

Is er bij ons ook iets loos?

Oscar van Leeuwen

Bij het lezen van de kranten van de laatste paar jaar lijkt elk zichzelf respecterend bedrijf welhaast negatief in de schijnwerpers te komen. Na de deconfitures van Enron en Worldcom en in het verlengde daarvan de teloorgang van Anderson hield het maar niet op. Bij Parmalat bleken zelfs bankrekeningen voor in totaal € 6 miljard niet te bestaan. Ook Nederland is niet gevrijwaard gebleven. Na de Peperaffaire en de bouwfraude miste bij Ahold nogal wat omzet en ook de oliereserves van Shell bleken niet bewezen te zijn, terwijl het concern jarenlang gedacht had dat ze wel bewezen waren, enzovoort.



Om deze ontwikkeling een halt toe te roepen, besefte men in Amerika in de zomer van 2002 dat spoed geboden was. Daarom werd in acht weken tijd door de senatoren Sarbanes en Oxley een wet ontworpen om het vertrouwen in de kapitaalmarkten te herstellen. Deze wet werd op 31 juli 2002 door president Bush getekend. Het Nederlandse antwoord hierop van de commissie Tabaksblat is ultimo 2003 gelanceerd. Doel hiervan is een goed systeem van corporate governance bij de Nederlandse organisaties te bewerkstelligen. Want 'een goed systeem van corporate governance draagt bij aan een goed functionerende economie' (Commissie Corporate Governance 2003, p. 66)¹. Zowel de Sarbanes-Oxley wet als Tabaksblat meent dat adequate financiële verslaglegging hierbij centraal staat. Hierbij wordt door Tabaksblat een ver-

antwoordelijkheid gelegd bij zowel het bestuur (namelijk de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten) als bij de raad van commissarissen die erop toe moeten zien dat 'het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult'.

Menig bestuurder van een Nederlandse onderneming zal zichzelf wel eens de vraag hebben gesteld hoe je nu zorgt voor kwalitatief goede en volledige berichtgeving en zich vervolgens afvragen: *Is er bij ons ook iets loos?*

Welnu. Het antwoord lijkt simpel. Het enige dat een bestuurder hoeft te doen is te zorgen voor een goed systeem van internal control inzake de financiële verantwoording. Het internal control-systeem² bestaat uit vijf componenten:

- *Het beheersingskader.* Het beheersingskader kan worden gezien als de algemeen-organisatorische fundering op het gebied van betrouwbaarheid van rapportages en vormt in feite een onderdeel van de organisatiecultuur. Het gaat hier om de algemene atmosfeer waarin en de condities waaronder de verschillende functionarissen op administratief vlak hun werk moeten verrichten. Het is dus zaak integere nauwkeurige mensen in dienst te hebben.
- *Risicobeoordeling (risk assessment).* Het bestuur dient de risico's te beoordelen dat de verstrekte informatie onjuist is. In november 2003 is een Exposure draft (zie www.erm.coso.org) uitgebracht die in ruim 100 bladzijden aangeeft wat allemaal komt kijken bij een goede risicobeoordeling.
- *Een goed intern betrouwbaarheidssysteem.* Dit omvat controle op een juist gebruik van de bevoegdheden en de aanwezigheid van waarden en het uitvoeren van controlemaatregelen om vast te stellen of de informatie wel betrouwbaar is.
- *Informatie en communicatie.* Hierbij moet het gehele proces van internal control zichtbaar worden

Prof. Dr. O.C. van Leeuwen RA is werkzaam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging/Administratieve organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij werkzaam als managing partner bij Atos KPMG Consulting.

gemaakt. Met andere woorden er moeten rapportages zijn waaruit blijkt dat de controlemaatregelen op de betrouwbaarheid van de informatie ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

- *Monitoring (bewaking van de goede werking)*. De bewaking van de goede werking van het systeem van internal control inzake de financiële verantwoording kan plaatsvinden door periodieke evaluaties.

Nu lijken de bovenstaande vijf stappen wellicht simpel. In de praktijk zijn ze het niet. Er wordt door organisaties veel tijd en effort gestoken in het op orde krijgen van hun internal control-systeem inzake de financiële verantwoording. Daarnaast is een zware langdurige opleiding op het niveau van registeraccountant of registercontroller vereist om een dergelijk systeem goed te kunnen inrichten. In feite is dit een vak apart. Nu hebben vele bestuurders en leden van raden van commissarissen niet een dergelijke opleiding genoten.

Hoewel er in praktisch opzicht nog heel wat te regelen en uit te werken valt, kan niemand er omheen dat er veel minder vrijblijvendheid en vrijheid is bij het invullen van een bestuurders- en een commissarisfunctie. Een beroepsopleiding is er nog niet, maar de functie-eisen worden steeds duidelijker. Kennis van internal control mag hierbij niet ontbreken. Een goed bestuurder mag immers niet worden verrast doordat er iets loos is terwijl hij daar niets van wist. Naar mijn mening moeten opleidingen voor managers en commissarissen daarom internal control verplicht in hun opleiding opnemen. Ik vind vervolgens dat bij hun benoeming op dit aspect moet worden gelet. Het is jammer dat Tabaksblad daar geen uitspraken over doet.

Bij ons is er niets loos!

Bestuurders zijn in een tegenreactie hierop de laatste tijd druk bezig aan te tonen dat er bij hen niets loos is. Al hebben zij de schijn als gevolg van de vele schandalen wat tegen. De recente verkiezingsoverwinning (van niets naar 8% van de Nederlandse stemmen!) van Europa's bekendste klokkenluider Paul van Buitenen die een oproep doet om hem te steunen in zijn strijd tegen fraude is hiervan een goed voorbeeld³. De maatschappij accepteert het niet langer aan alle kanten voor de gek te worden gehouden door 'public interest'- en andere 'companies'.

Beleggers zoeken zekerheid dat er bij de bedrijven waarin zij beleggen niets loos is en hebben daar ook geld voor over. Daardoor is er bij bedrijven als tegen-

reactie ontstaan aan te gaan tonen dat er bij hen niets loos is. Naast wettelijk afgedwongen verklaringen, zoals vereist door de Sarbanes-Oxley wet, ontstaan er ook vrijwillig afgegeven verklaringen dat het goed zit met onder meer de duurzaamheid van de organisatie (het milieu) en de mensenrechten bij de organisaties zelf en ook bij hun leveranciers. Er worden gespecialiseerde adviesbureaus ingehuurd om dergelijke verklaringen af te kunnen geven. Achterliggende gedachte is steeds dat een dergelijke verklaring het vertrouwen van de beleggers in de onderneming vergroot en daarmee de aandeelhouderswaarde doet stijgen.

Blijft er eigenlijk nog maar één vraag over voor de bestuurder. *Is er met mij eigenlijk iets loos?*

Een bestuurder werkt namelijk in een omgeving die hebzucht in de hand werkt⁴. Uiteindelijk weet een bestuurder dit van zichzelf wel, maar anderen kunnen dit niet aan hem zien. Daarom is het goed als er naast hem een echt onafhankelijk geweten van de organisatie komt die erop toeziet dat de bestuurder zelf niet in de valkuil van de hebzucht loopt. Er is maar één functionaris die daarvoor in aanmerking komt: dit is de CFO. Ik zou er daarom evenals in mijn column van 2002 in dit blad nogmaals voor willen pleiten dat er regels komen die het toekennen van opties aan en het bezit van aandelen door het bedrijfseconomisch geweten van organisaties (de CFO's) verbieden. Immers, ook het hoofd internal control (dit is de CFO!) zou net als de externe controleur (de accountant) de schijn van belangenverstrengeling zoveel mogelijk moeten zien te vermijden! ■

Noten

1 Commissie Corporate Governance (Tabaksblad 2003), De Nederlandse Corporate Governance Code: beginselen van goed ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, VNO, Den Haag.

2 In de Verenigde Staten verscheen in 1992 het rapport van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) met de titel 'Internal Control-Integrated Framework'. Hier wordt uitgegaan van de definitie van internal control zoals COSO die geeft.

3 Paul van Buitenen, *In de loopgraven van Brussel: de slag om een transparant Europa*, Ten Have, Baarn, 2004.

4 Zie Van Leeuwen, Hebzucht aan de top, corporate governance, controllers en de accountant, in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2002, p. 314. Onze economie is voor een groot deel gebaseerd op hebzucht. Greed is good, greed is right, greed works. Aldus Gordon Gekko (Michael Douglas) in the film Wall Street. Het verdienen van meer geld stimuleert ons tot grotere prestaties. Zeker als de beloning gekoppeld wordt aan de te leveren prestaties, zo is de filosofie.