



---

## ***Langetermijnwaardecreeatie steviger verankeren in Nederlandse corporate governance code***

Aan: Vaste commissie voor Financiën, Tweede Kamer

Van: Drs. Peter van Mierlo RA, voorzitter raad van bestuur PwC Nederland

Datum: 3 juni 2016

---

*Position paper ten behoeve van het rondetafelgesprek over de herziening van de Nederlandse corporate governance code*

### **1. Langetermijnwaardecreeatie is een gedeeld belang**

De Nederlandse samenleving staat voor de uitdaging het vertrouwen te herstellen tussen politiek, bedrijfsleven en wetenschap. Transparantie over het creëren van waarde op de lange termijn is hierbij voor de gehele maatschappij het sleutelbegrip. De voorstellen voor herziening van de corporate governance code zijn een stap in de goede richting.

De strijd voor langetermijnwaardecreeatie wordt ook door accountants gevoerd. Wij zijn niet vergeten welke enorme invloed het oordeel van onze toezichthouder over de kwaliteit van onze dossiers heeft gehad op onze bedrijfstak. Integendeel, aan het herstel van vertrouwen werken wij nu hard. PwC heeft samen met de sector structurele en verregaande maatregelen genomen ten aanzien van governance, beloning, bedrijfsmodel, cultuur en gedrag van onze onderneming. Onze voorstellen in dit position paper zijn dan ook gebaseerd op ervaringen uit de eerste hand; wij ondervinden aan den lijve hoe aandacht voor de lange termijn onze maatschappelijke relevantie vergroot. Transparantie daarover is wat ons betreft geen keuze, maar een voorwaarde voor succes.

In dit position paper gaan wij achtereenvolgens in op de rol van de accountant bij corporate governance, het belang van transparantie over de toekomst van ondernemingen, de voorstellen tot herziening van de code en doen wij drie concrete suggesties voor verbetering.

### **2. De accountant heeft (rondom het directieverslag) een bijzondere rol**

De accountant controleert het directieverslag niet. Weliswaar controleert de accountant in het kader van de jaarrekeningcontrole de balans, de resultatenrekening en bijbehorende toelichtingen, maar de opdracht omvat niet het controleren van het jaarverslag en controle van naleving van alle in de corporate governance code opgenomen bepalingen. Voor een accountant is de jaarrekening het document waar veruit de meeste aandacht naartoe gaat. Het afdwingen van wijzigingen in het

---

*PricewaterhouseCoopers B.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90351,  
1006 BJ Amsterdam  
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://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](http://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.

directieverslag is gezien de opdracht dan ook zeker niet altijd mogelijk. De accountant krijgt rondom het directieverslag ook geen afzonderlijke opdracht van de onderneming of aandeelhouders.<sup>1</sup>

### **3. Transparantie over de toekomst van de onderneming leidt tot grotere aandacht voor de lange termijn**

Die beperkte rol van de accountant wringt, omdat juist in het directieverslag (en niet in de jaarrekening) informatie wordt opgenomen over onder andere de strategie, het risicoprofiel en de langetermijnwaardecreatie van een onderneming. Zowel vanuit de politiek als vanuit de beleggingswereld worden oproepen gedaan om de verslaggeving van bedrijven minder op de korte termijn te focussen en meer aandacht te besteden aan de lange termijn.

We zien ook in onze jaarlijkse analyses van alle jaarverslagen dat de integratie van indicatoren voor de lange termijn in het jaarverslag van Nederlandse ondernemingen stukt. Het is nog steeds zo dat een gemiddelde prospectus bij fusies, overnames en beursgangen veel meer inzicht geeft in toekomstperspectieven dan een gemiddeld jaarverslag.

### **4. De voorstellen voor herziening zijn welkom, maar niet compleet**

De voorstellen voor herziening van de corporate governance code zijn in dit licht zeer welkom. Het is ronduit goed dat de nieuwe governance code langetermijnwaardecreatie centraal stelt. Ondernemingen moeten zich richten op het creëren van waarde die op de lange termijn ten goede komt aan alle stakeholders; aandeelhouders, werknemers, cliënten, burgers en de samenleving als geheel. Het gaat die stakeholders om verantwoording over financiële én niet-financiële resultaten. Ook is het goed dat de code voor het eerst aandacht besteedt aan het belang van cultuur en gedrag, omdat uit vele onderzoeken blijkt dat juist de cultuur zo belangrijk is hierin.

Tegelijkertijd laten de voorstellen tot herziening nog ruimte voor interpretatie. Zonder duidelijker normering leidt een principle-based aanpak niet tot de gewenste verandering. Denk bijvoorbeeld aan het normaliseren van het resultaat (een impactanalyse van het resultaat van niet-terugkerende winsten of verliezen in de verslaggevingsjaren) maar ook verslaggeving rondom niet-financiële kpi's zoals diversiteit, marktaandeel, innovatie en CO<sub>2</sub>-footprints. Men kan ook denken aan kpi's die mede inzicht geven in de cultuur van een organisatie. Dit is geenszins een pleidooi voor een meer rule-based benadering, maar een oproep op onderdelen specifieke guidance te ontwikkelen, zoals ook in het Verenigd Koninkrijk gebruikelijk is.

Tot slot wijzen wij op relevante ervaringen in het buitenland, waar aspecten inzake langetermijnwaardecreatie al langer onderdeel uitmaken van corporate governance codes. Zowel in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Duitsland en Zuid-Afrika zijn op dit punt verschillende bepalingen opgenomen die deze omissie wel degelijk deels invullen.

---

<sup>1</sup> In 2014 deed de accountancysector het voorstel om de accountant een afzonderlijke beoordelingsverklaring te laten afgeven, waarmee ook de in het jaarverslag besloten corporate governance informatie aan de kritische blik van de accountant wordt onderworpen. Zie hiervoor ook het rapport "In het publiek belang", maatregel 4.3, p. 61, beschikbaar via URL: <https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/2014/pdfs/In%20het%20publiek%20belang%20rapport%20WG%20Toekomst%20Acc%2025sep14.pdf>

## 5. Drie concrete suggesties voor verbetering

Wij doen hieronder drie concrete suggesties voor verdere verbetering van de corporate governance code. Deze suggesties zien op het vergroten van transparantie door ondernemingen over zaken die voor de maatschappij in den brede op de lange termijn van belang zijn.

### 1. *Viability statement: transparantie over levensvatbaarheid*

In het voorstel voor herziening van de code is een bepaling opgenomen voor een door het bestuur af te leggen verklaring dat de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is op basis van de informatie die bekend is op de datum van deze verklaring. De monitoringcommissie erkent in een toelichting hierop dat deze verklaring over de korte termijn (twaalf maanden) niet moet afdoen aan de langetermijnfocus van het bestuur.

Wij stellen voor dat in een ‘viability statement’ specifiek aandacht wordt gegeven aan de volgende zaken:

- A. Een gevoeligheidsanalyse ten aanzien van de belangrijkste veronderstellingen van de continuïteitsverwachting;
- B. Een analyse van het resultaat van de verslaggevingsjaren met een verdeling van éénmalige resultaten en terugkerende resultaten;
- C. Beheersingsmaatregelen rondom fraude en een beschrijving van frauderisico's.

Bovengenoemde punten komen ook in de internationale verslaggeving regelmatig aan de orde.

### 2. *Cultuur en gedrag: verankeren in risicobeheersing, beloningen 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. De rol van de raad van commissarissen ten aanzien van het toezicht op cultuur en de verantwoording daarover, is echter niet beschreven.

Wij stellen voor cultuur en gedrag in de code ook te verankeren in de bepalingen over risicobeheersing, het beloningsbeleid en diversiteit. Daarnaast is een gezonde cultuur gebaat bij openheid. Daarbij past ook openheid over de opdrachten van de raad van commissarissen aan de accountant, zodat alle stakeholders kunnen verifiëren dat de accountant gevraagd wordt ook naar deze aspecten te kijken. Dit draagt eveneens bij aan duidelijkheid over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen externe accountant, raad van bestuur en raad van commissarissen.

### 3. *Geef werknemers een stem: laat de volgende generaties meepraten over de koers van de onderneming*

De Nederlandse corporate governance code ziet op bestuur van en toezicht op grote Nederlandse ondernemingen. Ondernemingen waarin in de eerste plaats werknemers op de lange termijn het verschil maken. Dan is het opvallend dat de code weinig aandacht besteedt aan de groep belanghebbenden die de code uiteindelijk in de praktijk brengt: werknemers zelf. Wij ondervinden momenteel aan den lijve hoe belangrijk het is naar werknemers te luisteren bij het veranderen van cultuur en gedrag. Daarom wordt momenteel door PwC Nederland in ons gehele internationale netwerk gemeten welke waarden onze medewerkers individueel als mens belangrijk vinden, in hoeverre zij die terugzien bij PwC als organisatie en welke waarden zij willen dat onze organisatie in de toekomst reflecteert.



Concreet stellen wij voor in voorliggende herziening op te nemen dat de raad van commissarissen en de raad van bestuur de verantwoordelijkheid hebben werknemers nadrukkelijk te betrekken bij het opstellen van de gedragscode en bij het vaststellen van de waarden die bijdragen aan langetermijnwaardecreatie.