

Helder verslagleggen over bedrijfsrisico's

Stakeholders willen weten wat de voornaamste bedrijfsrisico's zijn en wat de 'risk appetite' van de organisatie is. Maar er is nog de nodige kritiek op de kwaliteit van de huidige risicoverslaglegging. Het is geen eenvoudige opgave voor bestuurders en commissarissen om aan de nieuwe verwachtingen tegemoet te komen. Dit artikel biedt bestuurders en commissarissen praktische handvatten voor een transparanter en duidelijker risicoprofiel in het jaarverslag.

Auteur **drs. Jos de Groot RA CIA** is als director werkzaam in de assurancepraktijk van PricewaterhouseCoopers.

W e zijn in een nieuwe werkelijkheid aangekomen. De belangstelling voor de wijze waarop organisaties omgaan met hun bedrijfsrisico's en de manier waarop zij deze risico's beheren, is sterk toegenomen. Vanwege de huidige kredietcrisis en economische onrust worden bestuurders en commissarissen steeds meer door hun aandeelhouders en andere belanghebbenden uitgedaagd om transparant te zijn over hun strategie, hun bereidheid om risico's te nemen (de zogenaamde 'risk appetite') en de manier waarop zij reageren op de snel veranderende strategische, operationele, financiële en compliance-risico's voor de onderneming. Het is dan ook geen verrassing dat recent de beschrijving van de ondernemingstrategie en de daaraan gerelateerde 'risk appetite' door Eumedion (een Nederlandse organisatie die meer dan zestig institutionele beleggers vertegenwoordigt) tot speerpunt voor het seizoen 2010 is verheven.

Ook volgens de vernieuwde best practice II.1.4 in de Code Corporate Governance (versie 2008) die op 3 december 2009 in de *Staatscourant* is gepubliceerd, moeten met ingang van 1 januari 2009 de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap in het jaarverslag worden beschreven. Deze bepaling bouwt voort op het in artikel 2:391 lid 1 BW opgenomen bredere vereiste om de voornaamste bedrijfsrisico's in het jaarverslag te beschrijven.

Iedereen is zich door de crisis ervan bewust geworden dat bedrijfsrisico's absoluut niet statisch zijn:

nieuwe bedrijfsrisico's kunnen zomaar, uit het niets, opduiken. Ineens heeft iedereen het er bijvoorbeeld over hoe je 'zwarte zwanen' tijdig kunt zien en hoe je daar passend mee moet omgaan. De waarschijnlijkheid en de impact van de risico's kunnen ook plotseling ingrijpend veranderen en de risicobeheersingstrategie die de onderneming in eerste instantie voerde voor een specifiek risico, kan in één klap niet meer effectief zijn.

In deze snel veranderende en dynamische omgeving is het daarom een grote uitdaging voor bestuurders en commissarissen om adequaat te reageren op de toenemende vraag naar transparantie over bedrijfsrisico's. De inzet is hoog: wanneer bestuurders en commissarissen (lijken te) falen of – in de perceptie – onvoldoende transparant zijn, krijgt niet alleen de onderneming te maken met wisselvallige, emotiegedreven financiële marktomstandigheden. Ook kunnen de onderneming en/of de bestuurders persoonlijk aansprakelijk worden gesteld voor de manier waarop zij met de bedrijfsrisico's zijn omgegaan en hoe zij die hebben verantwoord.

In dit artikel bespreek ik een aantal nieuwe trends in de verslaglegging over bedrijfsrisico's. Allereerst worden de wettelijke verantwoordelijkheden van de bestuurders benoemd. Daarna kijken we naar de huidige kwaliteit van risicoverslaglegging en kritiek daarop. In dat kader pleit ik voor het ontwikkelen van een nieuwe internationale set van algemeen aanvaardbare verslaggevinggrondslagen voor risicoverslaglegging, die wereldwijd leidt tot meer

consistentie in risicoverslaglegging. Vooruitlopend daarop geeft dit artikel praktisch handvatten voor het opstellen van een helder risicoprofiel in de externe en interne verslaglegging. Tot slot wordt er een raamwerk geïntroduceerd waarmee commissarissen de toereikendheid kunnen beoordelen van de beschreven bedrijfsrisico's in het jaarverslag (het risicoprofiel). De bespreking van de andere twee elementen van de risicoverslaglegging (zie De Groot, 2006), te weten de beschrijving van de ondernemingsbrede risicomaneagementsystemen en de in-controlverklaring, valt buiten het bestek van dit artikel.

Bestuurders verantwoordelijk

Volgens het ondernemingsrecht zijn bestuurders verantwoordelijk voor het verstrekken van getrouwe jaarrekeningen en jaarverslagen, met inbegrip van het risicoprofiel. Het risicoprofiel schetst de belangrijkste strategische, operationele, financiële, compliance- en financiële verslaggevingsrisico's en onzekerheden die de onderneming kan tegenkomen (De Groot, 2006). De Nederlandse wet schrijft in artikel 2:391 lid 1 BW voor dat het bestuur de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de rechtspersoon wordt geconfronteerd, beschrijft in het jaarverslag. Dit is overigens een bepaling die voor alle nv's en bv's geldt, ongeacht of ze een beursnotering hebben. Het bestuur van beursgenoteerde ondernemingen die vallen onder de de in de Wet op het financieel toezicht (Wft) opgenomen Nederlandse transparantielijn, dient in zijn bestuurdersverklaring bij de jaarlijkse financiële verslaglegging onder andere expliciet te verklaren dat de voornaamste risico's beschreven zijn in het jaarverslag.

Daarnaast bevat artikel 2:391 lid 3 BW een aantal specifieke voorschriften voor de beschrijving in het jaarverslag van de risico's en het risicobeheer verbonden aan het gebruik van financiële instrumenten, waaronder de gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's.

Kritiek op risicoverslaggeving

De huidige kwaliteit van de risico-informatie in het jaarverslag wordt (inter)nationaal bekritiseerd. Zo stelt de Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, (2009) in een recente studie naar de rol van corporate governance in de financiële crisis dat 'company disclosures about foreseeable risk factors and about the systems in place for monitoring and managing risks have also left a lot to be desired even though this is a key element of the Principles'.

De Accounting Standards Board van de Financial Reporting Council (FRC) in het Verenigd Koninkrijk is niet echt positief over de huidige status van de risicoverslaglegging. Zo stelt de FRC dat in haar

ogen slechts 6 procent van de vijftig onderzochte jaarverslagen over 2008 van beursgenoteerde VK-ondernemingen zich kwalificeert als 'best practice'. Weliswaar voldoet 66 procent van de jaarverslagen in technische zin aan de vereisten, maar er dienen nog wel verbeteringen door te worden gevoerd om ook aan de geest van de regelgeving te voldoen. Gebruikelijke tekortkomingen zijn het opvoeren van veel te veel zogenoemde voornaamste risico's, het noemen van generieke risico's in plaats van ondernemings specifieke risico's en te weinig gedetailleerde beschrijvingen om het risico echt te begrijpen.

Eumedion en het NIVRA concludeerden in een onderzoek van jaarverslagen over 2007 van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen dat slechts één op de tien ondernemingen werkelijk inzicht geeft in de belangrijkste operationele en strategische risico's waarmee zij worden geconfronteerd. 'Uit de jaarverslagen 2008 valt de grote diversiteit aan risico's waarop wordt ingegaan op. Sommige vennootschappen presenteren de belangrijkste risico's op minder dan één pagina van hun jaarverslag, terwijl andere vennootschappen uitvoerig ingaan op het beschrijven van een groot aantal risico's. In vergelijking met vorig jaar beginnen vennootschappen wel meer en meer hun risicohouding uiteen te zetten. Veel vennootschappen worstelen echter nog met het begrip "risk appetite", aldus Eumedion in haar evaluatie van de risicoparagraaf in de jaarverslagen over 2008 (zie Eumedion, 2009). Overigens is de jury van de FD Henri Sijffhoff-Prijs 2009 wel van mening dat de kwaliteit van de risicoparagraaf in het jaarverslag de laatste jaren is verbeterd.

Ook vanuit wetenschappelijke hoek blijft er kritiek op de kwaliteit van de risicoverslaglegging.

Zo stellen Linsley en Shrivies (2006) in hun onderzoek dat er een risico-informatieverwachingskloof bestaat, en dat daarom de belanghebbenden niet in staat zijn om adequaat het risicoprofiel van de onderneming te beoordelen. Uit een onderzoek van de jaarverslagen van de grote Britse beursgenoteerde ondernemingen, concluderen Linsley en Lawrence (2007) dat het niveau van de leesbaarheid van de risico-informatie moeilijk tot zeer moeilijk is.

Door de kredietcrisis en de huidige economische turbulentie is het dan ook logisch dat belanghebbenden meer aandacht hebben voor de beschrijving van de voornaamste risico's (het risicoprofiel) in het jaarverslag.

Op zoek naar betere handvatten

Wat betekent deze kritiek voor bestuurders, gezien hun verantwoordelijkheden? Welke risico's zou de onderneming in haar jaarverslag moeten opnemen? Welke verslagleggingregels, beginselen en *guidance* zijn beschikbaar en nuttig? Wat zijn de verwach- >>

tingen van de belanghebbenden en hoe kan de onderneming aan deze verwachtingen voldoen? En wat zijn de juridische gevolgen van een besluit om een bepaald risico al dan niet openbaar te maken? Naar mijn mening kunnen bestuurders niet anders dan reageren op de kritiek op risicoverslaggeving en een (praktisch) antwoord formuleren op de genoemde vragen. De beginselen van risicoverslaggeving en guidance zouden bestuurders moeten helpen bij het uitvoeren van hun verantwoordelijkheid in dit opzicht. Echter, als je goed kijkt naar de regels, voorschriften en guidance die in verschillende landen beschikbaar zijn, dan kun je concluderen dat er consensus is over het algemene beginsel met betrekking tot het verstrekken van risico-

informatie, namelijk: de voornaamste risico's moeten worden gerapporteerd. En dit op zo'n manier dat de lezer de bedrijfsrisico's kan interpreteren en evalueren, evenals de besluiten van de onderneming met betrekking tot het beheer van deze risico's. Als men verder hierop inzoomt, wordt duidelijk dat er geen wereldwijd consistente set van algemeen aanvaarde verslaglegginggrondslagen en guidance voor risicoverslaggeving in het jaarverslag beschikbaar is (zie De Groot & Van Manen, 2009). Uitzondering daarop is IFRS 7, die nadere voorschriften bevat over de informatieverschaffing in de jaarrekening over de risico's verbonden aan financiële instrumenten. Voor de goede orde, de IFRS 7-risicotoelichtingen hebben dus

12 praktische handvatten voor het opstellen van een helder risicoprofiel

- 1. Presenteer een breed, evenwichtig beeld**
Bedeek het volledige spectrum van strategische, operationele, financiële, compliance- en financiële verslagleggingrisico's, zorg voor een evenwichtig inzicht in elke van deze risicocategorieën en besteed aandacht aan zowel externe als interne risico's.
- 2. Wees specifiek in plaats van generiek**
Wees bedrijf- en branchespecifiek en houd rekening met de specifieke regelgeving die van toepassing is.
- 3. Minder is meer**
Richt u op de voornaamste risico's voor de onderneming in plaats van alleen een lange lijst van alle mogelijke risico's te maken, en probeer een prioriteitenvolgorde aan te geven.
- 4. 'No risk no fun' ('risk appetite')**
Maak duidelijk wat de risicobereidheid van de onderneming is, omdat dit de toon zet voor de genomen risico's en gekozen reactie op elk risico.
- 5. Strategie zet de toon voor risico's**
Verbind de risico's aan de strategische doelstellingen van de organisatie omdat de strategie beeldbepalend is voor de risico's die een organisatie tegenkomt en neemt.
- 6. Oorzaak en gevolg komen altijd samen**
Beschrijf voor elk risico welke impact dit kan hebben op de resultaten, reputatie, liquiditeit, strategie en/of andere doelstellingen.
- 7. Getallen doen ertoe ('numbers count')**
Kwantificeer, bijvoorbeeld in de vorm van gevoeligheidsanalyses, de gevolgen van bepaalde risico's indien dat gebruikelijk en/of mogelijk is in uw branche.
- 8. Benadruk de reactie op het risico**
Beschrijf voor elk risico hoe het wordt beheerd, verminderd, overgedragen of geaccepteerd.
- 9. Er is meer dan alleen het risicoprofiel**
Probeer het risicoprofiel te integreren met de andere elementen van de risicoverslaggeving, te weten de beschrijving van het risicomanagementsysteem en – indien van toepassing – de in-controlverklaring. Neem tevens een verwijzing op naar de IFRS 7-toelichtingen in de jaarrekening.
- 10. Wees up-to-date**
Zorg ervoor dat u een actueel risicoprofiel laat zien gezien de huidige snelle veranderingen in de economische, sociale en politieke omgeving. Zorg er ook voor dat het risicoprofiel in het jaarverslag volledig is afgestemd op het meest actuele risicoprofiel dat intern gebruikt wordt.
- 11. Accepteer dat sommige dingen fout gaan**
Het maakt niet uit hoe goed een intern beheersingsysteem is ontworpen; er zullen altijd verstoringen optreden. Wees dus transparant over de belangrijke interne beheersingskwesaties en de maatregelen die het management genomen heeft om deze kwesaties aan te pakken.
- 12. Gebruik eenvoudige en heldere taal**
Schrijf op een toegankelijke wijze die lezers goed kunnen begrijpen.

betrekking op de jaarrekening, en niet direct op de risico-informatie in het jaarverslag.

In Nederland heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code enige aanvullende guidance uitgegeven op het gebied van risicoverslaggeving. Deze guidance is uiteindelijk terug te vinden in de toelichting op best practice II.1.4 en preambule van de vernieuwde Code Corporate Governance (2008), maar blijft een hoog abstractiegehalte kennen. Ik pleit daarom voor de ontwikkeling van algemeen aanvaarde beginselen voor risicoverslaggeving, met een mooi Engels woord 'generally accepted risk management accounting principles' (GARMAP). Dit bevordert de transparantie en consistentie in de rapportage over bedrijfsrisico's in onze mondiale economie. Deze principes moeten het karakter blijven houden van principes en mogen dus niet vervallen in gedetailleerde regels. Echter, ze dienen wel dusdanig concreet te zijn dat ze nadere handvatten geven aan diegenen die moeten bepalen welke risico-informatie met welk niveau van detail gerapporteerd dient te worden.

Praktische tips

Omdat er vooralsnog geen GARMAP beschikbaar is, volgt hierna een praktische lijst van mogelijke elementen (richtpunten) met betrekking tot de inhoud van het risicoprofiel in het jaarverslag. De lijst is gebaseerd op een mix van elementen ontleend aan de literatuur en aan mijn eigen praktijkervaring in het adviseren van organisaties over risicoverslag-

geving. Deze lijst (zie kader op de vorige pagina) is geen limitatieve opsomming.

Helaas is het een feit dat de jaarverslagen meer en meer juridische documenten worden. Het verkrijgen van juridisch advies is bij het opstellen van het jaarverslag daarmee belangrijk, maar daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat de informatie van waarde moet blijven voor de gebruikers. Te veel risicomidend gedrag in de verslaggeving over de risico's zal leiden tot informatie die niet voldoet aan de verwachtingen van de aandeelhouders en andere belanghebbenden.

Toezicht door commissarissen

Wereldwijd is het in de corporate-governancecodes gebruikelijk dat de commissarissen, en de auditcommissie in het bijzonder, een belangrijke rol hebben in het toezicht op en de strategie van de onderneming en de daarmee samenhangende voornaamste risico's voor de onderneming. Tevens wordt vaak verwacht dat ze de evaluatie beoordelen die het bestuur heeft uitgevoerd van de effectiviteit van het ondernemingsbrede risicobeheer. Dit zien we ook terug in de Nederlandse Code Corporate Governance onder best practice III.1.8.

Dit is overigens ook een wettelijk vereiste voor nv's (artikel 2:141 lid 2 BW) en voor bv's (artikel 2:251 lid 2 BW). Voorgescreven is namelijk dat 'het bestuur ten minste één keer per jaar de raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte stelt van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de alge- >>

Beoordeling van de toereikendheid van het risicoprofiel in het jaarverslag: 10 kernvragen voor commissarissen

1. Is het opgenomen risicoprofiel in het jaarverslag in overeenstemming met de informatie die eerder door de raad van bestuur is gepresenteerd en met ons is besproken in het kader van onze reguliere taakuitoefening als commissarissen?
2. Voldoet het risicoprofiel aan de van toepassing zijnde wettelijke informatieverplichtingen?
3. Zijn er toereikende informatiesystemen en interne beheersingmaatregelen die een betrouwbare risicoverslaggeving waarborgen?
4. Zijn we tevreden met de uitleg van de raad van bestuur over de criteria om bepaalde risico-informatie wel en niet te verstrekken in het jaarverslag, en stelt het jaarverslag de voornaamste bedrijfsrisico's aan de orde, evenals de mogelijke gevolgen en de wijze hoe met deze risico's wordt omgegaan?
5. Heeft de raad van bestuur in het jaarverslag risico-informatie uit het risicoprofiel weggelaten met het oog op de concurrentie of andere bedreigingen, en zo ja, kunnen wij ons als commissarissen vinden in het niet opnemen van die specifieke informatie?
6. Welke feedback is ontvangen van belangrijke institutionele of andere belangrijke investeerders over de toereikendheid van de risicoverslaggeving van de onderneming?
7. Heeft de onderneming opmerkingen ontvangen van toezichthouders over de toereikendheid van de risicoverslaggeving?
8. Welke opmerkingen heeft de eigen juridisch adviseur ('legal counsel') gemaakt over de risicoverslaggeving en wat heeft de onderneming met deze opmerkingen gedaan?
9. Welke eventuele opmerkingen hebben de externe accountants over de risicoverslaggeving?
10. Is het risicoprofiel in duidelijke, eenvoudige taal geschreven?



mene en financiële risico's en het beheersings- en controlesysteem van de vennootschap'.

Het is aan de commissarissen om de toereikendheid van het risicoprofiel in de externe verslaggeving te beoordelen. Er is echter weinig guidance beschikbaar over hoe die beoordeling door de commissarissen concreet uitgevoerd kan worden. Naar mijn mening geeft de 'risk disclosure' guidance uitgegeven door de Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA, 2008)], een goed bruikbare en praktische checklist (zie kader). Ook Nederlandse commissarissen kunnen die gebruiken om de toereikendheid van de risicoverslaggeving te beoordelen.

Conclusie

De kredietcrisis, economische onrust en vermeend falen van toezicht door interne toezichthouders leiden ertoe dat steeds meer belanghebbenden transparante risico-informatie in het jaarverslag verlangen. Ze willen goed inzicht krijgen in de voornaamste bedrijfsrisico's, gezien de strategie, de risicobereidheid en de reacties op het risico, met betrekking tot het gehele spectrum aan strategische, operationele, compliance- en financiële risico's. Uit recent onderzoek blijkt dat men kritisch is over de huidige kwaliteit van de risico-informatie in het jaarverslag. Het bestuur wordt uitgedaagd om een toereikend risicoprofiel te presenteren, niet alleen op de algemene vergadering van aandeelhouders en investor-

relationsbijeekkomsten, maar wellicht ook voor de rechter.

Maar wat is de benchmark, de norm voor transparante risicoverslaggeving? Weliswaar is er een algemeen beginsel voor de bespreking van de belangrijkste risico's, namelijk: beschrijf de voornaamste bedrijfsrisico's. Maar er is nog geen algemeen aanvaard kader voor de wijze waarop de bedrijfsrisico's en risicomanagement moeten worden gepresenteerd in jaarverslagen. Daarom is in dit artikel een praktische checklist geïntroduceerd voor het opstellen van een helder risicoprofiel in het jaarverslag.

Voor de interne toezichthouders, de commissarissen, is het belangrijk dat zij weten welke vragen ze dienen te stellen om de toereikendheid van het risicoprofiel in het (half)jaarverslag te beoordelen. In dit artikel zijn daarvoor tien praktische vragen geïntroduceerd (zie kader op de vorige pagina).

Een nieuw stelsel van wereldwijde, algemeen aanvaarde verslaggevingprincipes voor risicoverslaggeving (GARMAP) kan de huidige kloof dichten tussen het zojuist genoemde algemene beginsel dat de voornaamste risico's omschreven moeten worden, en de behoefte in de praktijk aan praktische beginselen en guidance voor het opstellen van de risicoparagraaf in het jaarverslag. Het nieuwe stelsel zou moeten leiden tot een wereldwijd consistente en heldere rapportage over de bedrijfsrisico's in de externe verslaggeving.

Tot slot moet niet vergeten worden dat het in dit artikel geïntroduceerde raamwerk voor risicoverslaggeving zich ook uitstekend leent voor de interne risicoverslaggeving van het bestuur aan commissaris en van de bedrijfseenheden aan het bestuur. <<

Literatuur

- Canadian Institute of Chartered Accountants (2008), *Building a better MD&A: risk disclosure*.
- De Groot (2006), 'Accounting for risks in het jaarverslag', In: *Controllers Magazine*, december 2006.
- De Groot & Van Manen (2009), 'Business risk reporting', In: *The handbook of international corporate governance*, UK Institute of Directors, Kogan Page.
- Eumedion (2009), 'Evaluatie AvA-seizoen 2009', op www.eumedion.nl
- OECD (2009), *The corporate governance lessons from the financial crisis*.
- The Accounting Standards Board of the Financial Reporting Council (FRC) (2009), *Rising to the challenge: A review of narrative reporting by UK listed companies*.