



Reactie op rapport ‘Monitoring Commissie Corporate Governance’ over de naleving van de Code. (december 2007) ter zake de naleving van de bepalingen aangaande de Interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Een herhaalde oproep. ‘Handen af van de bepalingen over de Interne risicobeheersings- en controle systemen in de Code’!

In juni 2006 heb ik als reactie op de Aanbevelingen van december 2005 van de Monitoring Commissie Corporate Code een oproep gedaan: ‘Handen af van de bepalingen in de Code over de Interne risicobeheersings- en controle systemen’.

Het huidige rapport van december 2007 geeft mij aanleiding deze oproep te herhalen.

Ik zal dat nader verklaren.

Algemeen.

De Commissie constateert manco’s in de naleving van de Code ter zake de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Voor de Commissie was dit in 2005 aanleiding om onderscheid te maken tussen financiële verslaglegging risico’s en andere risico’s. Aan dit onderscheid worden verschillende aanbevelingen verbonden.

Ten aanzien van financiële verslaggeving risico’s moet o.a worden verklaard dat de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven. Ten aanzien van andere risico’s moet o.a. een beschrijving worden gegeven van de risicobeheersings- en controlesystemen op basis van de geïdentificeerde belangrijke risico’s.

In mijn commentaar (2006) op deze laatste aanbeveling heb ik de vraag gesteld wat met deze formulering wordt bedoeld. Of een beschrijving van een systeem, de stappen die men zet om risico’s in kaart te brengen, de wijze van besluitvorming rond de te nemen maatregelen, de regeling van de verantwoordelijkheden en de opzet van een controlesysteem of dat men in feite bedoeld een beschrijving van de maatregelen die men genomen heeft ter beheersing van aangegeven risico’s.

In de nieuw aanbevelingen van december 2007 gaat de Commissie nog een stap verder en geeft tegelijkertijd antwoord op mijn voorgenoemde vraag. Als nieuwe eisen worden gesteld dat voor beide groepen van risico’s (verslaglegging en andere) een risicoprofiel moet worden opgesteld, dat een uiteenzetting moet worden gegeven van het aanwezige risicobeheersings- en controlesysteem en dat voor verslaglegging risico’s een ‘in control’ verklaring wordt vereist.

Door deze nieuwe Aanbeveling worden 2 zaken duidelijk.

Ten eerste, dat een ‘in control’ verklaring de ‘redelijke mate van zekerheid van het risicobeheersings- en controle systeem’ betreft. Overigens wijkt deze omschrijving af van de omschrijving van de Code. Aldaar wordt vereist dat de systemen adequaat en effectief moeten zijn.

Ten tweede, dat mijn vraag wat met de omschrijving ter zake de andere risico’s wordt bedoeld (of een systeem beschrijving of een beschrijving van de risico’s) wordt beantwoord. Kort gezegd: beide beschrijvingen, dus niet of/of maar en/en.

Voordat ik op de details in ga wil ik het volgende zeggen.

Zoals ik ook in mijn commentaar in 2006 heb gezegd is het maken van onderscheid tussen verslaglegging en andere risico’s niet zinvol.



Op de eerste plaats is niet aangegeven wat verslaglegging risico's zijn. Zijn dat type- of (ver-) taalfouten, betreft dat ontbrekende informatie of kijkt men bij verslaglegging risico's ook naar de kwaliteit van de achterliggende informatie, waarderingsgrondslagen, hoogte van voorzieningen?

Ten tweede deel ik de argumentatie voor dit onderscheid niet.

Het afgeven van een 'in control' verklaring voor de andere risico's zou tot aansprakelijkheid kunnen leiden, aldus de Commissie. Ik deel die mening niet. Een 'in control' verklaring betekent slechts dat men het interne risicobeheersings- en controle systeem naar behoren uitvoert. Niet, dat men geen risico's meer loopt. Juist het ontbreken van een 'in control' verklaring vergroot het risico van aansprakelijkheid. Immers dan geeft men aan zijn zaakjes niet op orde te hebben.

Vervolgens, en dat is een veel serieuzer punt, expliciet wordt nu in de nieuwe aanbeveling aangegeven dat voor de overige risico's geen 'in control' verklaring meer nodig is. Het laten vallen van deze verplichting is m.i. strijdig met de Code. In de Code staat duidelijk dat 'het bestuur in het jaarverslag verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn' Een onvoorwaardelijke verplichting. De Code laat niet toe dat enig segment, enige activiteit van de onderneming buiten de reikwijdte van die verklaring blijft.

Het zou goed zijn indien de Commissie zich expliciet uitspreekt hoe die strijdigheid met de Code moet worden gezien. In juridische zin zou een dergelijke met de Code strijdige Aanbeveling (de grondwet) 'null and void' zijn.

Vervolgens voegt de Commissie de Aanbeveling van een beschrijving van een Risicoprofiel toe. Deze noodzaak wordt niet gedragen door de Code. De Code, net zoals SOX, Turnbull en Bazel II kijken allen naar de opzet en werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. COSO is ook een dergelijk systeem. Het Risicoprofiel is voor deze systemen geen relevante factor. Toevoeging van de eis tot beschrijving van het Risicoprofiel, gekoppeld aan inzicht in de risicobeheersings- en controlesystemen, zou een buitenstaander de indruk kunnen geven een goed beeld te hebben van de aard en omvang van de risico's van die onderneming en van de wijze waarop daarmee wordt omgegaan. Dat beeld is schijn.

De draai die de Commissie met deze nieuwe aanbeveling maakt is op zich interessant om daar even bij stil te staan.

In de toelichting geeft de Commissie aan: 'dat het belang van de gebruiker van het Jaarverslag voorop dient te staan. De inhoud van de risicoverslaglegging moet aansluiten bij de informatiebehoefte van aandeelhouders en andere betrokkenen'. Natuurlijk heeft de aandeelhouder recht op informatie, maar het jaarverslag is zeker niet bedoeld om zijn informatiebehoefte te bevredigen.

In de Code wordt aangegeven op welke informatie de aandeelhouder recht heeft. Die informatie is gericht op de verplichtingen die de Code zelf stelt.

Als Good Governance eist de Code dat de onderneming beschikt over een effectief en adequaat risicobeheersings- en controlesysteem. Die eis is niet gesteld om aandeelhouders te plezieren maar om de onderneming ervan te doordringen dat van een goed ondernemer mag worden verwacht dat hij over een dergelijk systeem beschikt. De kwaliteit van dat systeem is onderworpen aan het Toezicht van de Raad van Commissarissen en accountant. De 'in control' verklaring, daar hebben aandeelhouders recht op, niet meer en niet minder. In het kort gezegd, is binnen de basisstructuur van de Code de inhoudelijke kant van de beheersing van risico's onderdeel van de interne rapportage van de onderneming, slechts over de formele kant van de beheersing van risico's, het zg. systeem, daarover alleen wordt naar buiten gerapporteerd.



Door nu aandeelhouders ook inzicht te geven in het risicoprofiel, welke waarde je daar ook aan toekent, wordt die strakke lijn doorbroken en komen de aandeelhouders deels op de stoel van de onderneming cq Raad van Commissarissen / accountant te zitten.

Die ontwikkeling moet je niet willen, immers de informatie die aan aandeelhouders wordt doorgegeven schiet altijd te kort, maar is ook ten principale onjuist.

Ga je eenmaal toegeven aan de behoefte aan inhoudelijke informatie, dan is het hek van de dam. Steeds zal blijken dat informatie ontbreekt, niet goed wordt begrepen of verkeerd wordt uitgelegd. Nieuwe eisen zullen aan de onderneming worden gesteld om daarop in te spelen. De aandeelhouder wordt daarmee in een positie geplaatst die hem niet behoort toe te komen. Het is aan de Raad van Commissarissen en de accountant om het Bestuur van de onderneming te controleren, niet aan de aandeelhouder. Door de aandeelhouder inhoudelijke informatie over risico's en risicobeheersing te geven, wordt die duidelijke scheiding van functies tussen het aandeelhouderschap en het toezicht op de onderneming doorbroken.

De beschrijving van het risicoprofiel.

In de Aanbeveling wordt nader ingegaan wat hiermee wordt bedoeld.

Allereerst een beschrijving van de aan de strategische doelstellingen geformuleerde risico's.

Informatie over strategieën wordt interessant als de onderneming meer in detail gaat aangeven wat zij in de komende jaren wil bereiken. Oppervlakkige statements, open deuren, daar staat niemand op te wachten. Aangezien geen enkele onderneming meer in detail zal uitdragen wat zij van plan is en welke risico's zij daarbij tegen komt, immers de concurrentie ligt op de loer, verwordt deze eis tot een dode letter.

Hierbij sluit aan informatie over de 'risk appetite'. Wat is dat? Wat verwacht de Commissie dat hier wordt vermeld? Zo iets van: Ja, we gaan dat en dat doen, we verwachten wel wat problemen, maar we denken die wel aan te kunnen.

'Risk appetite' is in belangrijke mate een subjectieve aangelegenheid, zeker waar het strategische doelstellingen betreft. Het zou goed zijn als bestuurders van ondernemingen zich intern meer expliciet uitspreken hoe zij tegen risico's en de genomen beheersmaatregelen aankijken, maar het jaarverslag is m.i. geen plaats waar daar uitgebreid op moet worden ingegaan. Het is aan de Raad van Commissarissen die discussie, wat deze ook waard is, met het bestuur aan te gaan.

Kwalitatieve analyse van allerlei risicobeschrijvingen.

Niet alleen een sterk subjectieve aangelegenheid, maar ook een grote bron van verwarring.

Risicobegrippen als licht / middel / zwaar, hoe moeten die worden geïnterpreteerd? Wat voor de een licht is, is voor de ander misschien zwaar. Elke formulering op papier, kan juist vanwege de misinterpretatie tot allerlei verkeerde conclusies leiden.

Bovendien veronderstelt de eis van de Commissie dat ondernemingen ter zake allerlei risico's over kwalitatieve beoordelingen beschikt. Niets is minder waar. Een heleboel risico's worden beheerst, althans daar gelden risicobeheersmaatregelen voor zonder dat op die risico's enig kwalitatief etiket is geplakt.

Gevoeligheidsanalyses en risicokwantificatie.

De reikwijdte van risicokwantificatie is maar beperkt mogelijk en zinvol. Dit geldt m.m. ook voor gevoeligheidsanalyses.

Het kwantificeren van risico's is alleen dan zinvol als men over betrouwbare en relevante gegevens kan beschikken. Ontbreken die gegevens dan wordt de discussie vooral abstract.

En dan nog moet men voorzichtig zijn. Het hebben van gegevens zegt nog niets over wat er vandaag of morgen gaat gebeuren. Zich vastklampen aan modellen, gegevensoverzichten, meetresultaten, kan schijnzekerheid opleveren. Zonder een subjectieve waarde toe te kennen zijn deze modellen e.d. zelfs gevaarlijk. Hoe gevaarlijk blijkt wel uit de huidige kredietcrisis.

Kortom, hoe men ook met deze kwantitatieve kant van riskmanagement omgaat, houdt het binnenskamers. Treedt daar niet mee naar buiten. Binnen de onderneming zelf is het al moeilijk genoeg om op een goede manier met dit aspect van risicobeheersing om te gaan, laat staan door mensen die geen of nauwelijks enige voeling met de onderneming hebben.

Beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

In de toelichting wordt aangegeven dat de ‘uiteen dient te worden gezet hoe het interne risicobeheersings- en controlesysteem is ingericht en hoe dit aansluit bij het risicoprofiel’.

In deze toelichting komt de kern van mijn bezwaar naar voren.

De Commissie vraagt van de onderneming: geef aan hoe het risicoprofiel eruit ziet, geef info over het risicobeheersings- en controlesysteem en leg daar tussen de verbanden. Ik, de aandeelhouder, zal dan nagaan of e.e.a. in orde is en of er al of niet voldoende basis bestaat om mijn belang in de onderneming aan te houden.

Laat ik dit zeggen, het verband tussen het risicobeheersings- en controlesysteem en het risicoprofiel, wat dat ook zijn moge, is maar zeer dunnetjes. Het systeem is risiconutraal, alleen de toepassing van alle elementen, dat kan per risicogebied verschillen. Om een voorbeeld te geven, hoe vaak en door wie en met wat voor een middelen risico-inventarisaties worden uitgevoerd, daar kan men per risicogebied verschillende afspraken over worden gemaakt, maar dat er risico-inventarisaties moeten worden uitgevoerd, als omschreven door het ‘systeem’, daar bestaat geen misverstand over.

Ook hier geldt dat al deze informatie intern moet blijven.

Ondernemingen zijn nu via trial en error aan het zoeken hoe dat het risicobeheersings- en controlesysteem in de praktijk op een effectieve manier vorm moet krijgen. Dat vraagt tijd. Dat leent zich niet voor publicatie. Het enige dat in dit kader relevant is dat de Raad van Commissarissen op dit terrein goed worden geïnformeerd.

Samenvatting.

Het is goed dat wordt nagegaan in hoeverre de bepalingen van de Code worden nageleefd.

De resultaten van het onderzoek kunnen onderneming inspireren verder te gaan of naar nieuwe wegen te zoeken.

Die resultaten zou de Commissie moeten inspireren openstaande vragen te verduidelijken, maar niet tot nieuwe regels, die alleen maar verwarring zaaien, zo niet strijdig zijn met de bestaande regels.

Met de nieuwe aanbeveling begeeft de Commissie zich op glad ijs. Zij kent aan de aandeelhouder een positie toe, de haar volgens de Code niet toekomt en rechten op informatie, waar zoveel op is af te dingen dat de aandeelhouder daarmee veel verder van huis raakt.

Het enige dat de aandeelhouder zou moeten regardereren of er in de onderneming een (organisatie-brede) adequaat en effectief risicobeheersings- en controlesysteem is. Dat de Commissie zich inspant te verduidelijken wat een dergelijk systeem is, dat is prima, maar daar moet het dan ook bij blijven.

Met de nieuwe Aanbeveling erbij wordt het voor de onderneming nagenoeg onmogelijk te weten hoe de Code eruit ziet. In den beginne in korte artikelen met een enkel toelichting geformuleerd. Nu moet de ondernemer overal informatie vandaan halen om te weten wat de Commissie allemaal van hem verwacht.



Tot slot.

Risicoanalyses, risicobeheersmaatregelen, controles, aspecten van risicomanagement die niet alleen voor organisaties van toepassing kunnen zijn.

Ook ter zake het werk van de Commissie zou je een risicoanalyse kunnen uitvoeren.

Het risico dat de Commissie steeds meer nieuwe eisen gaat stellen, daardoor verder weg komt te staan van haar kernopdracht en daarmee haar geloofwaardigheid verliest, wordt met deze nieuwe aanbeveling steeds realistischer.

Ik kan alleen maar gissen naar de oorzaken. De gevolgen, daar heb ik wel een beeld van.

Het zullen de ondernemers zijn die de zwarte Piet krijgen toegeschoven, terwijl het juist de Commissie zou moeten zijn die door helderheid te verschaffen over de vraag hoe een adequaat en effectief risicobeheersings- en controlesysteem eruit zou moeten zien, niet door nieuwe eisen te stellen, maar door meer inzicht te verschaffen.

Thans zitten we midden in de kredietcrisis. Alom hoor je dat het risicomanagement van banken tekort is geschoten

Dat kan, dat zal ook wel, maar is niet per definitie zo.

Banken zouden heel goed na afweging en grondige studie besloten kunnen hebben bepaalde risico's te accepteren. Dat achteraf blijkt dat het risico zich toch manifesteert, dat kan zo zijn, maar staat los van de kwaliteit van het risicobeheersings- en controlesysteem.

Kortom, al die mensen die voluit beweren dat het risicomanagement systeem tekort is geschoten, verwarren duidelijk het systeem met de consequenties van de al of niet bewust genomen maatregelen.

Ik hoop dat de Commissie dit inzicht met mij deelt.

Ik hoop ook dat de Commissie kan begrijpen dat mijnerzijds nogmaals aan de Commissie wordt aangegeven: 'Handen af van de bepalingen over de Interne risicobeheersings- en controle systemen in de Code'!

Mr R.A. Vroom
VRIMS Integraal Risk Management Services
035-5381555
13 oktober 2008

www.riskmanagement.nl