



## **De aangepaste Code Tabaksblat 2008, vanuit risicoperspectief van commentaar voorzien.**

**‘Handen af van de Code, nu voor de derde maal!’**

### ***Motivatie***

4 maal eerder heb ik gereageerd op de (concept) Code en de voorstellen van de commissie Frijns (alles te lezen op mijn site <http://www.riskmanagement.nl/>) met de intentie om discussies te ontlokken over de benaderingswijze van riskmanagement in de Code. Of er naar aanleiding van mijn commentaar over dit onderwerp discussies zijn gevoerd, dat kan ik niet overzien, wel dat er maar bar weinig officiële reacties over dit aspect van de Code zijn afgegeven. Dat is jammer.

Ook deze reactie, mijn laatste in een serie, is een oproep aan personen en organisaties, ondernemingen en adviesbureaus de aanpak van riskmanagement en de verwoording daarvan in de Code ter discussie te stellen.

Deze oproep is tevens een aansporing voor de overheid de aangepaste Code ter zake risicobeheersing niet over te nemen en de oude regelgeving te handhaven, met uitzondering van mijn voorgestelde wijziging van artikel II.1 Het bestuur / Taak en werkwijze / Principe. (De toevoeging: ‘de strategie **en de vaststelling** van bijbehorende risico’s’)

De belangstelling voor riskmanagement is groeiende. Steeds meer ondernemingen en organisaties doen er wat mee. Op scholen, universiteiten en via allerlei cursussen, ook binnen ondernemingen, wordt aandacht aan dit onderwerp besteed. Aan de andere kant hoor en lees je, als de oorzaken van de kredietcrisis ter sprake komen, allerlei uitspraken over riskmanagement, die duiden op een ontoereikende kennis van dit vakgebied. Daar moeten we vanaf. Een beter begrip over wat goed riskmanagement in theorie en praktijk is, is van groot belang. De aangepaste Code draagt daar niet toe bij. Vandaar mijn motivatie om voor een 5<sup>de</sup> keer in de pen te klimmen.

### ***Inleiding***

Tweemaal eerder heb ik onder het motto ‘Handen af van de Code’ de voorstellen van de commissie Frijns tot wijziging van de Code in 2005 en 2007 van commentaar voorzien.

Deze aangepaste Code neemt de laatste voorstellen over. Ik had gehoopt dat de commissie Frijns mijn cri de coeur ‘Handen af van de Code’ ter harte zou hebben genomen. In plaats van ondernemingen de goede riskmanagementweg te wijzen, volhardt de commissie in haar, in mijn ogen verkeerde visie, legt deze vast in een aangepaste Code en vraagt de wetgever deze aanpassingen over te nemen. Niet doen dus!

In de aangepaste Code wordt afstand genomen van de internationaal algemeen geaccepteerde eis van de aanwezigheid van adequate en effectieve risicobeheersings- en controlesystemen. Onderscheid wordt nu gemaakt tussen financiële verslagleggingsrisico’s en andere risico’s, met een focus op risicobeschrijvingen. Met andere woorden, niet de eis van een interne, op kwaliteit van ondernemingsbestuur gerichte eis van goede systemen, maar de extern georiënteerde informatiebehoefte van de lezer van het jaarverslag staat centraal. In dit document ga ik hier uitvoerig op in.

In een vlaag van lichtzinnigheid zou men de verschillen van inzichten over de juiste benaderingswijze van risicobeheersing in de Code kunnen afdoen met de opmerking: het zijn maar enkele woorden, waar draait het om. Maak je niet zo druk! Bovendien worden de voorstellen gedragen door een gerespecteerd gezelschap personen en is mijn mening die van een eenling, overigens wel iemand die als enige op de voorstellen vanuit risicoperspectief reageert.

Mogelijk zou ik die houding aangenomen kunnen hebben als er geen kredietcrisis zou zijn geweest. Juist deze crisis wijst mede als oorzaak aan het ontbreken van een adequaat riskmanagement bij ondernemingen. Waar of niet, het is van het allergrootste belang dat datgene wat de commissie over risicobeheersing te berde brengt juist is én ondernemers inspireert ter zake risicobeheersing het juiste pad op te gaan. We weten met zijn allen dat de toepassing van riskmanagement in de praktijk weerbarstig is, maar die weerbarstigheid mag kost wat kost er niet toe leiden dat een verkeerde weg wordt ingeslagen.

Deze kredietcrisis heeft ook aangetoond dat de grootste en tegelijkertijd maatschappelijk meest relevante risico's voortspuiten uit de strategie van de ondernemingen. Dé verantwoordelijkheid van bestuurders van ondernemingen, hét aspect waarop Raden van Commissarissen moeten toezien. Als we over risicobeheersing praten, dan zit juist daar ook de zwakke plek in de aanpak. Gelukkig wordt door een kleine tekstaanpassing in de Code het belang van het bestuur van de onderneming inzake strategische risico's onderstreept.

Andere Codes gaan echter niet zo ver. Zo worden in Bazel II (voor banken) en Solvency II (voor verzekeraars) strategische risico's expliciet buiten beeld van de 'capital requirements' en controle gelaten. Met de ervaringen van de kredietcrisis in het achterhoofd, welke het belang van goede beheersing van strategische risico's onderstrepen, lijkt mij een algehele herziening van deze vooral door betrokkenen zelf opgestelde regelingen als uitgangspunt voor staatstoezicht op deze bedrijfstakken uiterst wenselijk.

Van allen kanten worden bedrijven aangespoord om meer aan riskmanagement te gaan. Toezichhouders willen op dit terrein ook hun steentje bijdragen. Maar riskmanagement wordt tegelijkertijd door zo velen zo verschillend uitgelegd, dat het van wezenlijk belang is dat gezaghebbende partijen, zoals de commissie Frijns, zich op correcte wijze zich over dit onderwerp uitlaten en daarmee richtinggevend zijn voor de koers te gaan.

Het belang daarvan blijkt nog eens temeer omdat tot nu toe de grotere (beursgenoteerde) ondernemingen geen inspiratie hebben gevonden om gezamenlijk tot enige invulling van goed riskmanagement (het formuleren van best practices) te komen. Initiatieven op dit terrein hebben geen succes gehad. Een extra reden voor externe partijen om stappen in deze richting te zetten. Die kans laat de aangepaste Code jammer genoeg liggen.

In de aangepaste Code 2008 worden de wijzigingsvoorstellen van de commissie Frijns verwerkt. Het spanningsveld tussen die voorstellen, die immers afwaken van de Code, zelfs daarmee strijdig waren, en de Code wordt daarmee voorkomen. De aangepaste Code wordt nu, als de wetgever het wil, de nieuwe richtsnoer. Echter mijn instemming met deze formele kant, de omzetting van de voorstellen van de commissie Frijns in een nieuwe aangepaste Code, doet niets af van mijn onvrede met de inhoudelijke kant van deze aangepaste Code.

Op eerdere wijzigingsvoorstellen heb ik commentaar geleverd. Die voorstellen worden nu in de nieuwe aangepaste Code overgenomen. Voor mij een reden om mijn commentaar daarop nog eens kenbaar te maken, ook al loop ik daarbij het risico in herhalingen te vallen.

Ik neem dit risico bewust, omdat er zonder risico te nemen er ook geen kansen zijn om iets positiefs te bewerkstelligen.

Aan de hand van de wijzigingen van enkele artikelen in de Code en de toelichtingen daarop, wordt mijn commentaar vorm gegeven. Het is aan u om aan te geven of u mijn inzichten deelt, ik hoop dat van harte.

Uitgewerkt commentaar op de aangepaste Code Tabaksblat 2008

**PRINCIPES EN BEST PRACTICE BEPALINGEN**

(Oud)

**II. Het bestuur**

**II.1 Taak en werkwijze**

**Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat hij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Enz.**

**Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie.**

(Nieuw)

**II. Het bestuur**

**II.1 Taak en werkwijze**

**Principe**

**Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat het verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie *met het bijbehorende risicoprofiel*, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.**

**Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en de auditcommissie.**

De toevoeging 'met het bijbehorende risicoprofiel' is nieuw.

De commissie ligt dit als volgt toe.

*Interne risicobeheersing*

25. Naar aanleiding van de reacties op de consultatie heeft de Commissie in principe II.1 en best practice bepaling II.1.4 het belang van de verantwoordelijkheid van het bestuur voor het vaststellen van het met de strategie verbonden risicoprofiel en de daarop afgestemde risicobeheersing nadrukkelijker tot uitdrukking gebracht.

De toevoeging is sympathiek, maar blijft steken in ondoeltreffendheid.

Ook al plaats je de strategie met het bijbehorende risicoprofiel onder verantwoordelijkheid van het bestuur, dat op zich is nog geen garantie dat het bestuur zich ook daadwerkelijk met het risicoprofiel bemoeit. Immers, een verantwoordelijkheid kan zeer abstract worden uitgewerkt maar daadwerkelijke betrokkenheid gaat veel verder. Dat zou de bedoeling moeten zijn, is mogelijk ook de bedoeling van de commissie gezien haar toelichting: 'dat het bestuur verantwoordelijk is **voor het vaststellen** van het met de strategie verbonden risicoprofiel en de daarop afgestemde risicobeheersing.'

Het lijkt geneuzel maar is het niet. Besturen van ondernemingen moeten daadwerkelijk actief betrokken zijn bij het risicobeheersingsproces van strategische risico's. De kredietcrisis heeft het falen van de besturen van met name financiële instellingen in deze aangetoond. Doordat zij teveel vertrouwd hebben op de riskmanagement activiteiten van de lagere regionen in de organisatie, hebben zij te weinig vanuit een

overall view tegen de strategische risico's aangekeken. Zij hadden zelf op Raad van Bestuurniveau eigen risico-inventarisaties moeten maken van de financiële wereld en hun eigen respons daarop. Dat hadden zij moeten doen, dat hadden de Raden van Commissarissen van hen moeten eisen.

Derhalve mijn voorstel om toe te voegen 'de strategie **en de vaststelling** van bijbehorende risico's', daarbij de toevoeging profiel weglatend. Het woord profiel verwijst naar een sfeer, naar een algemene indruk, - denk maar aan het begrip beleggingsprofiel, ook dat zegt nog niets in welke stukken wordt gehandeld - terwijl het juist gaat om het management van allerlei specifieke risico's, die uit de strategie voortvloeien.

**(Oud)**

**Best practice bepalingen**

II.1.3 In de vennootschap is een op de vennootschap toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval:

- 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;

**(Nieuw)**

**Best practice bepalingen**

*II.1.3 In de vennootschap is een op de vennootschap toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval:*

- a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;*
- b) een gedragscode, die op de website van de vennootschap wordt geplaatst;*

ad a)

Als men A zegt, moet men ook B zeggen. Als de commissie vindt dat het bestuur van ondernemingen verantwoordelijk is voor het vaststellen van strategische risico's, waarom dan ook niet eisen dat van deze risico's risicoanalyses worden opgesteld? Het is zo belangrijk dat die strategische risicoanalyses worden gemaakt. Het geeft de basis voor elke discussie over die risico's en de te nemen of al genomen beheersmaatregelen. Het dwingt het bestuur 'met de billen bloot' te komen en zich openlijk te verantwoorden, ook richting de Raad van Commissarissen, over de aanpak van deze risico's.

Ad b)

Dat een gedragscode op de website moet worden geplaatst, dat moge zo zijn.

Maar als je niet aangeeft over wat voor een soort gedragscode je het hebt, is dit een nietszeggende eis.

Ik herhaal deze opmerking, al eerder gemaakt bij het eerste concept van de Code in 2003. Kennelijk niets mee gebeurd.

**(Oud)**

II.1.4 In het jaarverslag verklaart het bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn en geeft hij een duidelijke onderbouwing hiervan. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het boekjaar. Het bestuur geeft daarbij tevens aan welke eventuele significante wijzigingen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen zijn gepland en dat één en ander met de auditcommissie en de raad van commissarissen is besproken.

## **Verklaring van en toelichting op enkele begrippen die in de code zijn gebruikt.**

### **II.1.4**

Het ligt in de rede dat het bestuur in de verklaring over de interne risicobeheersings- en controlesystemen aangeeft welk raamwerk of normenkader (zoals bijvoorbeeld het COSO raamwerk voor interne beheersing) hij heeft gehanteerd bij de evaluatie van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

*(Nieuw)*

*II.1.4 In het jaarverslag geeft het bestuur:*

- a) een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap;*
- b) een beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar; en*
- c) een beschrijving van eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn gepland en dat één en ander met de auditcommissie en de raad van commissarissen is besproken.*

*II.1.5 Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart het bestuur in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing.*

## **Verklaring van en toelichting op enkele begrippen die in de code zijn gebruikt.**

### **II.1.4**

*Op grond van onderdeel a neemt de vennootschap in haar jaarverslag een beschrijving op van de voornaamste risico's waarmee zij in aanraking komt bij de uitvoering van haar strategie. Het gaat daarbij niet zozeer om een uitputtende uiteenzetting van alle mogelijke risico's, maar om een weergave van de belangrijkste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet: strategische en operationele risico's, financiële risico's, wet- en regelgevingsrisico's en financiële verslaggevingsrisico's. Ook de beloningsstructuur van bestuurders en werknemers kan een operationeel risico opleveren. In de beschrijving besteedt de vennootschap tevens aandacht aan haar risicoprofiel: de houding ten opzichte van de genoemde risico's (risk appetite) en, voor zover mogelijk, de gevoeligheid van de vennootschap voor verwezenlijking van de risico's. Een kwantificering van de beschreven risico's kan onder omstandigheden een positief effect hebben op de informatieve waarde van de beschrijving. De beschrijving van de voornaamste risico's sluit aan op de in artikel 2:391, lid 2, BW voorgeschreven 'risicoparagraaf' en op de beschrijving van de wezenlijke risico's in het kader van artikel 5:25c Wft. Bij onderdeel b ligt het in de rede dat het bestuur in de beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aangeeft welk raamwerk of normenkader (bijvoorbeeld het COSO raamwerk voor interne beheersing) hij heeft gehanteerd bij de evaluatie van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.*

### **II.1.5**

*De verklaring kan een onderdeel vormen van de bestuurdersverklaring die vereist is in het kader van artikel 5:25c Wft. Vennootschappen waarvan effecten worden verhandeld op een met een gereguleerde markt of multilaterale handelsfaciliteit vergelijkbaar systeem in de Verenigde Staten worden geacht te voldoen aan de onderdelen a en b, indien zij op juiste wijze toepassing geven aan Section 404 van de Sarbanes-Oxley Act.*

### *Algemeen*

De oude structuur II 1.4 was duidelijk. Het bestuur moet verklaren dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn.

Ook de Engelse Combined Code (Turnbull) is even eenvoudig en duidelijk.

#### *Principle*

*The board should maintain a sound system of internal control to safeguard shareholders' investment and the company's assets.*

Uitgangspunt van dit principe is helder. Er moeten systemen van kracht zijn. Hoe deze zijn laat ons koud, mits effectief. Dus geen beschrijvingen van risico's en van de wijze waarop de onderneming daarmee omgaat. Kortom, de wijze waarop de onderneming met risico's omgaat is een interne aangelegenheid.

Omdat besturen van ondernemingen het kennelijk moeilijk vonden om een dergelijke verklaring af te geven, vreemde een extra aansprakelijkheid als er iets fout zou gaan, heeft de commissie al bij de wijzigingsvoorstellen in 2005, dus 2 jaar na het verschijnen van de definitieve versie van de Code, voorgesteld onderscheid te maken in financiële verslagleggingsrisico's en andere risico's, met daaraan verschillende consequenties gekoppeld.

Daarnaast komt de commissie met het voorstel om van de onderneming te vragen ook belangrijke risico's te benoemen en aan te geven hoe daarmee wordt omgegaan. Door deze beschrijvingen te vragen maakt de commissie eigenlijk een draai van 180°.

Niet de intern georiënteerde eis van een goed systeem staat centraal, maar de informatiebehoefte van de lezer van het jaarverslag. Dus geen aansporing meer aan ondernemingen, zoals bij de Engelsen, zich tot het uiterste in te spannen om te komen tot effectieve risicobeheersings- en controlesystemen. Dit is de kern van mijn bezwaar tegen de nieuwe aangepaste Code.

De relevantie van mijn bezwaar maakt de kredietcrisis pijnlijk duidelijk. De risicobeheersings- en controlesystemen hebben gefaald. Die systemen hebben met name onvoldoende gewerkt ten behoeve van het reilen en zeilen van de Raden van Bestuur en hun verantwoordelijkheid voor het beheersen van de strategische risico's.

### *Opmerkingen ter zake de nieuwe richtlijn.*

- a) De noodzakelijke beschrijving van de voornaamste strategische risico's. Wat verwacht de commissie hier? Dat de onderneming gaat aangeven welke problemen zij zien bij de realisatie van hun doelstellingen? Dat zij gaan aangeven dat hun producten, markten, ondernemingsstructuur, cultuur, managementkwaliteiten tekortschieten? Ik denk het niet, hooguit dat ondernemingen een aantal algemeenheden te berde brengen dat voor het bedrijf of bedrijfstak algemeen bekend is. Daarmee is dit voorschrift een lege huls.
- b) De noodzakelijke beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar. Ook hier een verzoek tot een beschrijving, maar geen eis te verklaren dat die systemen ook adequaat en effectief zijn. De toevoeging 'met betrekking de voornaamste risico's' roept wel vragen op. Wil men aangeven dat er voor elk risico een ander systeem van toepassing is of bedoelt men eigenlijk dat een beschrijving gewenst is van de wijze waarop de onderneming met die belangrijke risico's omgaat?
- c) De commissie maakt in II 1.5 een onderscheid tussen financiële verslagleggingsrisico's en andere risico's. Waarom? Zijn die belangrijker dan andere risico's? Of is dat omdat aandeelhouders meer geïnteresseerd zouden zijn in deze dan in die andere risico's. Of wil de commissie graag aanhaken bij de Sarbanes Oxley Act van 2002 (SOX), die zich specifiek richt op de financiële rapportage?
- d) Overigens, wat zijn financiële verslagleggingsrisico's? De commissie laat na zich daar over uit te spreken. Zijn dat typefouten, is dat fraude, de achtergrond van SOX, of betreft dat ook de waardering van activa en passiva? Een verduidelijking zou wel op zijn plaats zijn.

- e) De eis dat het bestuur ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Hierbij is leentjebuurt gespeeld bij SOX. Aldaar moet de signing officer – dat is niet het bestuur – verklaren dat de informatie juist is, niet dat, volgens de afgezwakte versie van de commissie, met een redelijke mate van zekerheid gezegd kan worden dat de informatie juist is. Ik zou zeggen, als je iets overneemt, doe het dan goed.
- f) Voorts moet het bestuur volgens II 1.5 verklaren dat ter zake de verslagleggingsrisico's de risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing. SOX is duidelijk. Die eist een adequate interne controlestructuur en procedures. De commissie zwakt dit af tot een werking 'naar behoren'. Maar is de commissie zich wel bewust van het feit dat een buitengewoon inadequaatsysteem naar behoren kan functioneren? Wat is overigens 'naar behoren'. Welke criteria kunnen worden aangehouden om deze kwalificatie terecht te bezigen?

#### *Verklaring en toelichting II 1.4*

- a) II.4 Is duidelijk, een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap wordt vereist. In de toelichting echter wordt aangegeven dat bedoeld wordt dat de onderneming een weergave doet van de belangrijkste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet bij de uitvoering van haar strategie: strategische en operationele risico's, financiële risico's, wet- en regelgevingsrisico's en financiële verslaggevingsrisico's. Met deze toelichting doorkruist de commissie haar eigen uitgangspunt. Het is van drieën één. Of je eist een beschrijving van de strategische risico's, of je eist een beschrijving van de risico's van de uitvoering van de strategie (dat zijn alleen operationele risico's) of je eist een beschrijving van alle voornaamste risico's ongeacht of deze strategisch of operationeel van aard zijn (onder deze noemer vallen overigens ook de andere genoemde risico's).
- b) Ook de beloningsstructuur kan een operationeel risico opleveren, aldus de commissie. Waarom dit populaire (populistische?)<sup>1</sup> voorbeeld? Denkt de commissie nu echt dat in het jaarverslag verklaard zal worden dat de beloningsstructuur een risico vormt? Ik denk van niet, tenzij je risico ook als een kans ten positieve definieert.
- c) Vervolgens dient de vennootschap in de beschrijving aandacht te besteden aan haar risicoprofiel, haar risk appetite en, voor zover mogelijk, de gevoeligheid van de vennootschap voor verwezenlijking van de risico's. Ook wordt een kwantificering van risico's bepleit. Door deze toelichting zakt de commissie steeds verder af van haar oorspronkelijke opzet: inzicht te krijgen in de risicobeheersings- en controlesystemen van de onderneming. Niet de systemen zijn meer relevant, maar allerlei beschrijvingen van risico's en wat daarmee gedaan wordt, daar gaat het om, en dat allemaal bedoeld om de informatieve waarde van de beschrijving te verhogen. Het gaat dus de commissie uiteindelijk er niet om dat ondernemingen hun riskmanagement goed voor elkaar hebben, zoals nog in II 1.4 beschreven, maar dat aandeelhouders goed worden geïnformeerd, zoals in de toelichting aangeduid.
- d) De commissie verwijst naar artikelen elders om deze beschrijvingsplicht te onderbouwen. Welke informatie elders gevraagd wordt mag geen argument zijn. De Code beoogt Good Governance te

---

<sup>1</sup> Het is een populair onderwerp om de beloningsstructuur als oorzaak van de kredietcrisis aan te duiden. Niemand heeft dat nog aangetoond. Niemand heeft aangetoond dat de problemen bij de banken (ABN AMRO, ING, Fortis c.s., SNS) ontstaan zijn door de hoge bonussen van de leden van de Raden van Bestuur. De heer Rijkman Groenink, goed beloond, heeft altijd de deal met Fortis c.s. tegengehouden. Natuurlijk kunnen persoonlijke eigenschappen als macht, eerzucht of jaloezie een rol spelen bij beslissingen, redenen waarom vaak fusies mislukken. Veeleer moet de oorzaak van de kredietcrisis gezocht worden in de bedrijfsculturen van banken en het gebrek aan transparantie. Provisies in combinatie met het gemak waarmee door de honger naar geld met geld veel geld verdiend kon worden, maakten de banken tot een bedrijfstak met hoge salarissen en bonussen. Iedereen deed en zelfs nu nog doet er aan mee. Als je niet mee doet, lig je eruit. Het werkelijke probleem zit dus veel dieper en staat los van de beloningsstructuren van een enkele individu, ook al zijn de verdiensten van een enkeling soms van een stuitende omvang.

bevorderen. Door risicobeheersings- en controlesystemen te eisen, daarmee wordt Good Governance bevordert, niet door aan de onderneming te vragen allerlei beschouwingen op papier te zetten.

- e) De verwijzing naar COSO, al in de oorspronkelijke Code dankzij mijn commentaar op de concept Code genoemd, is positief. Maar het moet in enig verwijzing wel duidelijk worden aangegeven dat een COSO verwijzing nog niets zegt hoe de praktijk van riskmanagement er uitziet. COSO is zeer algemeen gesteld, in deze gaat het om de uitwerking, de detaillering.

#### *Verklaring en toelichting II 1.5*

- a) De verwijzing naar a en b onder II 1.5 verbaast. Daar worden geen a en b genoemd, wel bij II 1.4. Maar daar gaat het weer om alle belangrijke risico's en niet alleen om de financiële verslagleggingsrisico's van SOX.
- b) Een verwijzing naar SOX is eigenlijk een gotspe. SOX 404 is duidelijk. SOX 404 Vraagt van het management te verklaren verantwoordelijk te zijn voor een adequaat interne controlestructuur en procedures en dat er een assessment is uitgevoerd naar de effectiviteit daarvan, door een accountant bevestigd. Adequaats en effectief, dat zijn de sleutelbegrippen van SOX. De commissie houdt het bij 'een redelijke mate van zekerheid en 'naar behoren'. Het is duidelijk dat als je de aangepaste Codeverklaringen gebruikt, je niet aan de eisen van SOX voldoet.

#### Toelichting van de Commissie naar aanleiding van II 1.5

26. De Commissie beseft dat de *in control* verklaring in best practice bepaling II.1.5 verder gaat dan hetgeen op basis van Europese richtlijnen wordt vereist. De Commissie meent dat de *in control* verklaring ertoe heeft geleid dat de aandacht voor risicobeheersing in bedrijven is toegenomen en de kwaliteit van de verslaglegging ten goede is gekomen. Door de *in control* verklaring worden de verantwoordelijkheden van betrokkenen duidelijker afgebakend. Uit de nalevingrapporten blijkt dat de overgrote meerderheid van de beursvennootschappen een *in control* verklaring afgeeft. De Commissie meent dan ook dat de *in control* verklaring een nuttige functie vervult. Op basis van de reacties op de consultatie heeft de Commissie het *forward looking statement* geschrapt.

#### *Bemerkingen naar aanleiding van deze toelichting:*

- a) Dat de *in control* verklaring ter zake verslagleggingsrisico's verder gaat dan de Europese richtlijnen zie ik niet in. SOX, weliswaar niet Europees, en Turnbull gaan zoals aangegeven duidelijk verder.
- b) Dat de *in control* verklaring de aandacht voor risicobeheersing in bedrijven heeft bevorderd, ik denk het niet, eerder het tegendeel. De oude regel was duidelijk: er moeten adequate en effectieve systemen komen, met de eerder gedane wijzigingsvoorstellen en deze nieuwe aangepaste Code worden de eisen afgezwakt en daarmee goede riskmanagement een slechte dienst bewezen. Van de zonodige bevordering is geen sprake.
- c) In het algemeen kan je zeggen dat *in control* verklaringen pas betekenis hebben als je weet wat je verklaart en waarop het is gebaseerd. Ondernemingen zullen uitgewerkte programma's moeten opstellen die de basis leggen voor het riskmanagementproces van de gehele onderneming van top tot onder. Een verwijzing naar COSO als basis voor een dergelijk programma is volstrekt onvoldoende. Die programma's dienen intern geaudit te worden en door de externe accountant te worden getoetst. Onafhankelijk dienen deze rapportage ter beschikking te worden gesteld aan de Raad van Commissarissen. Als die interne programma's zijn geaccordeerd en op werking zijn getoetst pas dan heeft een *in control* verklaring daadwerkelijk zin.

#### **Aanbevelingen aan de wetgever**

1. *Teneinde de naleving van deze Code te faciliteren beveelt de Commissie de wetgever aan om op grond van artikel 2:391 lid 5 BW bij algemene maatregel van bestuur deze Code aan te wijzen als gedragscode ten aanzien waarvan beursvennootschappen in hun jaarverslag mededeling doen over de naleving van de principes en best practice bepalingen, ter vervanging van de Code uit 2003.*

Het zal duidelijk zijn dat ik dit verzoek niet ondersteun zolang de aangepaste Code niet de aanwezigheid van adequate en effectieve risicobeheersings- en controlesystemen voorschrijft.

De commissie dient terug te keren naar de oorspronkelijke Code. Die was helder, volledig ook in lijn met vergelijkbare internationale regelingen.

De Code bewijst het bedrijfsleven en in het bijzondere de internationale ondernemingen geen dienst door de voorschriften in deze sterk af te zwakken en bovendien door veel onnodige verwarring te zaaien omtrent de bedoelingen van de aangepaste Code.

De Code moet inspiratie inhouden om interne risicobeheersings- en controlesystemen te verbeteren, de Code is niet bedoeld om de informatiehonger van de lezers van jaarverslagen te bevredigen. Daar zijn andere regels voor zoals de Wft.

*2. De Commissie beveelt de wetgever aan een nieuwe Monitoring Commissie te benoemen die de naleving van de Code monitort en de actualiteit en bruikbaarheid van de Code bevordert. De Commissie meent dat de modaliteiten van het instellingsbesluit van 6 december 2004 voor de Monitoring Commissie kunnen worden gehandhaafd.*

Ik hoop dat in de nieuwe monitoringcommissie mensen komen te zitten die niet alleen mijn intentie van de Code ter zake risicobeheersing ondersteunen, maar ook kennis hebben wat goed riskmanagement in de praktijk inhoudt en die het verschil begrijpen tussen systemen en de daadwerkelijke omgang met risico's. Mensen die niet steeds willen monitoren wat ondernemingen doen, maar aangeven wat zij behoren te doen. De Code dient een baken te zijn, een richtsnoer, niet een bevestiging van ontoereikend gedrag.

#### *Slot*

Voor sommigen misschien geneuzel, maar het belang van voorgaande is verstrekkend.

Over riskmanagement wordt op dit moment van alles gezegd alsof riskmanagement de panacee is tegen allerlei kwalen. Maar wel kan goed riskmanagement het ontstaan en de gevolgen van die kwalen ten positieve beïnvloeden. Dan moet je helder en duidelijk zijn wat je ermee bedoelt.

Ondernemingen hebben daar wat aan. Als de bakens helder zijn, kunnen ondernemingen zich daarop richten. Ondernemingen kunnen dan individueel en gezamenlijk uitwerken wat dat goede riskmanagement voor de onderneming betekent, ondernemingen kunnen dan gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van good practices. In de risicoprogramma's kunnen deze good practices worden opgenomen.

Ook toezichthouders hebben belang bij een heldere Code. Nationale en internationale toezichthouders worden aangespoord om de bestaande regelgeving te bezien of nieuwe regels op te zetten. Het is van groot belang dat die regels de juiste sfeer ademen, dat die regels begrijpen hoe risico's ontstaan, hoe je die moet beheersen en welke (controle) structuren daar om heen zouden moeten worden gebouwd. Al dat moet leiden tot betere en betrouwbaardere ondernemingen.

Toezichthouders overigens niet alleen. Ook organisaties / bedrijfstakken die op basis van deze Code hun eigen Code afleiden, zoals de Zorgbrede Governance Code, hebben belang bij een heldere Code.

De huidige aangepaste Code creëert verwarring. Zwalkt tussen systemen en beschrijving van risico's. Zolang die tweeslachtigheid bestaat zal ik mijn oproep '**Handen af van de Code**' niet herroepen.

Mr R.A. Vroom  
VRIMS Integraal Riskmanagement Services  
Laren  
Juli 2009  
[www.riskmanagement.nl](http://www.riskmanagement.nl)