Polder-governance en risicobeheersing in het nieuwe millennium

Roger Dassen

C O L U M N

In de nabijheid van de drempel naar het nieuwe millennium is het verzinnen van zo'n driekwart van de titel voor een column niet zo ingewikkeld. Er valt nagenoeg geen item te verzinnen of het wordt wel tegen het licht van het derde millennium gehouden. En in deze

schier eindeloze rij voegt zich dus nu ook het onderwerp van deze column, corporate governance in Nederland, ofwel het complex van besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoording afleggen van en door organisaties in ons land. Het Financieele Dagblad van 16 december 1999 doet vermoeden dat de uitgangspositie van Polder-governance, laten wij het positief houden, optimale ruimte voor verbetering biedt. 'Nederland scoort met corporate governance slechtst', zo rapporteert de krant van koninklijk Nederland (zoals wij sinds kort weten) op haar voorpagina naar aanleiding van het rapport van het Belgische onderzoeksinstituut Déminor onder 160 Europese bedrijven. Het onderzoek, uitgevoerd in opdracht van een aantal grote Europese pensioenfondsen, heeft de kwaliteit van corporate governance gemeten aan de hand van 230 criteria, die tezamen de belangrijkste elementen van corporate governance uitmaken, te weten:

- rechten en plichten van aandeelhouders;*
- afwezigheid van beschermingsconstructies;*
- transparantie van de corporate governance structuur;*
- bestuursstructuur.*

Nederland slaagt erin, om op een schaal van 1 (worst practice) tot 5 (best practice) voor de eerste twee onderdelen een één te scoren, voor de overige onderdelen een twee. Polder-governance ligt derhalve onder vuur, zo lijkt het.

Koploper in het onderzoek, en wel op afstand, is het Verenigd Koninkrijk, dat met drie vieren en een vijf laat zien hoe het ook kan. Waarmee de gulden regel van de wet van de remmende voor-sprong of de stimulerende achterstand andermaal opgeld doet: hetzelfde Engeland dat aan het einde van de jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig aan den lijve heeft ondervonden waartoe onduidelijke bestuursstructuren en gebrekkige beheersingssystemen kunnen leiden (Polly Peck, BCCI, Maxwell, Barings en ga zo maar verder), rijdt nu in de gele corporate governance-trui. Door concrete aanbevelingen te doen voor 'good corporate governance' hebben de Engelsen getracht het tij te doen keren, met toonaangevende studierapporten als Cadbury, Hampel en recentelijk Turnbull. Turnbull is met name ook interessant vanwege de expliciete eisen die worden gesteld aan de opzet en werking van het enterprise-risk-management-systeem. Van de Board van beursgenoteerde ondernemingen wordt nu gevraagd om regelmatig rapporten door te nemen over de effectiviteit van het internal controlsysteem ten aanzien van de beheersing van key risks. Voorts moet zij jaarlijks een totaalbeoordeling van de kwaliteit van het risk-management-systeem maken, die vervolgens wordt gepubliceerd in het jaarverslag en ten dele is onderworpen aan accountantscontrole.

Een zelfde focus op enterprise risks komen wij tegen in Duitsland. Jawel, hetzelfde Duitsland

waar banken en andere aandeelhouders, commissarissen en politiek onlangs tijdens de overnamepogingen van Mannesmann door Vodafone Airtouch nog een aardige portie internationaal onbegrip oogstten voor hun beschermende en ogenschijnlijk stakeholder-onvriendelijke opstelling, lijkt toch de lokroep van meer aandacht voor corporate governance te hebben verstaan. In het in 1998 bij onze oosterburen geïntroduceerde KonTraG, ofwel het Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, is onder meer bepaald dat de ondernemingsleiding verplicht wordt om een risk-management-systeem in te richten, met als doel om de onderneming bedreigende risico's in een vroegtijdig stadium te onderkennen. In het verlengde hiervan moet de ondernemingsleiding voorts in het directieverslag melding maken van de belangrijkste risico's voor de onderneming in de nabije toekomst. Onderwerpen als derivaten, technologie, juridische aspecten en marktontwikkelingen kunnen in dit verband aan de orde komen. Met als toetje de bepaling dat de externe accountant verplicht is om de opzet, inrichting en werking van het risico-onderkennings-systeem te toetsen en zijn bevindingen dienaangaande neer te leggen in zijn accountantsverslag.

In Nederland zal tevergeefs naar zulk verstrekkende bepalingen over risicomangement worden gezocht. Zeker, de Commissie Peters beveelt aan dat de Raad van Commissarissen ten minste eenmaal per jaar met de Raad van Bestuur de strategie, de risico's en de interne beheersing van die risico's bespreekt. Maar vergeleken met de diepgang van de analyse en de omvang van de verplichting tot rapportage in landen als Engeland en Duitsland, vormt deze bepaling niet meer dan een slap aftreksel. Een aftreksel waar de accountant bovendien geen betrokkenheid bij heeft, gezien de alom heersende opvatting onder Raden van Commissarissen dat accountants voorlopig geen rol moeten krijgen bij de toetsing van de (juiste) naleving van de corporate governance-bepalingen. En dit alles is jammer. Jammer vooral voor stakeholders, die in talloze onderzoeken (zie bijvoorbeeld het Amerikaanse Jenkins report) hebben aangegeven juist zeer

sterk te zijn geïnteresseerd in meer toekomstgerichte informatie, met daarbij een analyse van de relevante kansen, risico's en controls. Kortom, in de echte value drivers van een onderneming, die ondanks dappere pogingen als brand accounting, human capital accounting en accounting for derivatives nog altijd hun weg niet structureel hebben gevonden naar de jaarrekening. Een jaarrekening die met name in de balans vooral informatie geeft over activa die ondernemingen tegenwoordig eerder als blok aan het been ervaren (gebouwen, voorraden, debiteuren) dan als value drivers, zoals Bob Elliott (de huidige voorzitter van het Amerikaanse accountantsinstituut AICPA) in zijn niet aflatende strijd voor een bredere opzet van business reporting observeert. Jammer ook voor het management van ondernemingen, dat wellicht een stok achter de deur zou kunnen gebruiken om corporate governance en risk management de aandacht te geven die in deze tijd van ongeëvenaarde zakendynamiek op zijn plaats is. En jammer voor accountants, voor wie betrokkenheid bij de beoordeling van de kwaliteit van een enterprise-risk-management-systeem weliswaar een nieuwe tak van sport is, die nog veel training en productontwikkeling zal vergen, maar vooral toch ook een unieke kans om de onderneming en haar omgeving beter te leren kennen. Waardoor zij zich in hun audit meer nog dan nu zouden kunnen concentreren op de risico's en elementen van verslaggeving die er werkelijk toe doen.

Maar ach, wie weet heeft Polder-governance geen richtlijnen nodig. Wie weet zullen ondernemingen zelf de voordelen van het beschikken over een adequaat risk-management-systeem inzien. En wie weet zullen zij zich bovendien realiseren dat een openhartige communicatie met stakeholders over strategie, risico's en beheersinstrumentarium uiteindelijk de vermogenskostenvoet zal doen dalen. En dat goede corporate governance uiteindelijk essentieel zal blijken te zijn om in de Champions League van de financiële markten een geloofwaardige rol te kunnen blijven spelen. Een goed millennium toegewenst!