

## Tien bouwstenen van het 'in control statement'

# GOVERNANCE MOET TRANSPARANTER

Versillende grote financiële schandalen in de afgelopen jaren hebben geleid tot een behoefte aan meer transparantie van de governance. Tegelijkertijd hebben ze ook geleid tot meer wet- en regelgeving, voorschriften en codes. Ondernemingen die een in control statement willen afgeven hebben dan ook steeds vaker te maken met de vereisten voor typische governance-inrichtingsvraagstukken. In dit artikel bespreekt de auteur een aantal praktische vragen uit de dagelijkse praktijk, die u kunnen helpen om meer richting te geven aan governance in uw organisatie.

DOOR JURGEN VAN GRINSVEN

**A**lvorens ik inga op de governance, bespreek ik eerst kort het in control statement (ICS). Een ICS impliceert dat de hoogste leiding 'in control' is over de onderneming. Hoewel de term 'in control' niet nieuw is, moeten ondernemingen wel steeds vaker aan hun klanten en toezichhouders bewijzen dat zij 'in control' zijn. Deze ontwikkeling wordt enerzijds veroorzaakt door grote en kleine financiële schandalen en anderzijds doordat de markt steeds vaker vraagt om transparantie.

In figuur 1 vindt u een aantal recente, gepubliceerde verliezen van ondernemingen. De vraag die daarbij gesteld kan worden is: is de onderneming in control? Het is eenvoudig om na te gaan of ondernemingen een verklaring afgeven over de goed werkende beheersing. Een recent gepubliceerd onderzoek laat zien dat in een groot aantal 'probleemgevallen' (waaronder ABN, Aegon en ING) het management verklaarde dat de zaken op het gebied van interne beheersing in orde waren en dat de accountant dit oordeel onderstreepte (Pruijm 2009). Hier moet ik wel een kritische kanttekening bij plaatsen. Immers: hoewel een in control statement impliceert dat het bestuur 'in control' is over haar processen, kan het nooit alle risico's voor de continuïteit en mogelijk te nemen beheersmaatregelen tijdig overzien en inregelen. Het kan het bestuur echter wel (juridisch) verweten worden als ze nalaten om een intern risicobeheersings- en controlesysteem in te regelen.

Het proces van het komen tot een ICS bestaat grofweg uit het vastleggen van de besturende processen, primaire processen, ondersteunende processen, het identificeren van de risico's en beheersmaatregelen en tot slot het opstellen en ondertekenen van de bestuursverklaring. Deze verklaring komt vaak tot stand volgens partiële in control statements, die door de business unitmanagers worden geleverd aan het bestuur. Het bestuur tekent vervolgens het definitieve document. Een ICS dient integraal onderdeel te zijn van de reguliere managementcyclus, waarmee verbeteracties in de business kunnen

In control?		
Jaar	Onderneming	Verlies
2011	VGZ (onderdeel van UVIT)	€ 880.000 (fraude met declaraties)
2009	DSB bank	Failliet verklaard
2008	Delta Lloyd	€ 300 miljoen (woekerpolis, verstrekking incorrecte informatie)
	Nationale Nederlanden	€ 365 miljoen (woekerpolis, verstrekking incorrecte informatie)
	Fortis ASR	€ 780 miljoen (woekerpolis, verstrekking incorrecte informatie)
	Société Générale	€ 4,9 miljard (fraude door slechte interne controle)
2007	Aegon	€ 30.593 (vordering na vermoeden van letselschadefraude)

**Figuur 1**  
Recent gepubliceerde verliezen van ondernemingen

worden doorgevoerd. De reikwijdte van het in control statement gaat verder dan de eigen onderneming. Klanten zijn een belangrijke schakel omdat zij geraakt worden door de gevolgen van de risicobeheersings- en controlesysteem van een onderneming.

### Governance

De pijlers waarop governance rust, zijn goed ondernemerschap en goed toezicht daarop. Governance wordt ook wel deugdelijk bestuur genoemd, of *corporate governance* in het Engels. Willen we de term governance nader definiëren, dan kunnen we onderscheid maken naar interne en externe governance. Bij interne governance ligt de nadruk vooral op de activiteiten die het bestuur onderneemt om op een integere en transparante wijze de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Bij externe governance ligt de nadruk veelal op de activiteiten voor het uitvoeren van toezicht op het bestuur van de onderneming. Een voorbeeld hiervan is de raad van commissarissen (RvC). Kortom: governance kan praktisch worden gedefinieerd als: het waarborgen van samenhang en transparantie in het bestuur en toezicht van een onderneming, met het oog op een efficiënte en effectieve realisatie van de ondernemingsdoelstellingen.

## De pijlers waarop governance rust, zijn goed ondernemerschap en goed toezicht daarop

In Nederland kennen we de corporate governance code, waarin principes en *best practice*-bepalingen zijn opgenomen. Hoewel de wet- en regelgeving betreffende governance zich voornamelijk richt op beursgenoteerde ondernemingen, zien we in de praktijk dat ook bij niet-beursgenoteerde ondernemingen meer eisen worden gesteld aan de governance. Een zichtbare ontwikkeling is dat zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen op de code aansluiten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit gepubliceerde jaarverslagen en in control statements (Van Grinsven & Toet 2010). Het voldoen aan de governance-eisen kan de onderneming helpen om een in control statement af te geven en, zoals uit onderzoek van Nyenrode blijkt, kosten te besparen (Van Grinsven & Schepers 2011). Echter, het voldoen aan een minimumset van deze eisen leidt wellicht tot *compliance* en kostenbesparing, maar hoeft er niet noodzakelijkerwijs toe te leiden dat de onderneming 'in control' is. De principes en *best practice*-bepalingen uit de corporate governance code en overige wet- en regelgeving kunnen slechts in de praktijk worden gebracht als de bouwstenen daarvoor aanwezig zijn.

Bouwstenen van governance	
Intern	Extern
Bestuur (of directie)	Aandeelhouders die stemrecht kunnen uitoefenen
Transparantie	Raad van commissarissen
Gedragsregels	Audit commissie
Interne risicobeheersings- en controlesystemen	Externe toezichthouders
Interne accountantsdienst (internal audit)	Externe accountant (externe assurance)

**Figuur 2**  
Aspecten van interne en externe governance

### Bouwstenen voor governance

Uit de verschillende codes en wet- en regelgeving zijn een aantal bouwstenen te definiëren, die nuttig zijn voor het in control statement. Deze bouwstenen zijn goed te gebruiken in de dagelijkse praktijk, voor zowel beursgenoteerde als voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Bij deze bouwstenen maak ik het onderscheid naar aspecten die invulling geven aan de interne en externe governance (zie ook Bos & Verhoog 2003). In figuur 2 worden deze aspecten weergegeven. Daarna geef ik een korte uitleg van elke bouwsteen.

#### Interne governance

De eerste bouwsteen betreft het *bestuur*. Omdat het in control statement een bestuursverklaring is, moet een onderneming rekening houden met aspecten als verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Volgens de principes uit de corporate governance code is het bestuur (samen met de RvC) verantwoordelijk voor governance. Verantwoordelijk betekent in de praktijk echter nog niet direct aansprakelijk. Het bestuur wordt geacht invulling te geven aan de interne governance en dient een duidelijke strategie te hebben, die gericht is op waardecreatie voor de belanghebbenden. Hierbij dient het zichzelf vragen te stellen over de meetbaarheid, aansprakelijkheid, relaties met belanghebbenden en duurzaamheid. Hoe zorg je als bestuur bijvoorbeeld voor een hoge effectiviteit van het risicomanagement? Hoe geef je als bestuur zekerheid aan de RvC dat de organisatie in control is? Wat laat je dan daadwerkelijk zien? Wat zijn de agendaonderwerpen waarover het bestuur verantwoording aflegt aan haar commissarissen en overige belanghebbenden? De verantwoordelijkheden van het bestuur zijn onder andere: het begrijpen van de risico's van de onderneming, het bepalen van de *tone at the top*, het goedkeuren van de gedragscode en een klokkenluidersregeling, periodiek de effectiviteit van de beheersmaatregelen evalueren en het toezicht houden op de governance-structuur. Bij deze bouwsteen dient men verder rekening te houden met zowel positieve beloningen (op basis van resultaten) als negatieve consequenties voor slecht presterende bestuurders.

De tweede bouwsteen, gaat over de *transparantie*. Is de onderneming bijvoorbeeld wel transparant genoeg over financiële en niet-financiële aspecten zoals duurzaamheid, kwaliteit van haar dienstverlening, maatschappelijk verantwoord ondernemen en haar ecologische *footprint*? Hoe zorgt een onderneming bijvoorbeeld voor transparantie over de niet-financiële resultaten? De transparantie van de onderneming kan bevorderd worden door communicatie en openheid over het gevoerde beleid en de hieruit volgende (financiële) resultaten. Voorbeelden hiervan kunnen zijn het jaarverslag, het in control statement, het duurzaamheidsverslag en het sociaal jaarverslag. Het is voor de onderneming zaak om deze onderliggende aspecten te onderkennen en daarover *assurance* af te geven aan haar belanghebbenden.

De derde bouwsteen betreft de *gedragsregels*. Er dienen duidelijke gedragsregels te zijn voor zowel het bestuur, het management als het personeel. Hierbij kunt u onder andere denken aan een gedragscode, een klokkenluidersregeling en een ethisch programma. De geschreven gedragscode is een van de meest effectieve middelen om ethisch gedrag te promoten binnen een onderneming. De code moet een duidelijk beeld geven van de waarden en normen waar het bedrijf voor staat. Dat wil zeggen dat in dit document de gedachten van het bestuur, het management, de medewerkers en het audit committee zijn vastgelegd. Een klokkenluidersregeling biedt de mogelijkheid om misstanden aan het licht te brengen. Bij deze regeling moet wel de kanttkening geplaatst worden dat de geheimhouding van de klokkenluider niet gegarandeerd is. Hij kan zich immers niet beroepen op het verschoningsrecht, zoals een advocaat of arts. Genoemde regelingen worden bij voorkeur op de website van de onderneming geplaatst.

## Verantwoordelijk betekent in de praktijk echter nog niet direct aansprakelijk

De vierde bouwsteen betreft de *interne risicobeheersings- en controlesystemen*. Bij het in control statement spelen onderwerpen als risicomanagement, interne beheersing en compliance een cruciale rol. Waaruit bestaan de interne risicobeheersings- en controlesystemen precies? Hoe ziet de beheersomgeving eruit? In veel ondernemingen is actief risicomanagement nog geen vanzelfsprekendheid. De impuls die uitgaat van geleden verliezen leeft vaak maar kort. Rapporten verworden vaak tot documenten om aan de interne- of externe wet- en regelgeving te voldoen. Wat voor rapporten dienen

er geleverd te worden? Aan wie wordt wanneer gerapporteerd? Risicomanagement is een proces dat voor veel systematische verbeteractiviteiten kan zorgen in de business en daarmee kosten bespaart. Bij het ontwerpen, beheren en beoordelen van het risicomanagement kan worden gebruikgemaakt van internationaal erkende standaarden en (control) frameworks, als COSO, ISO en COBIT. Verder moet rekening gehouden worden met de menselijke factor. Immers: alle activiteiten vergen kunde en capaciteit van de medewerkers in de onderneming.

De vijfde bouwsteen is de *interne accountantsdienst*. Deze heeft een duidelijke interne rol en rapporteert vaak direct, over bijvoorbeeld financiële resultaten en effectiviteit van de beheersmaatregelen aan het bestuur. Interne audits zijn een goede manier om zwakke schakels bloot te leggen. Hier ligt dus ook een belangrijk deel van de governance, omdat de financiële gegevens binnen bereik komen van de interne accountant. Het is tevens de plek waar gecontroleerd kan worden of medewerkers zich houden aan het geldende beleid en de opgestelde beheersmaatregelen. Deze dienst kan bijvoorbeeld een specifieke controle uitvoeren op aanwijzingen van de audit commissie en/of een externe auditor.

### Externe governance

De zesde bouwsteen betreft de *aandeelhouders*. De aandeelhouders kunnen hun stemrecht uitoefenen en daadwerkelijk actief zijn op de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). Hierbij moet een onderneming bijvoorbeeld rekening houden met de concentratie van de aandelen en de invloed van (groepen) van aandeelhouders. In de governance dient u rekening te houden met de aandeelhouder die uitsluitend gericht is op kortetermijnbelangen of op langetermijnbelangen.

De zevende bouwsteen is de *raad van commissarissen*. De RvC heeft de belangrijke taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de onderneming. Dit betekent dat de RvC zich niet op detailniveau bemoeit met de onderneming. Maar hoe houdt een commissaris van afstand zicht op de operatie zonder op de bestuursstoel te gaan zitten? Hoe verkrijgt (en behoudt) hij vertrouwen in het bestuur en de informatie die het aanlevert? Wat zijn de grenzen van de toezichtsrol en de adviesrol van de RvC? De leden van de RvC dienen mijns inziens dan ook deskundig te zijn. Daarbij moet de meerderheid van de leden onafhankelijk zijn. Vraagt u zich maar eens af: wat is belangrijker voor uw onderneming, onafhankelijkheid of deskundigheid? Bovendien moet de samenstelling van de RvC zodanig zijn, dat de leden kritisch kunnen zijn. Verder moet een onderneming rekening houden met de omvang van de RvC, het voorzitterschap en de uitwisseling van commissarissen tussen ondernemingen. Hier

spelen vragen als: hoe kan ik het functioneren van de RvC versterken? En: wat is het juiste toezicht op bijvoorbeeld beloningen en risicomanagement?

De achtste bouwsteen is de *audit commissie*. Deze commissie is vaak vormgegeven als een subcommissie van de RvC en houdt onder andere toezicht op de kwaliteit van de financiële informatievoorziening. Deze commissie heeft volgens de Nederlandse corporate governance code ook de taak om toezicht te houden op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

## Interne audits zijn een goede manier om zwakke schakels bloot te leggen

De negende bouwsteen betreft de *externe toezichthouders*. In de financiële sector zijn dit bijvoorbeeld De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Externe toezichthouders leggen de nadruk op de naleving van de wet- en regelgeving. In de governance moet een onderneming vooraf rekening houden met een aantal vragen: hoe kunnen toezichthouders tijdig risico's onderkennen? Welke modellen van toezicht (beheersings- en toetsingskaders) passen de toezichthouders op de onderneming toe?

Tot slot de tiende bouwsteen. Deze betreft de *externe accountant*. Een moderne accountant moet goed zicht hebben op vraagstukken, wet- en regelgeving en de ontwikkelingen die zich afspelen binnen het thema governance. De externe accountant zal zich, gezien de beroepsregels, echter wel terughoudend moeten opstellen in zijn rol. De bancaire sector heeft hier al het voortouw in genomen. Immers, in de nieuwe NVB-code banken, die per 1 januari 2010 van kracht is, staat:

'in het kader van de algemene controleopdracht voor de jaarrekening rapporteert de externe accountant in zijn verslag aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de bank.'

De accountant moet dus op deze bouwsteen voldoende deskundig, objectief, onafhankelijk en kritisch zijn. Gezien de inrichting en specifieke vereisten van de governance ten behoeve van het in control statement, wordt het voor veel ondernemingen steeds belangrijker om de rol, alsmede de kennis en kunde van hun accountant onder een vergrootglas te leggen.

## Conclusie

In dit artikel heb ik tien bouwstenen besproken voor de governance ten aanzien van het in control statement. In de huidige complexiteit van het inrichtingsvraagstuk is het vaak lastig om objectief vast te stellen of de onderneming 'in control' is ten aanzien van de governance. Enerzijds komt dit omdat objectieve toetsingskaders (vooralsnog) ontbreken. Anderzijds ligt het eraan hoe de onderneming de governance-principes en -codes toepast. De tien bouwstenen bieden een aantal praktische inzichten. Deze kunnen u helpen met het beantwoorden van de governance-vragen voor het in control statement. Uit de wetenschappelijke literatuur en praktijkervaring kan ik voorzichtig concluderen dat het voldoen aan een minimumset van governance-eisen wellicht leidt tot compliance en kostenbesparing, maar dit hoeft er niet noodzakelijkerwijs toe te leiden dat de onderneming 'in control' is. De aanwezigheid van een intern risicobeheersings- en controlesysteem wordt tot een van de belangrijkste bouwstenen gerekend.

In een volgend artikel ga ik nader in op de bouwsteen *Raad van commissarissen*. Een door mij uitgevoerd onderzoek laat zien dat een RvC significante invloed heeft op de rentelasten van een MKB-onderneming.

## Literatuur

- ~ Bos, A. de en W. Verhoog (2003) *Vijfentwintig over... heeft poldergovernance zin?*, Nivra.
- ~ Clarke, Th., 'Theories of Corporate Governance' (2004) *The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge.
- ~ Grinsven, J.H.M. van, en M. Schepers (2011) *Governance: heeft een Raad van Commissarissen invloed op de rentelasten van een MKB onderneming?*
- ~ Grinsven, J.H.M. van, en M. Toet (2010) *Implementatie van een In Control Statement*, Controllers Magazine, Oktober 2010, blz 20-23.
- ~ Luo, Y. (2007) *Global Dimensions of Corporate Governance*.
- ~ Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2008).
- ~ OECD-rapport (2009) *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Messages*.
- ~ Pruijm, R. (2009) *Risicomanagement, interne controle en de kredietchandalen*.

*Dr. ing. Jürgen van Grinsven is specialist op het snijvlak van governance, risicomanagement en compliance. Hij is directeur grc bij Artena, en verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Van Grinsven is auteur van diverse boeken en vele artikelen.*