan de voortgang op de doelstellingen worden gemonitord. Daarbij is het van belang om naast het implementeren van de juiste 'hard controls' (waaronder rollen en verantwoordelijkheden, systemen, processen en rapportage) te zorgen voor een goede inbedding van 'soft controls' in de organisatie.

4 Hebben we voldoende inzicht in de werkelijke maatschappelijke waarde (True Value) die we creëren?

Een onderneming kan alleen sturen op lange termijn als het inzicht heeft in hoe zij impact maakt en welke factoren haar succes bepalen. Daarom is het belangrijk om de economische, sociale en milieu-impact van de organisatie te meten en transparant te maken. True Value is een methode om te begrijpen hoe de maatschappelijke waarde die een organisatie creëert en vermindert, invloed kan hebben op de winst. Dit inzicht zorgt voor betere strategische besluitvorming door het kunnen afwegen van verschillende belangen en het in balans brengen van korte en lange termijn doelen.



Wij beantwoorden graag uw vragen en staan klaar om u te helpen bij het implementeren van maatregelen ter voorbereiding op de nieuwe Code. Hieronder vindt u de contactinformatie van onze subject matter experts.

Contact

Integrity

Muel Kaptein**T:** +31 20 656 7794**E:** kaptein.muel@kpmg.nl**Sicco Kuijper****T:** +31 20 656 8238**E:** kuijper.sicco@kpmg.nl

Internal audit

Bart van Loon**T:** +31 20 656 7796**E:** vanloon.bart@kpmg.nl**Huck Chuah****T:** +31 20 656 4501**E:** chuah.huck@kpmg.nl

Sustainability

Bernd Hendriksen**T:** +31 20 656 4568**E:** hendriksen.bernd@kpmg.nl**Erik Hoeksema****T:** +31 20 656 4512**E:** hoeksema.erik@kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.