

Risicobeheersing na Tabaksblat: de volgende stap?

Roger Dassen

Met nog vers in het achterhoofd de droevige conclusies over de evaluatie eind 2002 van de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie Peters, kon ik in mijn column van vorig jaar nog naar hartelust klagen over de stand van de Nederlandse corporate governance. 'Onze 'polder governance', waarin een op onderling vertrouwen, fatsoen en 'maatschappelijke tucht' gestoelde overlegcultuur de plaats innam van op de Angelsaksische leest geschoeide 'checks and balances', zou wel eens ontoereikend kunnen zijn om het probleem te lijf te gaan', zo werd door mij cynisch geconcludeerd. Welnu, kort na het schrijven van deze regels werd ik op mijn wenken bediend. De commissie Tabaksblat diende zich aan, en produceerde binnen korte tijd een Code die er zijn mag. Een duidelijke verankering van taken, verantwoordelijkheden, 'accountability' en eisen te stellen aan hen die een belangrijke rol spelen in het bestuur of toezicht van de (beursgenoteerde) ondernemingen. Al met al een fraai stukje werk, dat natuurlijk niet zonder kritiek is geaccepteerd. Belangrijkste kritiekpunt is dat de Code teveel regels zou bevatten, dat zij te gedetailleerd en te weinig conceptueel zou zijn. Ik deel die kritiek niet. Juist door de concreetheid van de principes en de best practice-bepalingen is bereikt dat het onderwerp weer op alle agenda's staat. Bestuurders, commissarissen, aandeelhouders, accountants, zij allen debatteren vol



Prof. Dr. R. Dassen RA is partner van Deloitte Accountants en tevens hoogleraar Auditing aan de Universiteit Maastricht alsmede de Vrije Universiteit. Hij studeerde economie en accountancy aan de Universiteit Maastricht, waar hij in 1995 promoveerde.

vuur over de corporate governance, over de kwaliteit van besturen en toezicht. En dat feit op zich is voor mij al een prachtig resultaat!

Bij al dit goede nieuws zijn er ook tegenvallers. Zo wordt de discussie op dit moment wat mij betreft te zeer geconcentreerd op de zijdelingse opmerkingen van de commissie over het structuurregime. Een belangwekkende opmerking, maar niettemin slechts een figurant in de strijd om beter bestuur en toezicht. Niet het juridische model, maar de feitelijke invulling van goed bestuur en toezicht zijn naar mijn mening bepalend. En die feitelijke invulling hangt veel meer op kwesties als tijdsbesteding van commissarissen, agendabeheersing door commissarissen, diepgang van discussies in RvC- en commissievergaderingen, de kwaliteit van de informatievoorziening naar commissarissen toe, alsmede de juiste 'prikkel' voor bestuurders in de vorm van een gebalanceerd beloningspakket. En last but not least, de aandacht voor risicobeheersing binnen de organisatie.

En daarmee zijn wij aanbeland bij de hoofdschotel van dit artikel. In navolging van corporate governance-codes in de Verenigde Staten, Engeland en Duitsland, heeft ook Tabaksblat aandacht besteed aan de kwaliteit van risicomanagement. De commissie schrijft hierover, dat iedere vennootschap een op zichzelf toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem moet hebben, met in ieder geval de volgende instrumenten:

- a risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;
- b een gedragscode die in ieder geval op de website van de vennootschap wordt geplaatst;
- c handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
- d een systeem van monitoring en rapportering.

Voorts schrijft de commissie voor dat het bestuur in het jaarverslag moet rapporteren dat de risicobeheersings- en controlesystemen 'adequaat en effectief' zijn, een en ander goed onderbouwd, met oog voor

wijzigingen die in de loop van het jaar zijn opgetreden, waarbij ten slotte nog is bepaald dat een en ander moet zijn besproken met de audit commissie.

Het is zeer terecht dat de commissie dit punt heeft opgepakt. Een adequaat risicomanagement is tegenwoordig van levensbelang, gegeven de dynamiek van de huidige economie, alsmede de schaal, decentralisatie en diversiteit van veel ondernemingen. Toch zijn er wat mij betreft enkele kanttekeningen te plaatsen bij de lijn die de commissie heeft gekozen.

Allereerst een conceptuele. Risicomanagement gaat in de moderne opvattingen verder dan alleen de financiële en de operationele kant. Zoals ook wordt onderkend in het recent ingrijpend aangepaste COSO-model, is met name ook de strategische dimensie een integraal onderdeel van risicomanagement. Het op een systematische manier nadenken over de waarschijnlijkheid en impact van strategische kansen en bedreigingen, en van de wijze waarop deze beter tegemoet getreden kunnen worden, behoort inmiddels tot de geaccepteerde best practices in ondernemingsland.

Een tweede bezwaar is het gebrek aan handreikingen dat wordt aangeboden om de jaarlijkse evaluatie over de effectiviteit van het risicobeheersings- en controlesysteem uit te voeren. Hoe moet deze analyse worden gemaakt? Zijn er raamwerken (zoals het al eerder genoemde COSO, of het door Koninklijk NIVRA ontwikkelde ABIB) die de commissie geschikt acht om hiertoe te dienen? Op welke niveaus moet de analyse worden verricht, een vraag die zeker relevant is in sterk decentraal georganiseerde entiteiten. Is het een analyse op het topniveau van de onderneming, of wordt er ook van uitgegaan dat een dergelijke beoordeling plaatsvindt op het niveau van de belangrijkste operationele eenheden? Welke processen moeten bij een dergelijke beoordeling worden beschouwd? Op welke wijze moet de beoordeling worden gedocumenteerd? Moeten beheersingsmaatregelen op papier worden beschreven? En ten slotte, wie ziet erop toe dat de beoordeling op een adequate wijze is uitgevoerd, en dat de conclusie op een consistente wijze voortvloeit uit de uitgevoerde analyse?

Allemaal vragen, waar nog geen antwoord op bestaat. Hetgeen overigens zeker niet kan worden verweten aan de commissie, die zoals gezegd in hoog tempo kaders – en niet meer dan dat – heeft neergezet. Maar wat mij betreft is het wel hoog tijd dat aan de hiervoor gestelde vragen invulling wordt gegeven. Want de huidige invulling is te vrijblijvend om daadwerkelijk bij te dragen aan een verbetering in dit opzicht.

In dit verband kunnen de Verenigde Staten mogelijk als gidsland gelden. Rule 404 van de Sarbanes-Oxley

wetgeving geeft een overduidelijk antwoord op de gestelde vragen. Met duidelijke verwijzingen naar een te hanteren raamwerk, indicaties voor processen en entiteiten die onder de analyse dienen te vallen, met zeer ingrijpende documentatie-eisen en ten slotte een niet mis te verstane toets op proces en conclusies door de accountant. Een forse investering voor het Amerikaanse bedrijfsleven, waarbij de schattingen voor de te verrichten werkzaamheden uiteenlopen van enkele honderdduizenden dollars voor de kleine, overzichtelijke en goed georganiseerde beursfondsen tot vele miljoenen voor grotere, meer gedecentraliseerde entiteiten. Maar wel een investering waarvan de toezichthouders het waard hebben geacht om deze te (laten) maken. Immers, zonder enige afbreuk te willen doen aan het belang van de traditionele jaaren kwartaalcijfers, is het voor de meeste beleggers toch vooral van belang dat zij erop kunnen vertrouwen dat de ondernemingen beschikken over zodanige systemen, dat risico's in een vroegtijdig stadium worden gesignaleerd, teneinde ze tijdig te kunnen beheersen, dan wel beleggers zo snel mogelijk ervan op de hoogte te kunnen stellen.

De eerste ervaringen met de Amerikaanse aanpak leren overigens dat bij de gemiddelde organisatie heel wat herstelwerk in de 'controls' en de documentatie daarvan dient plaats te vinden vooraleer met een gerust hart door management en accountants hierop kan worden afgetekend. En de algemene indruk bestaat, dat die herstelwerkzaamheden ook daadwerkelijk bijdragen tot een betere beheersing van de organisatie, en niet alleen een onnodige formaliseringsslag betekenen.

Kortom, er ligt een eerste aanzet. Maar zonder een nadere uitwerking door de wetgever, de AFM of een andere 'autoriteit' ben ik bang dat deze aanzet te vrijblijvend zal blijken te zijn. En dat is jammer, want wil Nederland zijn vooraanstaande rol in het financieel-economische theater blijven spelen, dan moet ook in dit opzicht flink worden geïnvesteerd. ■