

Wim Eysink
Deloitte
IIA Raad van Advies



Voorstellen herziene Corporate
Governance Code



Instituut van
Internal Auditors
Nederland



De voorstellen voor de nieuwe corporate governance code

Compliance versus impact

Zeist, 8 juni 2016

Commissie Peters

Jaap Peters, voormalig bestuurslid Aegon



Commissie Peters

1 van de 40 aanbevelingen

Ten behoeve van de Raad van Bestuur:

De Raad van Bestuur zal jaarlijks de risico's, verbonden aan het gekozen beleid, onderscheidenlijk de strategie schriftelijk aan de Raad van Commissarissen rapporteren. Voorbeelden hiervan zijn:

- *Valuta-ontwikkeling*
- *Rentestand*
- *Economische groei*
- *Politieke risico's*

*“Goede corporate governance verlangt dat thema’s als lange termijn waardecreatie, risicobeheersing, cultuur, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met aandeelhouders **geen mooie woorden op papier zijn**, maar dat deze thema’s **daadwerkelijk leven** in raden van bestuur en commissarissen. Daarbij gaat het om verantwoordelijkheid en **verantwoording**.”* (De Nederlandse Corporate Governance Code, voorstel voor herziening)



Opzet van de presentatie



1. Historisch kader
2. De voorstellen van de commissie
3. Van compliance naar impact
4. Conclusies

1. Historisch kader

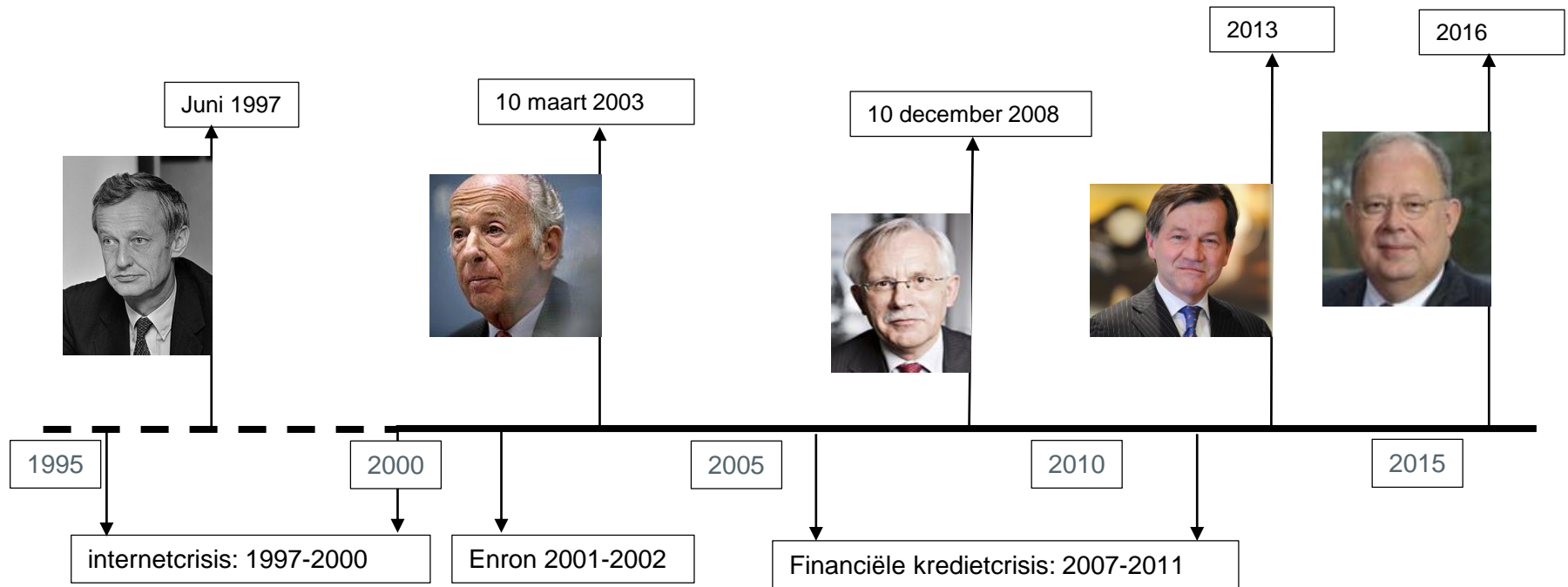
Tijdslijn van onze code

De afgelopen 15 jaar zullen de geschiedenisboeken ingaan als een periode van boekhoudschandalen en een crisis binnen de financiële sector. De reactie daarop is onder meer gegeven in de vorm van wet- en regelgeving, met name op het gebied van corporate governance. Stap voor stap zijn 'checks & balances' ingevoerd voor goed organisatiebestuur. Binnen de overheid en het bedrijfsleven, vaak sectorgewijs.

(Marcel Pheijffer, Hoogleraar accountancy aan de universiteiten van Nyenrode en Leiden)

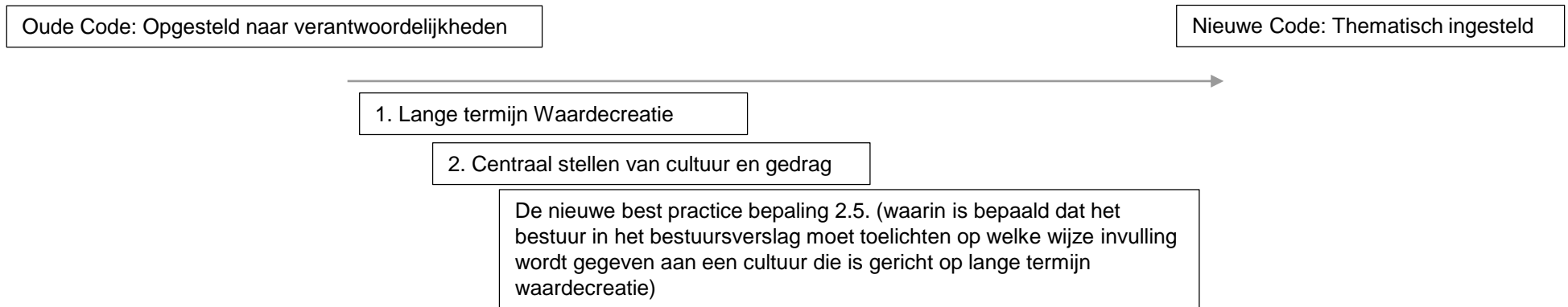
1. Historisch kader

Tijdslijn van onze code



2. De voorstellen van de commissie

“Een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie”



2. De voorstellen van de commissie

“Een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie”

Zeven thema's:

- I. Meer focus op lange termijn waardecreatie;
- II. Versterken van risicomanagement;
- III. Nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht;
- IV. Introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance;
- V. Beloningen: opgeschoond en vereenvoudigd;
- VI. Relatie met aandeelhouders; en
- VII. Verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg.

De Code is onderverdeeld in vier hoofdstukken:

- I. Lange termijn waardecreatie*
- II. De effectiviteit van bestuur en toezicht*
- III. Beloningen*
- IV. de (algemene vergadering van) aandeelhouders*

2. De voorstellen van de commissie

De rol van de Internal Audit Functie (IAF)

	Theme	1. Long Term Value Creation	2. Effectiveness of Board & Supervision	3. Remuneration	4. General meeting of Shareholders
i	Long Term Value creation	1.1 Long Term Value			
ii	Risk enforcement	1.2 Risk Management			
	Risk enforcement	1.3 Internal Audit Function			
	Risk enforcement	1.4 Accountability			
	Risk enforcement	1.5.1 Role AC			
	Risk enforcement	1.6 External Auditor (EA)			
	Risk enforcement	1.7 Work of the EA			
iii	Governance & Supervision		2.1 Composition		
	Governance & Supervision		2.2 Appointment, succession & evaluation		
	Governance & Supervision		2.3 SB and reporting		
	Governance & Supervision		2.4 Decision making and functioning		
	Governance & Supervision		2.7 Take over situation		
iv	Culture		2.5 Culture		
v	Remuneration			2.6 Conflict of interest	
	Remuneration			3.1 Remuneration policy	
	Remuneration			3.2 Remuneration setting	
	Remuneration			3.3 Remuneration SB	
	Remuneration			3.4 Reporting Remuneration	
vi	Shareholder				4.1 General meeting
	Shareholder				4.2 Information supply
	Shareholder				4.3 Voting
	Shareholder				4.4 Share certificates
vii	Comply or Explain				No principle

2. De voorstellen van de commissie

Voorstellen van de commissie

Commentaar – overwegend constructief voor de IAF en haar werkgebied

- Positie en ophanging
- Het verplicht stellen van een IAF voor alle OOB's
- Reciprociteit tussen in- en external audit
- Beoordeling van de governance
- In-control statement

2. De voorstellen van de commissie

Voorstellen van de commissie

Afwijking van de “best practices” van de nieuwe code vereist onderbouwing van de organisatie:

- *Waarom afgeweken?*
- *Motivatie voor de afwijking?*
- *Welke organen zijn betrokken bij de beslissing tot afwijken van de code?*
- *Duurt de betreffende afwijking van de code langer dan een boekjaar?*
- *Welke alternatieven voor de afwijking worden gegeven?*

Van compliance naar relevantie : het moet leven

3. Van compliance naar impact

Welke impact heeft de nieuwe code?

De Interne Audit Functie heeft de taak om de “bestaan en werking” te beoordelen van het interne risk management systeem, alsmede de controlemaatregelen. The RvC ziet toe op de functionering van de IAF en heeft periodiek contact.

I. Zorgt compliance met de nieuwe voorstellen, ook voor de meeste impact?

II. Waar ligt de relevantie voor de Interne Audit Functie (AIF) hierin?

3. Van compliance naar impact

Welke impact heeft de nieuwe code?

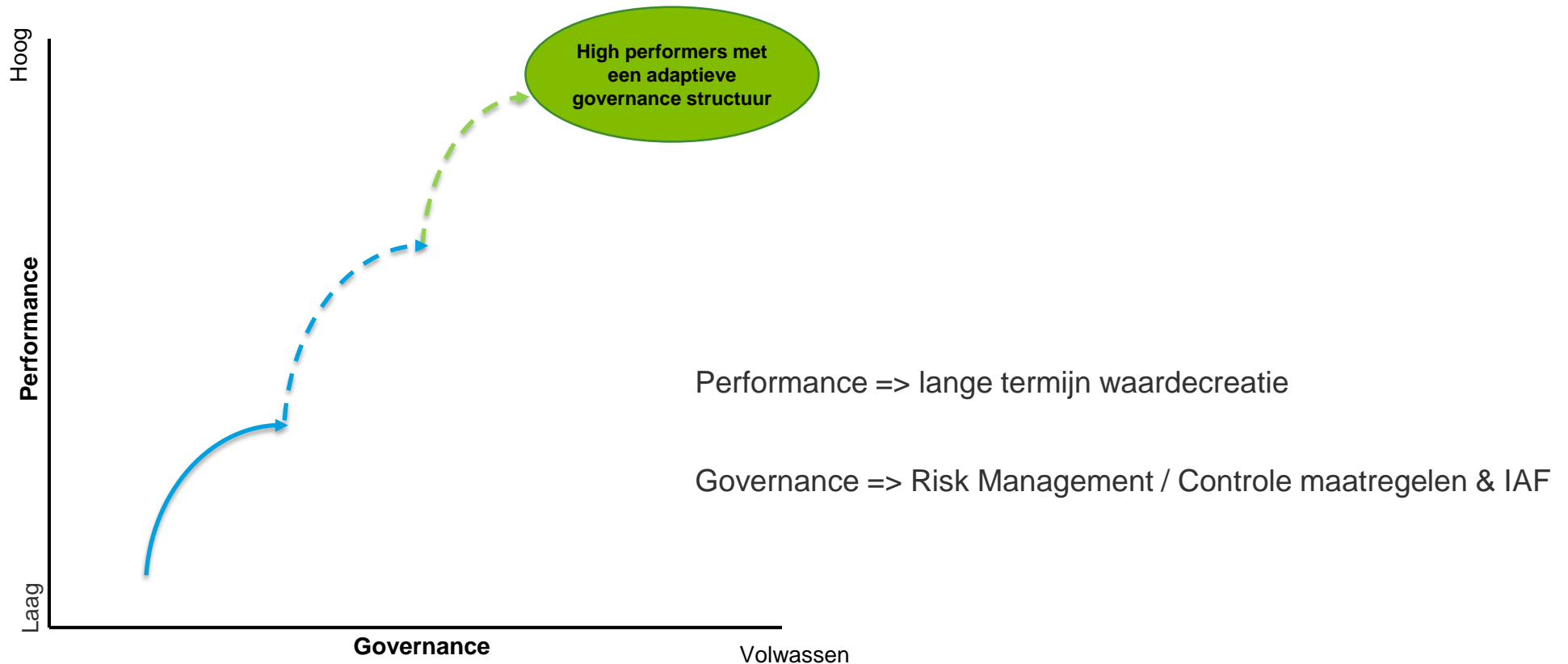
- Governance als onderdeel van compliance

VS

- Governance is ondersteund aan de performance

3. Van compliance naar impact

Welke impact heeft de nieuwe code?



3. Van compliance naar impact

Governance in de context van de waardecreatie

Performance – Waardecreatie

1. Wat is het verdien / waarde model
2. Hoe is de aansturing en het toezicht georganiseerd
3. Waar liggen de (functionele) verantwoordelijkheden
4. Vrijheid binnen welke kaders
5. Waar zijn we kwetsbaar

Governance - IAF

1. Is er een toegesneden governance model?
2. Hoe is het toezicht georganiseerd (resultaat / bonus / business reviews etc)?
3. Welke type relaties kunnen we onderkennen
4. Opzet en werking van GRC (policy raamwerk)
5. Opzet en werking van het monitoring / assurance raamwerk, en de rol van het IAF hierin

4. Eind conclusies

1. Waarom wordt de code herschreven?
2. Governance als onderdeel van het verdienmodel / waardecreatie, compliance in 2e aanleg
3. De relevantie, impact en waarde van IAF is objectieve assurance in welke vorm ook
4. Cultuur en gedrag is nog een “open” gebied