



Samen naar beter toezicht en risicobeheer

Er worden hele kleine stapjes gemaakt in de verbetering van het informatiegehalte en de kwaliteit van het verslag van de raad van commissarissen en de risicoparagraaf in jaarverslagen van Nederlandse beursfondsen. Dat is het beeld dat blijft na lezing van de recente vervolgonderzoeken die door de NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) naar de stand van corporate governance in Nederland zijn gedaan. *Audit Magazine* vroeg NBA-onderzoekers Johan Scheffe en Tom Kooijman om een toelichting. Ook Josien van Cappelle, program manager Commissarissen en Toezichthouders aan de Erasmus Universiteit, schoof aan.

Interview: drs. J.F. Breedveld
Tekst: B. van Breevoort

Oorsprong NBA-onderzoeken

De (aangepaste) corporate governancecode heeft als uitgangspunt dat de in controlverklaring van het bestuur alleen betrekking heeft op de financiële verslaglegging. Door de toegenomen aandacht voor niet-financiële informatie hebben het NIVRA en Eumedion, het platform van institutionele beleggers in Nederland, twee jaar geleden aangedrongen op meer informatie over niet-financiële risico's en beheersingssystemen. Dit leidde tot het onderzoek naar de kwaliteit van de risicoparagraaf in de jaarverslagen van beursfondsen.

In 2010 heeft *het Financieele Dagblad*, dat al jaren de Sijthoffprijs uitreikt voor het beste jaarverslag, het NIVRA benaderd om onder andere nader onderzoek te doen naar de risicoparagraaf en naar het verslag van de raad van commissarissen van Nederlandse beursfondsen.

Scheffe: "Het was een hele klus. Jaarverslagen worden steeds dikker en de risicoparagrafen nemen ook in omvang toe. Daarnaast was het moeilijk om het integrale risico in te schatten, omdat de informatie over de risico's en de beheersing daarvan vaak verspreid door het hele verslag staan."

Kooijman: "Deze versnipperde behandeling van risico's zie je eveneens bij het verslag van de raad van commissarissen terug."

Scheffe: "Het is geen kwade opzet. Beursgenoteerde ondernemingen worstelen nog steeds met de toepassing van de risicoparagraaf. Ze hebben moeite om aan te geven wanneer ze in control zijn. Ze denken daarnaast wel twee keer na voordat ze openbaar maken dat ze op bepaalde onderwerpen niet in control zijn, uit angst voor de mogelijke risico's van bestuurdersaansprakelijkheid. Ook is men huiverig om de concurrentie te veel infor-



V.l.n.r.: Johan Scheffe, Tom Kooijman, Josien van Cappelle, Jolanda Breedveld.

Achtergrond gespreksdeelnemers

Johan Scheffe RA RO CIA is werkzaam als vaktechnisch medewerker, onder meer op het terrein van corporate governance, bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) die is voortgekomen uit de fusie tussen het NIVRA en de NOvAA.

Tom Kooijman is adviseur Financiën bij de provincie Utrecht. Zijn betrokkenheid bij de NIVRA-onderzoeken stamt uit zijn verleden als vaktechnisch medewerker corporate governance en auditing bij het NIVRA.

Josien van Cappelle is bij de Erasmus Universiteit Rotterdam manager van het programma voor commissarissen en toezichthouders, dat als doel heeft ervaren commissarissen nog beter uit te rusten voor hun taken als toezichthouder. Daarnaast is zij betrokken bij het Erasmus Commissarissen Panel dat onderzoek op het gebied van governance doet onder oud-deelnemers. Onderzochte onderwerpen zijn onder meer risicomanagement, pensioenen, fusies en overnames. Resultaten van die onderzoeken worden als artikelen in *het Financieele Dagblad* gepubliceerd en zijn terug te vinden op www.erasmuscommissarispanel.nl.



matie te verschaffen of is men bevreesd dat slechte resultaten of risico's in de bedrijfsvoering de beurskoers zal beïnvloeden.

De risicoparagraaf nader bezien

Bij de risicoparagraaf wordt soms de tactiek gehanteerd om alle risico's te benoemen zonder dat men de beheersingsmaatregelen vermeldt waarmee men de risico's tracht te verkleinen. Uit ander onderzoek is gebleken dat zowel beursfondsen als niet-beursgenoteerde ondernemingen moeite hebben om de belangrijkste risico's op helder en bruikbare wijze inzichtelijk te maken.

Van Cappelle: "Uit ons onderzoek van het Erasmus Commissaris Panel blijkt dat bij niet-beursgenoteerde ondernemingen de commissarissen op voorhand niet altijd de voordelen zien die een integrale risicoaanpak kan bieden en dus krijgt het een lage prioriteit. Bij de toezichthouders is de koppeling tussen de doelen van de onderneming en de daarbij behorende risico's dan onvoldoende helder."

Scheffe: "Het is natuurlijk een groeiproces. De Code Tabaksblat heeft zaken op de agenda gezet maar beursfondsen weten vaak niet hoe ze risicomangement adequaat in kunnen vullen. Regelgeving zou dit kunnen afdwingen, maar dat is wellicht niet de beste manier om met risicomangement te beginnen."

Naar een uniform format voor rapportage

Kooijman suggereert om meer richting te geven via een uniform format voor zowel de risicoparagraaf als het verslag van de raad van commissarissen. "Geef een kader aan waarbinnen de informatie verstrekt moet worden, met voldoende ruimte voor de branche-eigen problematiek. Dit zou de transparantie ten goede komen en maakt dat de onderlinge vergelijkbaarheid van de verslagen verbetert."

Van Cappelle: "Uit de onderzoeken proef je inderdaad dat men daar naar op zoek is. Een hele verbetering vind ik de zelfevaluaties die commissarissen doen onder begeleiding van bijvoorbeeld een externe accountant. Hiermee tonen ze aan de buitenwereld hoe ze omgaan met de dilemma's waar ze voor staan en of de individuele commissarissen wel voldoende toegerust zijn op hun taak en toegevoegde waarde bieden."

Kerntaken commissaris

De twee kerntaken van een commissaris zijn: toezicht houden en adviseren. Daarnaast vervullen zij de rol van werkgever naar de raad van bestuur. In de praktijk blijkt de klankbordfunctie het belangrijkste, terwijl het toezicht houden op de tweede plaats komt.

Scheffe: "Bij familiebedrijven kan ik mij dat voorstellen. Het is nogal wat als daar de raad van commissarissen de directeur/eigenaar naar huis zou kunnen sturen. Echter, bij beursgenoteerde ondernemingen zou het toezicht houden de primaire taak moeten zijn van de commissaris. Dit geldt ook voor de non-profitsector. Adviseren is gemakkelijker, omdat de commissaris zijn eigen ervaring en expertise meeneemt. Toezicht houden vereist echter hele specifieke vaardigheden. Op dit punt verwacht men tegenwoordig veel meer van commissarissen. Misschien ligt dat verwachtingspatroon wel te hoog. Ze komen maar een aantal



keren per jaar bij elkaar en zijn afhankelijk van de informatie die voornamelijk van de raad van bestuur komt."

Van Cappelle: "De commissarissen moeten deze informatieparadox doorbreken door meer zelfstandig op zoek te gaan naar informatie. Onderzoek toont aan dat commissarissen dat ook steeds meer doen, dat ze meer werk- en bedrijfsbezoeken in de lijn afleggen en ook onderling meer overleggen."

De toename in contactmomenten levert een groter tijdsbeslag op voor commissarissen. Hoe bereiken ze daarin de vereiste effectiviteit?

Scheffe: "De commissaris moet slimmer toezicht houden en ook informatie gaan halen bij de internal auditor en vooral de externe accountant. De NBA heeft recentelijk een plan van aanpak uitgebracht waarin het expliciet aangeeft dat externe accountants meer moeten samenwerken met de raad van commissarissen."

Moet de internal auditafdeling anders worden gepositioneerd binnen de onderneming?

Scheffe: "Mogelijk. Ze krijgen wellicht niet de ruimte of vinden dat ze niet deskundig genoeg zijn. Het is natuurlijk delicaat als je de tone at the top gaat onderzoeken. Daarom zou het initiatief voor een dergelijk onderzoek van de commissarissen moeten komen. De internal auditor is voor hen een uitstekende gesprekspartner, aangezien deze veel kennis heeft van het dagelijkse bestuur en het risicobeheer."

Diversiteit is beperkt

Volgens de nieuwe corporate governancecode moet het worden vermeld als er sprake is van een geringe diversiteit in de raad van commissarissen en moet worden aangegeven wat men daaraan gaat doen en op welke termijn. Vooralsnog wordt hier nauwelijks aan voldaan in de jaarverslagen. Dit zou kunnen veranderen als het wetsvoorstel wordt aangenomen dat in voorbereiding is en een evenredige verdeling van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen voorstaat.



Aanbevelingen voor het RvC-verslag en de risicoparagraaf

Aanbevelingen voor het RvC-verslag:

- Werk vergaderonderwerpen inhoudelijk uit
- Geef aan hoe de RvC zelfstandig informatie heeft verzameld
- Bespreek de manier van zelfevaluatie en de aandachtsggebieden
- Hanteer concrete diversiteitsdoelstellingen

Aanbevelingen voor de risicoparagraaf:

- Beperk deze tot de belangrijkste risico's
- Verstrek informatie over risk-appetite
- Beschrijf de risico's met betrekking tot het beloningsbeleid
- Geef inzicht in de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de risicomangementsystemen



Illustratie: Roel Ottow

Van Cappelle: "Diversiteit in samenstelling moet zich niet alleen uiten in geslacht maar ook in leeftijd en achtergrond. Het kan een mogelijke tunnelvisie en te veel gelijkgestemdheid helpen voorkomen. Dit betekent wel dat men uit de comfort zone moet komen. Met een breder samengestelde raad van commissarissen duurt besluitvorming wellicht langer, maar de kwaliteit wordt beter."

Kooijman: "Ik ben alleen geen voorstander van regelgeving die diversiteit verplicht."

Van Cappelle: "Ik begrijp je zorg. Aan de andere kant duurt het wel heel lang voor het verandert. In onze opleiding zien we nog veel te weinig vrouwen. Daarnaast speelt dat men bij voorkeur een commissaris wil met ervaring en er zijn relatief weinig vrouwen die daaraan voldoen, dus zonder regelgeving komt het nooit echt van de grond. Overigens, 'één vrouw in een raad is geen vrouw'. Dit geldt ook als je als enige vernieuwer binnenkomt in een verder conservatief ingestelde raad. Het bewerkstelligen van een cultuuromslag is dan lastig."

Moet een internal auditor een signaal afgeven als hij meent dat het gebrek aan diversiteit het functioneren van de raad van commissarissen en het bestuur van de onderneming parten speelt?

Scheffe: "Ik denk dat dit meer de verantwoordelijkheid van een externe accountant is vanuit zijn taak in het maatschappelijk verkeer. Hij moet naast de beoordeling van de jaarrekening in toenemende mate kijken naar de werking van corporate governance. Toch heeft de internal auditor daar ook een verantwoordelijkheid. Ik realiseer mij echter dat deze daarin meer kwetsbaar is dan een externe accountant die alleen een commercieel belang te verliezen heeft."

Welke ontwikkelingen vallen er verder te verwachten?

Scheffe: "De verbeteringen in toezicht en risicobeheersing gaan langzaam, wellicht te langzaam. Zo hebben de aandeelhouders van Shell onlangs het beloningsbeleid afgekeurd nadat de raad van commissarissen dat op de agenda had gezet. Verder is er meer publieke mobilisatie gaande, waarbij bedrijven door stake-

holders worden afgestraft op onverantwoorde bedrijfsrisico's of niet duurzaam beleid. De media spelen daarin een grote rol. En de internal auditorfunctie is in opkomst, want ongeveer 60 procent van de beursvennootschappen is er inmiddels mee uitgerust. De focus ligt niet louter meer op financiële deskundigheid. Auditors worden tegenwoordig multidisciplinair opgeleid. Dat maakt de functie divers en hun invloed groeit door de bredere expertise. Tegelijkertijd zie je teleurstellend weinig verandering in de financiële sector waar het nu juist faliekant is misgegaan op het terrein van risicobeheersing. Echter, crises zullen zich blijven voordoen. We moeten alleen proberen te voorkomen dat deze dezelfde ingrijpende effecten hebben als de afgelopen kredietcrisis."

Welke vervolgonderzoeken staan gepland?

Scheffe: "De NBA heeft recentelijk een plan van aanpak gepubliceerd waarin onder andere concrete voornemens staan om de poortwachterfunctie van de controlerende accountant te verbreden. Dit is mogelijk door hem niet alleen naar de jaarrekening te laten kijken, maar ook een verklaring te laten afgeven over de gerapporteerde risico's en beheersmaatregelen. We zijn daartoe uitgedaagd door leden van de Tweede Kamer."

Wat is de afsluitende wens voor de toekomst?

Scheffe: "Internal auditors, externe accountants en commissarissen dienen allemaal hetzelfde doel en moeten veel beter gaan samenwerken. Bij financiële instellingen gebeurt dit al. Bij zowel beursfondsen als niet-beursfondsen moet dat sterk verbeteren."

Van Cappelle: "Raden van commissarissen geven hun verslag een dusdanige vorm en inhoud dat de lezer vertrouwen heeft in de wijze waarop de commissarissen hun rol als werkgever, toezichthouder en klankbord hebben vervuld." □

De NBA onderzoeksverslagen zijn te downloaden vanaf de website van de NBA: www.nba.nl.

Jolanda Breedveld is redactielid van *Audit Magazine*. Daarnaast werkt zij bij de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) als program manager van de postinitiële opleidingen Internal-/Operational Auditing en IT-Auditing. ESAA is een onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.