

Publieke managementletter



Risico's managen is mensenwerk

Risicomangement en -verslaggeving
bij grote ondernemingen

November 2013

NBA

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan belanghebbenden en belangstellenden
bij het thema Risicomanagement

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum 27 november 2013
Onderwerp PML Risicomanagement

Doorkiesnummer
020-3010302

Geachte mevrouw, mijnheer,

Risicomanagement is een relatief jong vakgebied dat de laatste jaren volop in de maatschappelijke belangstelling staat. Grotere ondernemingen hebben zelfs een aparte afdeling en leggen in hun jaarverslag verantwoording af over het risicomanagement. Toch komen bedrijven nog steeds in de problemen. Is risicomanagement dan wel de juiste aanpak om uit de gevarezone te blijven? Zouden er meer bedrijfsschandalen zijn geweest als er minder aandacht voor het onderwerp bestond? Wat is risicomanagement eigenlijk? Allemaal vragen waarmee ook accountants te maken krijgen. Goed risicomanagement voorkomt ook fouten in de jaarrekening, het controleobject van de accountant.

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) wil met deze publieke managementletter (PML) bijdragen aan de ontwikkeling van en de discussie over risicomanagement. De vijf signalen en aanbevelingen in deze PML zijn bestemd voor bestuurders, Raden van Commissarissen, stakeholders, accountants en overige belanghebbenden bij grote ondernemingen. Maar ook de publieke sector en het MKB kunnen er hun voordeel mee doen. Onze signalen:

1. Risico's managen is mensenwerk
2. Risicobereidheid is niet helder
3. Verankering in de onderneming is onvoldoende
4. Risicoparagraaf schiet tekort
5. Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement

Risicomanagement is meer 'art' dan 'science'. Hoe ver moet dat gaan? Moet je de risicomanager een vetorecht geven bij belangrijke ondernemingsbesluiten? Daarmee wordt die zelf een bestuurder. Maar ook als dat vetorecht er niet is, voelt risicomanagement al snel als bemoeizucht. Probleem is vooral het ongrijpbare element dat risicomanagement in zich draagt. Kansen, risico's, resultaat, controles, in verschillende landen en segmenten. Het is nuttig om stil te staan bij de grote onzekerheden van risicomanagement. Iedereen heeft het moeilijk met de begrippen: bestuurders, audit committees en accountants. Formeel is alles netjes beschreven. Maar in de praktijk ligt het anders. Risicomanagement is bedoeld om onzekerheid beter beheersbaar te krijgen. Goed begrip komt slechts tot stand in een uitgebreid dialoog, met respect voor de praktijk.

Deze PML is gebaseerd op de kennis van onze leden die betrokken zijn bij het thema. Diverse belanghebbenden, onder wie NNR, Eumedion, VEVO en IIA Nederland hebben hun commentaar aan ons kenbaar gemaakt. Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen.

Hoogachtend,

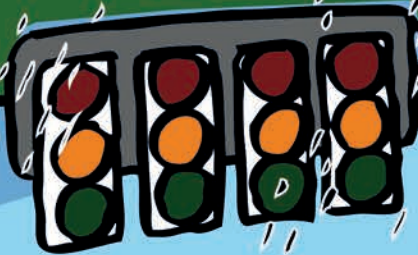
Drs. Huub Wieleman RA
voorzitter NBA

Robert Jan van de Kraats RA
lid NBA Signaleringsraad

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Risico's managen is mensenwerk



- Risicoparagraaf schiet tekort
- Risicobereidheid komt niet helder over
- Verankering in de onderneming is onvoldoende
- Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement

NBA

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Risicomanagement: een wassen neus ?	6
Signaal 1: Risico's managen is mensenwerk	8
Signaal 2: Risicobereidheid is niet helder	10
Signaal 3: Verankering in de onderneming is onvoldoende	12
Signaal 4: Risicoparagraaf schiet tekort	14
Signaal 5: Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement	16
Reacties van belanghebbenden	19
Colofon	31

Risicomanagement: een wassen neus?

Wat is risicomanagement?

Risicomanagement heeft nooit zo veel aandacht gekregen als in de afgelopen twintig jaar. Na een groot aantal catastrofes bij beursgenoteerde ondernemingen wordt de roep steeds groter om risicomanagement meer serieus te nemen. Maar wat verstaan we eronder? Volgens COSO¹ is het een continu beheersproces² in de onderneming. Vrij vertaald:

Risicomanagement inventariseert mogelijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de onderneming en probeert de nadelige effecten ervan te beheersen. Op deze wijze draagt het bij aan het behalen van de ondernemingsdoelen. Risicomanagement is een continue proces dat start bij de bepaling van strategie en risicobereidheid en dat concreet gemaakt wordt voor en door alle medewerkers in de onderneming.

Risicomanagement heeft in deze omschrijving een negatieve ondertoon. Ondernemen is risico's nemen, maar ook kansen benutten. Ook voor die kant van de medaille is risicomanagement van belang. Het gaat uiteindelijk om de juiste afweging tussen risico's en rendement.

Vooraf dankzij de Code Tabaksblat³ is risicomanagement hoog op de agenda van bestuurders en commissarissen terecht gekomen. De code eist van bestuurders dat zij het risicomanagement systeem periodiek evalueren en de uitkomsten bespreken met de Raad van Commissarissen. Ook dient het bestuur via een In Control statement jaarlijks te verklaren 'in control' te zijn. De praktijk geeft echter een heel ander beeld. In een recent onderzoek onder Nederlandse

ondernemingen⁴ is één van de conclusies dat risicomanagement nog in de kinderschoenen staat.

Rapportages zijn nietszeggend

Risicomanagement behoort volgens commissarissen en bestuursvoorzitters tot de top drie van belangrijke onderwerpen voor de Raad van Commissarissen⁵. Aangenomen mag worden, dat dit ook voor investeerders het geval is en dat ondernemingen rekening houden met hun wensen. Rapportages over risicomanagement in jaarverslagen worden door instituten als Eumedion en de VEB echter als nietszeggend ervaren. Dit is opmerkelijk, want het jaarverslag moet volgens de wet onder andere een beschrijving geven van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de onderneming wordt geconfronteerd. In de praktijk blijven veel vragen onbeantwoord, zoals: welke risico's wil de onderneming accepteren, wat gebeurt er in de praktijk, wat zijn de gevolgen als het fout gaat en hoe gaat de onderneming om met bedreigingen? De rapportages bevatten veel tekst maar zeggen weinig. Risicoparagrafen van meer dan tien pagina's schieten hun doel voorbij.

Ook bij bestuurders van ondernemingen leven vragen over nut en noodzaak van risicomanagement. Ondanks de investeringen hierin de laatste jaren. Deze investeringen hadden vooral te maken met de beheersing van operationele risico's. Risico's in de bedrijfsprocessen, financiële rapportages en de naleving van regelgeving. Kortom, bekende kansen op fouten. Voor bestuurders zijn andere risico's waaronder reputatierisico's veel interessanter. Vragen op het gebied van strategie, concurrentie, technologie en veranderingen in de marktvrage. Nog steeds bekende risico's, maar op

1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal control- Integrated Framework (1992).

2 Beheersen dient breed geïnterpreteerd te worden: COSO onderscheidt 4 soorten reacties op een risico: reduceren (control), accepteren (take), vermijden (terminate) en overdragen (transfer).

3 De Nederlandse corporate governance code (2003, aangepast in 2008).

4 Nyenrode, RUG, PwC en NIVRA: Risicomanagement in tijden van crisis (november 2009).

5 Prof. dr. F. van Eenennaam, Dynamics of Strategy, The games of Competitiveness and Corporate Governance (2006).

een hoger bestuurlijk niveau. Nog moeilijker wordt het met vraagstukken die samenhangen met onbekende, onzekere gebeurtenissen in de toekomst. Bijvoorbeeld een kredietcrisis, technologische innovaties en klimaatverandering. Onbekende risico's op hoog abstractieniveau, meestal op lange termijn. Risicomanagementsystemen zijn nog teveel op de operationele problemen gericht, terwijl bij bestuurders juist de behoefte bestaat aan strategische risicoinformatie. In de vergaderingen van het bestuur met de Raad van Commissarissen staat risicomanagement standaard op de agenda. Vanuit hun toezichthoudende rol willen de commissarissen weten of de onderneming steeds in control is.

De menselijke factor vergeten

Uit veel onderzoeken blijkt dat bij onzekerheid de besluitvorming vaak niet of niet volledig volgens veronderstelde rationele principes plaatsvindt. Mensen zijn bij de beoordeling van investeringen vaak risicomijdend. Ze aarzelen om hun verlies te nemen of te erkennen dat het fout is gegaan. Dan is het moeilijk om de waarheid onder ogen te zien. De hoogte van gedane investeringen krijgt een onevenredig gewicht bij de afweging om een project te stoppen of door te laten gaan. Mensen overschatten in die omstandigheden vaak de mogelijkheid om risico's te beheersen. Die menselijke factor wordt bij risicomanagement gemakkelijk vergeten.

Het huidige risicomanagement spreekt de taal van de bestuurders niet goed. Risicomanagers zijn teveel bezig met operationele zaken en hanteren een jargon dat veraf staat van de feitelijke bedrijfsvoering. De personen die de risicomanagementfunctie vervullen zitten meestal niet aan tafel bij de bepaling van de strategie. Ook hebben zij vaak niet de kennis, vaardigheden en autoriteit om op dit niveau op te treden. Risicomanagers passen vaak operationele technieken toe die niet of maar beperkt geschikt zijn voor strategische risico's. Bijvoorbeeld bij beslissingen om uit te breiden in bepaalde landen, bij complexe financiële strategieën, grote acquisities of nieuwe markten. Hierdoor leidt risicomanagement vaak niet tot effectievere besluitvorming bij het bestuur. Ook kan sprake zijn van een silobenadering binnen de Raad van Bestuur. Belangrijke risico's overschrijden meestal het terrein en de competenties van individuele bedrijfsonderdelen of functies. Een goede samenwerking daartussen is dan van essentieel belang. Volgens sommige deskundigen moeten risicomanagers meer aandacht geven aan de ontwikkeling van nieuwe technieken, zoals scenario-analyses, stress-testen en het doorrekenen van de effecten van meer of minder risicobereidheid.

Risicomanagement is een jong vakgebied waar nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan is. Er bestaan geen algemeen geaccepteerde normen. Dit maakt het lastig om waardeoordelen te geven over de kwaliteit van risicomanagement.

Laat de accountant kansen liggen?

En wat is de rol van de accountant? Is hij, om in voetbaltermen te spreken, de alle-gaten-afdekkende controlerende middenvelder? De accountant wordt door het maatschappelijk verkeer een poortwachtersrol toegedicht: signaleer tijdig relevante bedreigingen. Maar of dit ook betekent dat hij zekerheid geeft over de kwaliteit van het risicomanagement, is nog onderwerp van discussie.

De accountant speelt in ieder geval een rol van betekenis bij het risicomanagement systeem. In het bijzonder bij de controle van de jaarrekening, de toetsing van de risicoparagraaf in het jaarverslag en via de managementletter. Maar gezien de belangstelling van bestuurders voor risicomanagement is het de vraag of hij op dit gebied geen kansen laat liggen.

Signaal 1 |

Risico's managen is mensenwerk

Soft controls zijn de niet-tastbare kant van risicomangement, de menselijke factor. Maatregelen die effect hebben op de cultuur, het gedrag en de motivatie van de medewerkers. Gedrag bepaalt in hoge mate het succes van risicomangement: wat brengt een medewerker ertoe om bepaalde risico's wel of niet te nemen? In de praktijk ligt het accent nog teveel op harde beheersmaatregelen.

Uitwerking

Ondernemingen leggen bij de invoering van risicomangement al snel het zwaartepunt op tastbare maatregelen. Bijvoorbeeld op een uitgebreide beschrijving van alle risico's, het instellen van een risicomanager en het vastleggen van concrete beheersmaatregelen. Risicomangement gaat echter niet alleen over risico's op managementniveau. De afweging om een risico te nemen of te vermijden wordt elke dag door medewerkers op de werkvloer gemaakt. Tijdens hun gewone dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers moeten over de juiste kennis, ervaring en instrumenten beschikken om bewuste keuzes te maken, in het belang van de onderneming.

Harde, concrete beheersmaatregelen zijn aantoonbaar en meetbaar. Ze werken echter alleen als medewerkers gestimuleerd en gemotiveerd worden om ze daadwerkelijk toe te passen. Dit is het terrein van de soft controls. De vijf belangrijkste elementen zijn:

- **Leiderschap en voorbeeldgedrag.** Ook wel de toon aan de top in de onderneming genoemd. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat risicomangement belangrijk is. De leiding moet zichtbaar het goede voorbeeld geven als het gaat om risicobewustzijn en risicobeheersing. Zowel binnen de onderneming als daarbuiten.
- **Communiceren en informeren.** Voor iedereen moet duidelijk zijn welke risico's gewenst of ongewenst zijn,

of ze passen bij de strategie en risicobereidheid van de onderneming en wat de mogelijke gevolgen zijn. Instructies op dit gebied moeten eenduidig en toegankelijk zijn.

- **Motiveren en waarderen.** Het gaat hierbij om het creëren van een prettige werkomgeving, waarin medewerkers zowel organisatie- als persoonlijke doelstellingen op het gebied van risicobeheersing kunnen behalen. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en zich gewaardeerd voelen om de keuzes die ze maken.
- **Stimuleren en faciliteren.** Dit richt zich op het bevorderen van samenwerking, uitwisseling van informatie en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Het melden van fouten om daarvan te leren wordt bevorderd. Het zorgt ervoor dat het belang van risicomangement wordt gedeeld en dat medewerkers zich geroepen voelen om zelfstandig keuzes te maken.
- **Aanspreken en handhaven.** Er moeten duidelijke grenzen zijn tussen gewenst en ongewenst gedrag. Medewerkers horen te weten welke maatregelen worden genomen bij ongewenst handelen. Misstanden moeten gemeld kunnen worden.

Een risicomangement systeem dat onvoldoende aandacht besteedt aan de menselijke factor is gedoemd te mislukken. Soft controls zijn nodig om harde beheersmaatregelen te laten werken. Daarom moet de accountant bij de jaarrekeningcontrole ook oog hebben voor cultuur en gedrag.

Negatief voorbeeld

Geen aandacht voor beleving medewerkers

Onderneming A is begonnen met het inventariseren van bedrijfs- en financiële risico's om zo tot een risico raamwerk te komen. A kiest ervoor om alleen het management aan dit project te laten deelnemen. Bij de analyse gaat het management totaal voorbij aan het risicobewustzijn bij medewerkers en de manier waarop zij op dit terrein worden aangestuurd. Het inzicht in bestaande risico's is eenzijdig en niet gericht op de zachte factoren in de onderneming. Als A het raamwerk presenteert herkennen de medewerkers de risico's niet en dreigt het project te mislukken.

Positief voorbeeld

Soft controls als risico bij reorganisatie benoemd

Onderneming B wil een gedegen risico inschatting maken in het kader van een reorganisatie. Alle medewerkers worden hierbij betrokken via speciale sessies. Hierin wordt besproken hoe cultuur en gedrag van invloed zijn op de effectiviteit van de harde maatregelen en procedures. Volgens de medewerkers en het management betreffen de risico's vooral het verlies van motivatie en loyaliteit en het ontstaan van onrust door onduidelijke berichtgeving. In het reorganisatieplan wordt daarom expliciet aandacht besteed aan het benaderen en aanspreken van medewerkers. De communicatie vanuit het management biedt hen voldoende duidelijkheid. De reorganisatie is een succes.

AANBEVELING 1: Vergeet cultuur en gedrag niet

- Krijg inzicht in de cultuur en het gedrag van de medewerkers, bijvoorbeeld via een enquête naar medewerkerstevredenheid. Risicomanagement moet afgestemd zijn op de doelgroep: de medewerkers die dagelijks besluiten om een risico te nemen of te vermijden. Stel vast wat hun kennis- en ervaringsniveau is en of zij de juiste vaardigheden hebben om een goede afweging te maken in het belang van de onderneming.
- Zorg voor een cultuur waarin medewerkers hun ervaringen en fouten met elkaar delen en dilemma's bespreken. Betrek de afdelingen HRM en Interne communicatie hierin. Als een afrekencultuur wordt gecreëerd zijn medewerkers meer geneigd om fouten te verdoezelen. Hierdoor kan de onderneming gemaakte fouten niet herstellen en kunnen medewerkers niet leren van elkaars fouten.
- Zet in op de juiste soft controls. Zorg ervoor dat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en dat ze het juiste voorbeeld krijgen. Zo voelen ze zich gestimuleerd en gemotiveerd en weten ze wat de consequenties van ongewenst gedrag zijn. Vermijd een angstcultuur.
- Besteed periodiek aandacht aan het risicobewustzijn onder de medewerkers. Zorg ervoor dat ze op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en geef ze de mogelijkheid om hun vaardigheden en kennis up to date te houden. Geef trainingen in onderwerpen zoals mededinging, export controles, veiligheid en milieu. Creëer een vast aanspreekpunt voor hun vragen en zorgen over risicomanagement. Stimuleer de onderlinge bespreekbaarheid van dagelijkse dilemma's.

Signaal 2 |

Risicobereidheid is niet helder

Risicobereidheid of risk appetite ligt aan de basis van risicomangement. Heldere communicatie over de risico's die een onderneming bereid is te nemen is van groot belang. De praktijk wijst anders uit. De risicobereidheid is onduidelijk of niet in lijn met de ondernemingsstrategie. Dit heeft een negatief effect op de aansturing en daarmee op het in control zijn van de onderneming.

Uitwerking

Ondernemen betekent per definitie risico nemen. Snel en passend reageren op gewijzigde marktomstandigheden, nieuwe kansen en ontwikkelingen. Het grootste risico loopt een onderneming juist als zij niet meebeweegt met de markt. Risico's nemen zonder duidelijke afspraken over de te respecteren grenzen is gevaarlijk. Daarom dient de risicobereidheid sturend te zijn voor de ondernemingsstrategie. Het geeft aan hoeveel risico een onderneming wil lopen om haar doelstellingen te bereiken. Het moet gekoppeld zijn aan de gemaakte strategische keuzes. En voorzien zijn van grenzen en limieten, al naar gelang de te onderscheiden risicocategorieën⁶.

In de praktijk wordt de noodzaak om de risicobereidheid helder in kaart te brengen niet altijd gevoeld. De praktische invulling levert problemen op. Deze zijn in te delen in vier soorten:

- **Niet expliciet.** Er is geen duidelijk beeld van de risicobereidheid van de organisatie.
- **Geen aansluiting.** De risicobereidheid sluit niet aan bij de kenmerken van de organisatie en de wensen, belangen en regels van de diverse stakeholders.
- **Niet eenduidig.** De risicobereidheid is niet eenduidig geformuleerd en er komt geen consistent beeld naar voren door de onderneming heen gekeken.

- **Niet bekend.** De Raad van Bestuur heeft de risicobereidheid wel bepaald, maar in het bedrijf niet gecommuniceerd naar de medewerkers.

Het in geld zichtbaar maken van de risicobereidheid is zeker niet gemakkelijk, maar het begint met een beschrijving van het gevolgde denkproces, de dilemma's en de gemaakte afwegingen.

Onduidelijkheid over de risicobereidheid heeft een nadelig effect op de effectieve besturing en beheersing van de onderneming. Als het fundament van het risicomangement systeem niet stevig genoeg is, kan het totale systeem niet goed functioneren. De onderneming is dan in feite niet in control, alle getroffen beheersmaatregelen ten spijt. De medewerkers en stakeholders van de onderneming weten dan niet waar ze aan toe zijn. Als onduidelijk is hoeveel risico de onderneming bereid is te nemen, is het voor hen moeilijk om beslissingen te nemen. Het past de controllerend accountant daarom aandacht te schenken aan de risicobereidheid van de onderneming.

⁶ Strategische risico's, Financiële risico's, Operationele risico's, Compliance risico's en Verslaggevingsrisico's.

Negatief voorbeeld

Risicobereidheid blijft vaag

Onderneming C is een handelsonderneming en heeft niet duidelijk vastgelegd hoeveel risico zij bereid is te lopen bij haar verschillende strategische doelen. Uit diverse stukken, rapporten, plannen en zelfs mondelinge verklaringen blijkt een zekere vorm van risicobereidheid, maar die is uiterst vaag. Zo is in een strategiedocument vastgelegd dat de komende jaren acquisities in bepaalde werelddelen nodig zijn om te kunnen groeien. Ook zijn diverse risico's bij het realiseren van deze doelstelling beschreven, waaronder de politieke stabiliteit. Maar nergens geeft C aan wat haar risicobereidheid op dit punt precies is, laat staan dat dit op een centrale plaats in de organisatie toegankelijk is. Medewerkers noch stakeholders hebben een duidelijk beeld van de risicobereidheid van C op het gebied van haar strategische doelen.

Positief voorbeeld

Risicostrategie ligt duidelijk vast

Onderneming D is een productiebedrijf dat in haar strategie niet alleen heeft vastgelegd welke risico's zij loopt, maar ook hoe ver zij bereid is te gaan per geïdentificeerd risico. Dit is vastgelegd in de risicostrategie. D vermeldt hierin wie de risicobereidheid bepaalt, wat daarbij wordt meegewogen en hoe vaak de risicobereidheid wordt herijkt. Zo heeft D duurzaamheid benoemd als een strategische doel. Hiervoor heeft D onder andere de risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu (VGM) in kaart gebracht, om die vervolgens te kunnen beheersen. D wil geen producten op de markt brengen die de gezondheid van de consument kunnen schaden. De risicostrategie wordt duidelijk gemaakt aan de relevante afdelingen in de onderneming, onder andere via workshops. Samen met het management bepalen deze hoe de risicobereidheid kan aansluiten bij de doelen en risico's op afdelingsniveau. Elke afdeling heeft de risicobereidheid opgenomen in zijn eigen systemen, procedures en werkafspraken. Periodiek rapporteren de afdelingen aan het management van D.

AANBEVELING 2: Maak risicobereidheid concreet

- Koppel de risicobereidheid aan de strategie op lange termijn. Laat risicobereidheid deel uit maken van de strategische besluitvorming. Leg een link tussen strategische doelen, risico's en risicobereidheid. Communiceer dit helder naar de medewerkers en stakeholders van de onderneming, door risicobereidheid op de website van de onderneming te beschrijven.
- Kwantificeer waar mogelijk, kwalificeer waar niet mogelijk. Hoe specifieker de formulering van de risicobereidheid is, hoe meer inzicht dit geeft. Kwantificeer in bandbreedtes om eventuele over- of onderschatting te voorkomen. Gebruik een kwalitatieve omschrijving als kwantificering niet mogelijk is. Maak de risicobereidheid specifiek voor de verschillende risico's of risicocategorieën.
- Zet risicobereidheid expliciet op de agenda van de Raad van Bestuur. Zij bepalen het niveau van risicobereidheid. Laat de risicomanagerafdeling een adviserende rol spelen. Zorg ervoor dat de risicobereidheid regelmatig wordt herijkt als de omstandigheden binnen of buiten de onderneming veranderen. Koppel dit aan de periodieke bijstelling van de strategische doelen.
- Zorg voor afstemming tussen de verschillende onderdelen van de interne risicobeheersing. De risicobereidheid moet niet alleen aansluiten op kenmerken van de onderneming en haar omgeving, maar ook intern geborgd zijn. Dit betekent bijvoorbeeld een vertaling naar de kernwaarden van de onderneming, autorisatielimiten, procuratie en mandaten en de aansluiting van het internal audit programma op het risicoprofiel.

Signaal 3 |

Verankering in de onderneming is onvoldoende

Risicomanagement is een onmisbaar instrument om de doelen van de onderneming op een gestructureerde en beheerste manier te bereiken. Daardoor heeft risicomanagement veel raakvlakken met governance, planning en control. Toch blijken nog veel ondernemingen hun risicomanagement als een afzonderlijk en geïsoleerd proces in te richten.

Uitwerking

Governance heeft betrekking op de inrichting en aansturing van een onderneming, inclusief de bijbehorende rapportage- en verantwoordingslijnen. Een goede planning en control cyclus biedt een belangrijke waarborg voor betrouwbare informatie over behaalde resultaten. Ook risicomanagement is gericht op het behalen van de ondernemingsdoelen, maar dan vooral op het beheersen van de bijgaande risico's. Verankering ervan in de governance, planning en control op elk niveau van de onderneming ligt daarom voor de hand. De accountant zal bij de jaarrekeningcontrole aandacht willen besteden aan de wijze waarop het risicomanagement is ingebed in de onderneming.

Hoe deze inbedding plaatsvindt, hangt af van veel factoren. Bijvoorbeeld de omvang en complexiteit van de onderneming en haar producten en diensten, de soort branche, de ondernemingscultuur, de volwassenheid of levenscyclus van de onderneming en de geldende wet- en regelgeving. Sectoren die van oudsher sterk gereguleerd zijn vanwege consumentenbescherming of hoge milieu- en veiligheidsrisico's lopen voorop in de aandacht voor risicomanagement. Of deze verankering succesvol is, wordt sterk beïnvloed door de kennis en kwaliteit van de medewerkers die zich met risicomanagement bezig houden. Veel kennis over risico's ligt bij de werkvloer en het lijnmanagement. Als hier onvoldoende aansluiting bij bestaat is de risicomanagementfunctie veroordeeld tot isolement. Door het gebrek aan kennis en concrete gegevens is zij dan niet in staat om de

noodzakelijke stuurinformatie op bestuurlijk niveau aan te leveren. Hierdoor is haar rol in het totale besluitvormingsproces beperkt.

Het beloningsbeleid van ondernemingen is nog weinig gekoppeld aan risicomanagement. De wijze waarop bestuurders worden beloond is een van de sluitstukken van het governance bouwwerk van de onderneming. Om een link te leggen tussen prestaties en genomen risico's moet in de planning en control cyclus monitoring van risico's plaatsvinden. Dat is alleen mogelijk als risicomanagement integraal onderdeel uitmaakt van die cyclus. Prestatie indicatoren in het beloningsbeleid zijn vaak financieel van karakter. Hierdoor kunnen ze gemakkelijk met externe data worden vergeleken. Risico indicatoren zijn vooral kwalitatief van aard omdat ze vaak niet in geld zijn uit te drukken. Hierdoor is externe vergelijking minder eenvoudig.

Het komt nog teveel voor dat het risicomanagement als een apart, geïsoleerd proces wordt ingevuld, naast de primaire bedrijfsprocessen. Hierdoor staat het teveel af van de dagelijkse gang van zaken en is het geen gesprekspartner voor het bestuur. In feite is de rol dan al uitgespeeld voordat het spel is begonnen.

Negatief voorbeeld

Risico informatie niet gedeeld in de planning & control

Onderneming E is een internationaal bedrijf met een uitgebreide landenorganisatie. Vestigingen opereren relatief autonoom. Financiële informatie wordt lokaal opgesteld en doorgestuurd naar het hoofdkantoor in Nederland. Daar wordt de informatie op maandelijkse basis geconsolideerd. Ook de analyse van risico's wordt lokaal uitgevoerd, maar de uitkomsten ervan worden niet met de centrale risicomanagementfunctie op het hoofdkantoor gedeeld. Hierdoor heeft het hoofdkantoor geen volledig inzicht in de risico's per vestiging en de eventuele onderlinge afhankelijkheden. Dit maakt E kwetsbaar, omdat zij onvoldoende voorbereid is om snel te reageren op lokale risico's.

Positief voorbeeld

Bestuur past integrale aanpak toe

Onderneming F is actief in een risicovolle sector. Fysieke veiligheid van haar medewerkers staat bovenaan. Van oudsher is het bedrijf gericht op het voorkomen van ongelukken. Hierover wordt zowel intern als extern verantwoording afgelegd. Deze focus heeft F al in een vroeg stadium doen beseffen dat risico's alleen via geïntegreerd risicomanagement optimaal beheerst kunnen worden. Hoewel de fysieke veiligheid in eerste instantie de meeste aandacht kreeg, worden inmiddels ook de financiële en andere operationele risico's meegenomen. Het informatiesysteem van F is hierop ingericht, het risicomanagement is integraal onderdeel van de planning en control cyclus.

AANBEVELING 3: Zie risicomanagement niet als een geïsoleerd thema

- Zorg ervoor dat risicomanagement geïntegreerd wordt met de planning en control cyclus. Het vaststellen en monitoren van risico's is niet alleen een taak van het risicomanagement, maar in feite van elke manager. Voer minimaal eenmaal per jaar een gezamenlijke evaluatie uit met de Raad van Bestuur. Deel deze evaluatie uitkomsten ook met de Raad van Commissarissen.
- Beleg het management van de strategische risico's in de top van de onderneming met een zware rol voor de Raad van Commissarissen.
- Verhoog de kennis van vastgestelde risico's binnen de control en risicomanagement functies. Zorg voor een betere balans tussen lijnmanagement en control functies. Regel dat de risicomanagementfunctie direct toegang heeft tot het bestuur en de Raad van Commissarissen.
- Veranker de rol van het risicomanagement in het besluitvormingsproces. Zorg dat iedereen die deel uitmaakt van dat proces toegang heeft tot alle risicoinformatie. Dit geldt ook voor de Raad van Commissarissen.
- Onderzoek de mogelijkheden om een direct verband te leggen tussen het beloningsbeleid en de uitkomsten van het risicomanagementproces. Probeer een link te leggen tussen prestaties en genomen risico's. Zoek naar mogelijke prestatie en risico indicatoren. Betrek ook de Raad van Commissarissen hierbij.

Signaal 4 |

Risicoparagraaf schiet tekort

De risicoparagraaf in het jaarverslag is hèt communicatiemiddel over risicomangement naar de buitenwereld. Stakeholders geven al jaren signalen af dat ze meer informatie willen over de strategie van de onderneming en de ermee verbonden kansen en bedreigingen. Risicoparagrafen zijn echter nog te algemeen, teveel geconcentreerd op negatieve risico's en onvoldoende toekomstgericht.

Uitwerking

De grondslag voor de risicoparagraaf ligt vast in diverse verslaggevingsregels. Zowel Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek als de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving stellen risicoinformatie in het jaarverslag verplicht. Ook Code Tabaksblat stelt de nodige eisen op dit gebied.

De risicoparagraaf is onderdeel van het jaarverslag van een onderneming. Gewoonlijk bestaat de paragraaf uit een beschrijving van het risicoprofiel, de wijze waarop de onderneming omgaat met risico's en een In Control statement van het bestuur als slotstuk van het risicomangement proces. Nadere analyse van de risicoparagrafen⁷ van grote, beursgenoteerde ondernemingen laat zien dat hieraan nog het nodige schort:

- De samenhang tussen strategie, risicobereidheid en beheerssysteem ontbreekt.
- De risicoparagraaf blikt teveel terug en gaat onvoldoende in op de toekomst.
- De beschreven risico's zijn voornamelijk negatief van aard. Ze zijn bovendien te algemeen, weinig relevant en niet aangepast aan de kenmerken van de onderneming. Vragen zoals wat met het risico wordt bedoeld en waarom het relevant is, worden niet beantwoord.
- Het effect van de beschreven risico's wordt onvoldoende toegelicht. De risicoparagraaf geeft geen antwoord op

de vraag wat het effect is voor de onderneming als het fout gaat.

- De risicobereidheid en de getroffen beheersmaatregelen worden niet of onduidelijk toegelicht. Onbeantwoord blijft de vraag wat een onderneming doet om een risico te verkleinen of waarom zij dat juist niet wil doen.
- Vaak gebruikt de onderneming teveel standaardteksten die niet concreet genoeg zijn.

Bestuurders missen hiermee een kans om stakeholders aan zich te binden, om te laten zien waar het echt om draait bij ondernemen. Terwijl stakeholders, in het bijzonder aandeelhouders veel belang hechten aan duidelijke informatie over de strategie, kansen en bedreigingen. Hoeveel risico kan een onderneming zich permitteren, hoe groot is de schade als het fout gaat en wat wil de onderneming daaraan doen?

Ondernemingen zijn uiterst terughoudend in het verschaffen van dergelijke informatie. Ze vinden dat de informatie concurrentie gevoelig is en een negatieve invloed kan hebben op de beurskoers. Veel bestuurders vrezen persoonlijke gevolgen mocht later blijken dat de risicoparagraaf niet de juiste risico's benoemde. Dit leidt tot een afvinkcultuur: de risicoparagraaf is niet meer dan een formele oefening om aan de regeltjes te voldoen.

⁷ Dit blijkt uit meerdere onderzoeken waaronder: Onderzoek naar de risicoparagraaf in jaarverslagen 2009 van Nederlandse beursfondsen (NIVRA, oktober 2010).

Negatief voorbeeld

Nietszeggende risicoparagraaf

Onderneming G gaat in haar risicoparagraaf in op de negatieve gevolgen van de economische crisis. Bij de beschrijving neemt G vooral de rol van slachtoffer in. G verwijst naar oorzaken buiten de onderneming, waarop zij geen greep heeft. Ze laat niet zien wat haar eigen rol in het geheel is geweest. De lezer van de risicoparagraaf krijgt geen antwoord op vragen als: op welke specifieke activiteiten zijn de risico's van toepassing, wat kan de onderneming er zelf aan doen, hoe gaan de problemen zich ontwikkelen en is de onderneming in staat om dit te overleven? Hierdoor is de informatiewaarde van de risicoparagraaf vrijwel nihil.

Positief voorbeeld

Informatieve risicoparagraaf

Het in Rotterdam gevestigde beursfonds H, gespecialiseerd in de opslag van chemicaliën en andere producten heeft in haar jaarverslag een informatieve risicoparagraaf opgenomen. Per risicocategorie geeft H via een overzichtelijke tabel inzicht in haar strategische doelstellingen en de bijbehorende risicobereidheid. Vervolgens gaat H in op haar belangrijkste risico's waarbij zij concrete informatie verschaft over de wijze waarop deze risico's worden beheerst. H noemt ook concrete voorbeelden waar het misging en wat ervan is geleerd. De risicoparagraaf sluit af met een In Control statement van het bestuur.

AANBEVELING 4: Geef de lezer de risicoparagraaf die hij wil

- Beschouw de risicoparagraaf niet als een verplichte verantwoordingsrapportage, maar als een communicatiemiddel om de stakeholders te informeren. Leg uit hoe de onderneming haar geld verdient en waar juist risico's genomen moeten worden om succesvol te zijn. Wees duidelijk over de risicobereidheid en de mate waarin risico's te beïnvloeden zijn. Beperk de risicoparagraaf tot maximaal de vijf belangrijkste risico's voor de onderneming.
- Geef nadrukkelijk per risicocategorie inzicht in het systeem van risicomanagement en in de risico's zelf. Verschuif het accent van terugkijkend (verklarend) naar vooruitkijkend (anticiperend). Maak gebruik van what-if analyses: geef aan wat de acties zullen zijn als een bepaald scenario werkelijkheid wordt. Besteed ook aandacht aan niet-financiële aspecten.
- Geef de Raad van Commissarissen een meer actieve rol bij de totstandkoming van de risicoparagraaf. Als tegenhanger van de Raad van Bestuur kan zij een goede bijdrage leveren aan een evenwichtige en informatieve risicoparagraaf.
- Overweeg een consultatie van de belangrijkste stakeholders van de onderneming over de inhoud van de risicoparagraaf. Inventariseer hun wensen en stel vast of hieraan tegemoet kan worden gekomen zonder bedrijfsgeheimen prijs te geven.

Signaal 5 | Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement

Het maatschappelijk verkeer verwacht van de accountant niet alleen een oordeel over de kwaliteit van de jaarrekening, maar ook over het jaarverslag. Waaronder de beschrijving van de kwaliteit van het risicomanagement. Gegeven die verwachting en gezien zijn signalerende rol doet de accountant er goed aan om meer aandacht te besteden aan het risicomanagement.

Uitwerking

De kerntaak van de accountant is het controleren van financiële informatie, in het bijzonder de jaarrekening. Volgens de beroepsregels⁸ moet hij inzicht hebben in de onderneming. Hierbij richt hij zich vooral op verslaggevingsrisico's. Via de controleverklaring rapporteert hij aan de stakeholders van de onderneming en het brede maatschappelijke verkeer. In de onderneming communiceert hij met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Bij beursgenoteerde ondernemingen treedt de accountant minstens eenmaal per jaar op in de algemene vergadering van aandeelhouders. Bij de controle besteedt de accountant aandacht aan de kwaliteit van de interne beheersing rondom de jaarrekening en de In Control statement van het bestuur, zonder daar een oordeel over te geven. Risicomanagement behoort ook tot die interne beheersing, alleen ligt het accent hierbij op financiële verslaggeving. Het is goed om met een bredere blik naar die interne beheersing te kijken, in het bijzonder naar de kwaliteit van het risicomanagement en de niet-financiële risicoinformatie. Ook niet-financiële risico's hebben uiteindelijk gevolgen voor de jaarrekening. Het vereist aanvullende deskundigheid in het controleteam en uitbreiding van het controlebudget, maar het is mogelijk. In de dagelijkse praktijk ligt het echter moeilijker. De controlebudgetten zijn scherp. Vaak zitten de bestuurders niet te wachten op ook

nog eens de visie van de accountant op de kwaliteit van het risicomanagement. De huidige controleverklaring biedt onvoldoende ruimte. Internationaal wordt gewerkt aan een beter model⁹. De accountant heeft echter te maken met aansprakelijkheidsrisico's en geheimhoudingsplicht. Ook zal hij in deskundigheid moeten investeren. Allemaal zaken die een open communicatie met de buitenwereld in de weg staan. Toch past het de accountant om hieraan aandacht te geven, vanuit zijn maatschappelijke rol. Signaleren als er iets aan de hand is, het wordt van hem verwacht. Geen aandacht besteden aan risicomanagement is niet meer van deze tijd. Zonder meteen een openbaar oordeel in zijn verklaring te geven kan hij al genoeg doen. Door een aantal simpele vragen te stellen:

- Heeft de onderneming wel een risicomanagement systeem? Hoe is dat verankerd? Wat is de rol van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de interne auditfunctie?
- Wordt aandacht besteed aan risicobeheersing bij de bepaling van de strategische doelen van de onderneming? Legt de onderneming een link tussen bedrijfsvoering en risicostrategieën?
- Welke risico's zijn geïdentificeerd door de interne auditfunctie en wat is haar oordeel over de kwaliteit van het risicomanagement?
- Loopt de communicatie tussen management, Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen goed?

Veel accountants worstelen met het thema. Ze slagen er niet in om te voldoen aan de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer en hun cliënten. De NBA heeft in oktober 2011¹⁰ voorgesteld om de rol en rapportage van de accountant uit te breiden. De onderneming stelt haar risico's vast, de accountant kijkt naar de beheersing ervan inclusief de verantwoording in het jaarverslag.

⁸ Controle-standaard (COS) 315: Het onderkennen en inschatten van risico's van een afwijking van materieel belang door middel van het verwerven van inzicht in de entiteit en haar omgeving.

⁹ Zie de voorstellen van 25 juli 2013 van de IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) voor de nieuwe verklaring. De accountant gaat in zijn verklaring in op de belangrijkste controlebevindingen. In Engeland bevat de controleverklaring vanaf 2013 informatie over de belangrijkste risicogebieden bij de controle. In Nederland worden over 2013 enkele pilots uitgevoerd.

¹⁰ NBA Adviesrapport Verbreding poortwachtersfunctie. Meer zekerheid bij meer informatieve rapportages.

Negatief voorbeeld

Accountant pakt niet door

X is accountant van onderneming I. In het accountantsverslag rapporteert X alleen over de status van het risicomanagement. Hij is niet kritisch op de beperkte invulling die I eraan geeft. In plaats van gebreken te signaleren of verbeter suggesties te doen, schrijft hij: "De afdeling risicomanagement en interne controle legt haar focus bij risicomanagement op de interne beheersomgeving en het In Control statement. I is bezig om het risicomanagement op een hoger niveau te brengen en dit meer integraal aan te pakken. Wij ondersteunen deze ontwikkeling".

Positief voorbeeld

Accountant is concreet en geeft zijn mening

Y is accountant van bouwonderneming J. In het accountantsrapport laat Y zich kritisch uit over het risicomanagement van J en over de specifieke risico's voor het getrouwe beeld van de jaarrekening. Y rapporteert als volgt: "Momenteel richt uw risicomanagement zich vooral op de toename van het risicobewustzijn. Wij constateren dat een geïntegreerde risico-aanpak waarin alle belangrijke bedrijfsonderdelen worden betrokken, verder ontwikkeld moet worden. De huidige toestand van risico's wordt niet gerelateerd aan de strategische doelstellingen van uw onderneming. Ons valt verder op dat uw rapportage over risicomanagement in het jaarverslag uw risicobereidheid niet nader omschrijft. Met de risicobereidheid dient duidelijkheid te worden gegeven over de hoeveelheid risico dat de onderneming wil lopen. Dit verbetert de effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement".

AANBEVELING 5: Accountants, doe uw mond open

- Investeer in kennis. Neem in het controleteam een specialist op met kennis van risicobeheersing bij cliënten. Besteed bij de controle aandacht aan de wijze waarop de cliënt risico's onderkent, beheerst en verwerkt in de risicoparagraaf. Beoordeel ook de wijze van communicatie.
- Bespreek regelmatig de kwaliteit van het risicomanagement met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Ga verder dan alleen de bespreking van risico's op het gebied van financiële verslaggeving. Stimuleer hen om in het jaarverslag meer openheid te geven over risicobereidheid en risicobeheersing. Adviseer om hierover in discussie te gaan met belangrijke stakeholders.
- Overweeg om zelf meer informatie te geven over de kwaliteit van het risicomanagement in de controleverklaring. Bijvoorbeeld door een paragraaf overige aangelegenheden of uitbreiding van de passage over de verenigbaarheid van het jaarverslag met de jaarrekening.
- Accountantsorganisaties, ondersteun uw accountants op het gebied van risicomanagement. Richt een expertisecentrum in, waar zij met hun vragen terecht kunnen. Ontwikkel een communicatiestrategie: hoe ver gaan we in de controleverklaring in op de kwaliteit van het risicomanagement? Hoe communiceren we intern, alleen mondeling, of ook schriftelijk? Wat vinden onze cliënten belangrijk en hoe kunnen we hen hierin ondersteunen? Wat verwacht het maatschappelijk verkeer van ons?



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter en hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.

- Eumedion
- VEUO
- Instituut van Internal Auditors
- Nationaal Netwerk Risicomanagement



Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)

Drs. R.B.M. Mul MPA

Postbus 7984

1008 AD Amsterdam

Den Haag, 14 november 2013

Ref: B13.50

Betreft: Eumedion-reactie op de Publieke Management Letter Risicomanagement

Geachte heer Mul,

Met veel belangstelling heeft Eumedion kennis genomen van de concept Publieke Management Letter (PML) over het thema risicomanagement. De NBA wil met de PML een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van en de discussie over risicomanagement bij grote ondernemingen. De NBA geeft in de PML een aantal "signalen" en aanbevelingen voor bestuurders, commissarissen, stakeholders, accountants en overige belanghebbenden bij grote ondernemingen. Graag maakt Eumedion gebruik van de mogelijkheid te reageren op de concept PML.

Eumedion waardeert het dat de NBA dit jaar het thema risicomanagement als onderwerp voor de PML heeft gekozen. De risico's waarmee beursgenoteerde ondernemingen geconfronteerd worden en de beheersing van deze risico's zijn voor beleggers al lange tijd belangrijke onderwerpen. Net als dat beleggers de resultaten van de onderneming willen begrijpen, willen zij ook de risico's begrijpen. Het realistisch en transparant rapporteren over risico's draagt bij aan het behoud van vertrouwen van beleggers in een onderneming en daarmee ook aan de continuïteit van de ondernemingsactiviteiten.

Eumedion draagt zelf al geruime tijd uit dat de risicoparagraaf van beursgenoteerde ondernemingen bij voorkeur langs de volgende lijnen wordt gestructureerd:

1. Het opnemen van alleen de materiële risico's, gerangschikt naar de categorieën strategische, operationele, compliance en financiële verslaggevingsrisico's; idealiter gemaximeerd op vijf;
2. Het per risicocategorie zichtbaar maken de risicobereidheid.
3. Het per risicocategorie zichtbaar maken van het risicobeheer.
4. Het opnemen van een paragraaf 'What still went wrong'.

Met tevredenheid constateert Eumedion dat de bovenstaande punten in de PML – weliswaar afzonderlijk – worden behandeld en voorzien van 'best practice' voorbeelden. Wij hopen dat bestuurders, commissarissen en accountants de signalen en best practices uit de PML tot zich nemen en betrekken bij het opstellen van het jaarverslag over boekjaar 2013. De risicoparagraaf kan op die manier voor beleggers en andere stakeholders een stuk informatiever worden en een middel worden om de continuïteit, vertrouwen en voorspelbaarheid uit te stralen.

Met vriendelijke groet,

Rients Abma

Directeur Eumedion

Zuid Hollandlaan 7

2596 AL DEN HAAG

Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
Antonio Vivaldostraat 2-8
1083 HP Amsterdam

Datum 14 november 2013
Onze ref: M16270019/1/10712704

Betreft: Publieke Management Letter 'Signalen over Risicomanagement'

Geacht bestuur,

Met belangstelling heeft de VEUO kennis genomen van de publieke managementletter van de NBA over risicomanagement. Zij is de NBA ook erkentelijk voor de mogelijkheid om daarop te reageren.

De VEUO onderschrijft het belang van het onderwerp risicomanagement en juicht ook toe dat daar binnen het kader van de NBA aandacht aan wordt besteed. Tegelijkertijd meent de VEUO wel dat op sommige punten de beeldvorming die door het document van de NBA kan ontstaan niet zonder meer terecht is. Zo herkent de VEUO niet de stelling dat rapportages over risicomanagement in jaarverslagen nietszeggend zouden zijn. Integendeel, de rapportages zijn de in de loop van de jaren steeds breder en gedetailleerder geworden. Daaraan wordt binnen ondernemingen ook veel aandacht besteed. Uiteraard onderkent ook de VEUO dat de weging van die risico's daardoor niet per se eenvoudiger is geworden, maar nietszeggend kan dit niet worden genoemd. Ook overigens onderschrijft de VEUO niet zonder meer de analyse die de publieke management letter in de aanvang daarvan bevat.

Wat betreft de inhoudelijke kant van risicobeheersing onderschrijft de VEUO het eerste signaal dat risico's managen mensenwerk is en ook soft controls van belang zijn. Dat beseft heeft de afgelopen jaren ook bij veel ondernemingen geleid tot verdere aanpassing van het risicomanagementbeleid waarvan het mede een onderdeel is gaan uitmaken. Ook het tweede signaal, dat de uitwerking van een risicomanagementsysteem mede wordt bepaald door de mate van risicobereidheid, kan de VEUO onderschrijven. Wel geldt ook hier dat zeker bij de grotere en beursgenoteerde ondernemingen reeds grote stappen zijn en worden gezet. Als derde signaal stelt de NBA dat de verankering van risicomanagement bij voorkeur mede ware in te bedden in de governance en planning en control structuren. De VEUO signaleert dat dit zeker ook in

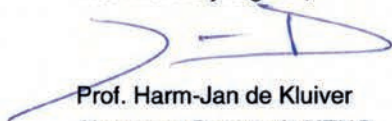
VEUO

beursgenoteerde ondernemingen al langer wordt gepraktiseerd zeker sinds de Code Tabaksblat dat onderdeel van de daarin opgenomen bepalingen heeft gemaakt (hetgeen bij de herziening van de Code door de Monitoringcommissie Frijs in 2008 nog nader is ingevuld).

Het vierde signaal dat de NBA in dit document wenst te geven is dat de risicoparagraaf tekort zou schieten. Dat signaal onderschrijft de VEUO niet, en zeker niet zijn algemeenheid. Ook de stelling, die in de publieke management letter lijkt te worden ingenomen dat de risicoparagraaf uitsluitend moet worden bepaald door wat de lezer daarin wenst, wordt niet zonder meer onderschreven. Het management heeft hier een eigen verantwoordelijkheid om risico's weer te geven, waarbij zij zich niet zonder meer kan of moet beperken tot slechts de meest in het oog springende al of niet kwantificeerbare risico's. Overigens kan daaraan worden toegevoegd dat bij de kwantificering een grote mate van omzichtigheid en terughoudendheid kan passen juist omdat uit de aard van de materie moeilijk te voorzien is hoe en in welke mate risico's, en de gevolgen daarvan, zich kunnen verwerken. Het zou niet goed zijn, en juist voor de onderneming weer nieuwe risico's oproepen, als met een kwantificering een schijn van accuratesse wordt gewekt die juist op dit terrein niet met die mate van nauwkeurigheid kan worden onderbouwd.

Het voorgaande doet er echter niet aan af dat kan worden onderkend dat er ook voor de accountant een betekenisvolle rol is bij de controle van het risicobeheersingssysteem en dat hij op basis van zijn aldus opgedane kennis en inzicht ook een waardevolle bijdrage kan leveren aan de verdere doordenking van en verbetering van het risicomangement.

Met vriendelijke groet,



Prof. Harm-Jan de Kluiver
Algemeen Secretaris VEUO



Naarden, 15 november 2013

Aan: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

Betreft: **Reactie IIA op Publieke Management Letter, Signalen over risicomanagement**

Met veel belangstelling hebben wij kennisgenomen van de inhoud van de publieke management letter (PML) over 'Signalen over risicomanagement'. Als het Instituut van Internal Auditors (IIA) dragen wij graag bij aan de verdere ontwikkeling van en discussie over risicomanagement. Het IIA is de beroepsorganisatie van interne auditors en heeft 2,800 leden in Nederland en is onderdeel van IIA global met 180.000 leden wereldwijd.

In zijn algemeenheid kunnen wij ons goed vinden in de 5 signalen en aanbevelingen gemeld in de PML. Onderstaand geven wij onze commentaren, *in cursief aangevuld met resultaten van eigen onderzoek (hierna genoemd IIA onderzoek) naar de mate waarin grote organisaties risicomanagement hebben ingericht*¹. Wij geven eerst ons commentaar over de rol van de accountant en interne auditor op het terrein van risicomanagement. Daarna volgt ons commentaar de structuur van de PML. Wij stellen het op prijs dat deze IIA reactie integraal wordt opgenomen in de NBA PML.

Signaal 5 - Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement

Daar waar de rol van de accountant op het terrein van risicomanagement nog onderwerp van discussie is, is het beoordelen van en adviseren over risicomanagement (naast governance, control en compliance) de kerntaak van de interne audit functie (IAF).

De PML geeft aan dat accountants meer aandacht zouden moeten besteden aan risicomanagement om beter tegemoet te komen aan de wensen van het maatschappelijk verkeer. De huidige internationale discussie rondom de bredere controleverklaring past hierin. In dit verband wordt verwezen naar een voorstel van NBA van oktober 2011² om de rol en rapportage van de accountant uit te breiden; 'de onderneming stelt haar risico's vast, de accountant kijkt naar de beheersing ervan inclusief de verantwoording in het jaarverslag'.

Naar onze mening wordt er in dit verband teveel naar de accountant gekeken. Alsof er één partij is die over de volle breedte van de bestuursverantwoording comfort kan geven aan stakeholders. Dit is onrealistisch en een onderschatting van de complexiteit van het besturen van vooral grote en internationale ondernemingen. Een accountant kan mogelijk rapporteren over de effectiviteit van het risicomanagementproces (gebruik makend van het werk van de IAF waar van toepassing).

In dit verband denken wij vooral aan een pro actiever functioneren van de raad van commissarissen en in het bijzonder het audit committee. Vanuit de taak om effectief toezicht uit te oefenen op het bestuur, moet de raad van commissarissen tot een zelfstandige beoordeling komen over de kwaliteit van risicomanagement en interne beheersing in de brede zin. Hiertoe ontvangt zij (doorgaans vanuit het audit committee) onder meer rapportages van de accountant en de interne auditor en ontmoet deze spelers samen met het bestuur in haar reguliere vergaderingen. De raad van commissarissen zou vervolgens in haar eigen jaarverslag een evaluatie moeten opnemen aangaande risicomanagement en interne beheersing.

¹ 'In Control & Disclosure through the eyes of the internal auditor', oktober 2011 – IIA NL onderzoek onder grote Nederlandse ondernemingen, met aanbevelingen gepresenteerd aan de monitoringcommissie corporate governance; 34 ondernemingen waarvan 70% beursgenoteerd (64% response) deden mee aan het onderzoek.

² NBA adviesrapport 'Verbreding poortwachtersfunctie', oktober 2011



Algemeen

Onder verwijzing naar onderzoek uit 2009 onder voetnoot 4 wordt gesteld dat risicomanagement nog in de kinderschoenen staat. *Graag verwijzen wij naar het IIA onderzoek: bij 88% van de ondernemingen zijn grote verbeteringen in risicomanagement en interne controle gerealiseerd in de afgelopen 3 jaar, terwijl 91% van de respondenten aangeeft dat verdere verbetering onderhanden of gepland is.* Wij onderschrijven de observatie in de PML met de kanttekening dat de mate van volwassenheid van risicomanagement per sector en onderneming sterk kan verschillen.

In de PML wordt aangegeven dat investeringen in risicomanagement vooral te maken hebben met de beheersing van operationele risico's terwijl andere risico's waaronder reputatierisico veel interessanter zouden zijn voor bestuurders. Bestuurders zouden vooral geïnteresseerd zijn in vragen op het gebied van strategie, concurrentie, technologie en veranderingen in de marktvraag en onbekende, onzekere gebeurtenissen in de toekomst. Graag merken wij het volgende op:

1. Ten onrechte zou de indruk gewekt kunnen worden dat reputatierisico los staat van operationele risico's. Het is vaak zo dat operationele missers de reputatie van een onderneming kunnen schaden (zoals fraude bij een bank of productintegriteit in de consumentensector). Risico-impact wordt vaak uitgedrukt in een combinatie van reputatie en financiële schade.
2. In het strategieproces maken bestuurders veelal gebruik van SWOT-, markt-, concurrentie-en/of trendanalyses en scenarioplanning, tools die niet onder risicomanagement vallen. Risicomanagement draagt meer bij aan de effectieve implementatie van strategie en vereist daarom een verankering in de organisatie. Het is niet zo zeer een tool voor strategievorming.

Signaal 1 - Risico's managen is mensenwerk

Wij zouden willen toevoegen dat binnen ondernemingen in toenemende mate de nadruk ligt op 'compliance' met top-down voorgeschreven controls, ook door toenemende regelgeving. Hierdoor erodeert de eigen verantwoordelijkheid van het management voor het managen van risico's. Compliance is daarmee veelal een doel in plaats van een middel om in control te zijn. De eigen verantwoordelijkheid van het management zou benadrukt moeten worden.

Signaal 2 - Risicobereidheid is niet helder

Wij onderschrijven de observatie en ondersteunen de aanbevelingen gemeld in de PML. *Uit het IIA onderzoek kwam naar voren dat risicobereidheid niet gedefinieerd en gedocumenteerd is bij 50% van de ondernemingen. Overigens, de ondernemingen uit de financiële sector hebben risicobereidheid wel uitgewerkt als aspect van de kernactiviteiten.*

Signaal 3 - Verankering in de onderneming is onvoldoende

In het kader van de verankering van risicomanagement in de onderneming brengen wij graag het concept van de '3-lines of defence' onder de aandacht. Dit model maakt de rollen en verantwoordelijkheden helder in het risicomanagement en control framework. Het lijnmanagement is - als eerste verdedigingslinie - verantwoordelijk voor het beheer van de risico's, terwijl verschillende functies vanuit de tweede verdedigingslinie (functies als Controlling, Compliance en Risicomanagement) het lijnmanagement ondersteunen door het aangeven van de kaders, policies en het faciliteren en





monitoren van het proces. De IAF functioneert dan als derde verdedigingslinie en beoordeelt en adviseert over de effectiviteit van de eerste- en tweedelijns activiteiten om de onderneming 'in control' te houden.

Wij delen onderstaand graag een aantal onderzoeksresultaten die consistent zijn met de gerapporteerde signalen en aanbevelingen in de PML. *IIA onderzoek: In 59% van de bedrijven wordt risicomanagement vooral beschouwd als een management tool, terwijl 41% van de respondenten aangeeft het vooral als een corporate governance vereiste te zien. Consistent hieraan, voor 32% van de ondernemingen draagt risicomanagement niet effectief bij aan besluitvorming. Bedrijven in de financiële sector hebben risicomanagement - als een kernproces - overwegend goed verankerd.*

Overigens merken wij op dat risicomanagement in de PML voornamelijk als functie wordt aangehaald ('risicomanagement is geen gesprekspartner van bestuur') en minder als activiteit. Daar waar risicomanagement geen kernactiviteit is, kiezen bedrijven er niet altijd voor een risicomanagement functie in het leven te roepen. De controller is over het algemeen goed gepositioneerd en voorbereid om risicomanagement te faciliteren en goed in te passen in de planning & control cyclus. Ook komen wij - buiten de financiële sector - tegen dat deze activiteit wel eens gecombineerd wordt met de IAF ³.

Signaal 4 - Risicoparagraaf schiet tekort

Het IIA onderzoek: Bij 88% van de ondernemingen voorziet een formeel risk assessment process in het selecteren van de belangrijkste risico's voor opname in het jaarverslag. In 94% van de gevallen worden deze besproken en vastgesteld door het bestuur en de raad van commissarissen.

Wij onderschrijven echter dat over het algemeen de risicoparagraaf aan informatiewaarde kan winnen door meer focus op de belangrijkste risico's en een betere beschrijving van de getroffen maatregelen om de risico's te managen. Overigens delen wij niet de aanbeveling dat het bestuur zich slechts beperkt tot het naar buiten brengen van de belangrijkste 5 risico's. Informatie over wezenlijke overige risico's zouden daarmee aan de stakeholders onthouden worden. Wel is het goed om risico's beter te prioriteren en de risicoparagraaf niet te omvangrijk te laten worden.

In de PML staat aangegeven dat 'een In control statement van het bestuur het slotstuk is van het risicomanagement proces', waarin het bestuur verklaart 'in control' te zijn. Verwijzend naar de Nederlandse Corporate Governance Code is dit onjuist. De 'In control statement' bestrijkt alleen de financiële verslaggeving en daarmee dus niet de strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Wel wordt van het bestuur een beschrijving verwacht, maar dus niet een verklaring over de volle breedte van het risicomanagement.

Wij vertrouwen er op hiermee een constructieve bijdrage te hebben geleverd aan de discussie rondom risicomanagement. Wij zijn graag bereid tot verdere dialoog met de NBA en diverse belangengroepen om de effectiviteit van risicomanagement voor de besturing van ondernemingen verder te ontwikkelen. Dat is immers wat de IAFs in z'n algemeenheid geacht worden te doen in de onderneming waarin zij actief zijn.

Met vriendelijke groet,

Michel Kee, Voorzitter IIA Nederland

³ IIA NL komt begin 2014 met een document over combineren van IAF met activiteiten vanuit de tweede verdedigingslinie.

Baarn, 15 november 2013

Aan: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
Betreft: Reactie Nationaal Netwerk Risicomanagement (NNR) op de PML 'Signalen over Risicomanagement' van de NBA

De NNR heeft met belangstelling kennis genomen van de publieke management letter (PML) "Signalen over Risicomanagement" van de NBA. Wij zien de PML als een zeer waardevolle bijdrage aan de discussie over risicomanagement (hierna aangeduid als RM) en de rol van de accountant daarin. De signalen zijn zeer herkenbaar en de aanbevelingen - en zeker de gedachten en principes daarachter - onderschrijven wij. Hierna volgt ons commentaar op de inleiding en op de vijf signalen in de PML.

Risicomanagement: een wassen neus?

In deze inleiding van de PML wordt verwezen naar de verankering van risicomanagement door de code Tabaksblat. Echter, de code uit 2008 van Frijns is verankerd in de wet (Staatsblad, 545, 2009). In de code van Frijns wordt gesproken over risicobeheersings- en controlesystemen (Frijns, 2008, blz. 12). N.B.: Het begrip risicomanagement komt niet voor in deze corporate governance code van Frijns, evenmin in de code Tabaksblat. Aanbevolen wordt eenheid in de begrippen te hanteren.

Rapportages zijn soms nietszeggend (blz. 5). Bij deze uitspraak sluit de NNR zich aan maar zou daar aan willen toevoegen dat dit veelal komt doordat deze rapportages zo geschreven zijn dat de inhoud afleidt van het proces van RM. De vraag is dan ook of de RvC de inhoud moet beoordelen of de wijze waarop de rapportage en de duiding van de risico's tot stand zijn gekomen?

Laat de accountant kansen liggen (blz. 6)? Omgekeerd zou men hier ook kunnen vragen of de accountant niet teveel meewerkt aan schijnzekerheid? Door overal over alles te willen verklaren positioneert de accountant zich in een rol van 'allesweter'. Worden hiermee geen verkeerde verwachtingen geschapen bij RvC en bestuur? Wordt niet onbedoeld de verantwoordelijkheid van de bestuurders impliciet overgenomen? De incidenten van de laatste jaren geven aanleiding om dit zo te benoemen. Is minder niet meer?

RM is inderdaad een jonge discipline (blz. 6), maar heeft een zeer oude geschiedenis waar het gaat om toepassingen (Chinese muur, verdeling vracht over schepen, ontwikkeling van aandelen door VOC) en om theorie op onderdelen (Jan de Witt over verzekeren). Recent zijn in Nederland nieuwe post-graduate opleidingen RM ontwikkeld (UvA, en UT), zijn leerstoelen ingesteld aan universiteiten en hogescholen. Is de PML niet iets te negatief? Er wordt gesuggereerd dat er weinig onderzoek is gedaan, terwijl op blz. 6 de par. "De menselijke factor vergeten" toch begint met de zinsnede "Uit veel onderzoeken blijkt..." Zie ook verschillende Nobelprijswinnaars die zich bezig hebben gehouden met de gevolgen van onzekerheid. Zie ook de methodes welke zijn uitgewerkt, zoals de Australische standaard, COSO, RISMAN, etc.

Signaal 1 Risico's managen is mensenwerk

In dit Signaal worden 5 elementen (blz. 7) naar voor gebracht die het belangrijkste zijn voor een goed werkend RM. Deze elementen onderschrijven wij van harte maar uit de wijze waarop ze gepresenteerd worden lijkt het alsof risicomanagement een activiteit 'an sich' is. Naar de mening van de NNR is risicomanagement altijd ondersteunend en vanuit die optiek kunnen de genoemde elementen alleen werken indien de medewerkers duidelijkheid hebben omtrent taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Alleen dan is het ook mogelijk om elkaar aan te spreken! De accountant en andere partijen moeten beseffen dat keuzes worden gemaakt op basis van percepties. Drie invalshoeken spelen daarbij een rol, namelijk kennis van de situatie, vaardigheden om hier mee om te gaan en een juiste attitude om te komen tot gewogen oordeel. Individuele percepties komen tot hun recht in de interactie. Dat kan alleen op basis van een dialoog.

Signaal 2 Risicobereidheid is niet helder

Nationaal Netwerk Risicomanagement (NNR)
Eemnesserweg 69, 3743 AE Baarn
Kamer van Koophandel 56013191
www.risiconetwerk.nl

Er worden op blz. 9 vier problemen genoemd bij de praktische invulling waaronder “Geen aansluiting”. : De risicobereidheid sluit niet aan bij de wensen en belangen van de diverse *stakeholders*. De PML besteedt geen/weinig aandacht aan het feit dat belangen en wensen van de verschillende *stakeholders* (bijv. aandeelhouders en klanten) tegengesteld kunnen zijn. Ruimte voor latere uitwerking?

Voorts wordt opgemerkt dat het in geld zichtbaar maken niet altijd gemakkelijk is. Verraadt zich hier de accountantsblik? Ook andere indicatoren kunnen belangrijk zijn: natuurwaarden, veiligheid, reputatie. Verder wordt gesteld dat de controlerend accountant aandacht zou kunnen/moeten schenken aan de risicobereidheid van de onderneming. De NNR is het daar van harte mee eens. Wel wordt in de PML interne kritiek gemist: bij enkele schandalen (ENRON.AHOLD, e.a.) waren accountants betrokken. Kennelijk hanteren zij ook impliciet een bepaalde risicobereidheid. Bijv. ook bij de bepaling van wat een substantieel risico is: een subjectieve inschatting.

NNR onderschrijft de aanbeveling 2, maar wil het tweede onderdeel iets laten afzwakken. Het lijkt ons ondoenlijk om per risico de risicobereidheid te specificeren. Elke organisatie van enige omvang heeft een lijst met zeer veel risico's. Het kan hooguit voor de top tien. Daaraan willen wij toevoegen dat de risicobereidheid ook altijd afhangt van de mogelijke *win*. Het zou dus altijd een afweging moeten zijn tussen wat past in de strategie, wat je als onderneming aan kan en hoeveel het kan opleveren.

Signaal 3 Verankering in de onderneming is onvoldoende

In het begin wordt op blz. 11 gewezen op de raakvlakken van RM met governance, P&C. Maar vooral ook met kwaliteitsmanagement! In de eerste alinea van de Uitwerking wordt opgemerkt dat de accountant bij de jaarrekeningcontrole let op de inbedding van RM in de onderneming. Akkoord, maar de accountant zou kunnen vragen om bij het Jaarplan of de begroting een raming te geven van de mogelijke risico's met de te nemen maatregelen; bij de jaarrekening kan dan ook worden teruggeblikt en vergeleken en kan het beleid worden bijgesteld. Terecht wordt later op de bladzijde gewezen op de monitoring in de P&C cyclus.

Ook onderschrijft NNR de constatering onderaan de blz. 11: RM wordt, ten onrechte!, nog te veel ingevuld als apart proces naast de primaire processen. RM hoort een integraal onderdeel te zijn van alle werkprocessen, op de vloer en in elke managementfunctie.

Signaal 4 Risicoparagraaf schiet tekort

Enkele constatering: de risicoparagraaf blikte teveel terug en geeft geen antwoord op de vraag wat het gevolg is als het fout gaat (blz. 13). De gemaakte observaties zijn juist. Maar er is de spanning welke onderaan de bladzijde wordt genoemd: de informatie is concurrentiegevoelig en kan invloed hebben op de beurskoers. De terughoudendheid is te begrijpen en evenzo te verdedigen. Een goede afweging is geboden. Kan NBA hier later dieper op in gaan?

De koppeling met het beloningsbeleid onderschrijft NNR ook, alleen zouden wij deze verder willen uitbreiden in de organisatie en zou dit over meer moeten gaan dan alleen belonen. Medewerkers in een organisatie moeten het als onderdeel van hun functioneren gaan zien dat ze risicoalert zijn. Als deze koppeling wordt gelegd zal er een risicobewuste cultuur gaan ontstaan.

In het eerste deel van aanbeveling 4 (blz. 14) wordt aanbevolen de risicoparagraaf te beperken tot de vijf belangrijkste risico's. Is te verdedigen. Maar in het tweede deel wordt aanbevolen om per risicocategorie inzicht te geven in de risico's zelf. Dat lijkt met elkaar in tegenspraak.

Signaal 5 Accountants hebben weinig oog voor risicomanagement

Doet dit Signaal recht aan wat de accountants wel al doen? Er wordt voorbij gegaan aan de op risicoanalyse gebaseerde controleaanpak van accountants en de reikwijdte van de accountantscontrole. Wel zijn wij het eens met de stelling dat accountants meer moeten doen met de toepassing van RM in organisaties (toetsen van de goede werking van het systeem van RM als onderdeel van de beheersorganisatie). Daarnaast zou benoemd moeten worden dat in de opleiding van accountants te weinig aandacht wordt besteed aan RM.

Er wordt voorgesteld om enkele simpele vragen te stellen. Maar is verdieping niet meteen nodig? Als op de eerste vraag “Heeft de onderneming wel een risicomanagementsysteem?” het simpele antwoord “Ja” is, leert de ervaring dat dit systeem te simpel, of niet echt in alle lagen ingevoerd of niet geïntegreerd kan zijn.

NATIONAAL NETWERK RISICOMANAGEMENT

Bij aanbeveling 5 (blz. 16) willen we graag enkele zaken toevoegen. Weerspraak vereist vaak een persoonlijkheid die in staat is om te gaan met de soms zeer dominante *board* cultuur. Naast kennis zijn de juiste persoonlijke vaardigheden daarom van essentieel belang voor effectieve weerspraak. Steeds meer wordt onderkend dat gedragsmatige valkuilen een negatieve invloed kunnen hebben in beoordelings- en beslissingsprocessen. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan *groupthink*, *confirmation bias* (enkel die informatie gebruiken die de eigen mening ondersteunt), *overconfidence* en overoptimisme. In de context van RM is het van belang dat de accountant zich bewust is van deze valkuilen en hun kracht. Een volgende stap is dat hij/zij RvB en RvC hierop kan wijzen en kan helpen bij beslissingstrajecten met materiële impact zoals (des)investeringsbeslissingen. Het is een combinatie van "Head, Heart & Guts". Per definitie heeft niemand de waarheid in pacht en een oplossing laat zich alleen aandienen als de expertise binnen het systeem de tijd krijgt om in co-creatie " de risico's met elkaar te gaan verkennen. De rolopvatting van de accountant zal alleen wijzigen als hij of zij zich gesteund voelt door een wijziging in het gemeenschappelijk kader. Bij de ontwikkeling van IFRS zien we al veel verbeteringen die de hedendaagse financiële risico's transparanter maken. Als we als maatschappij meer verbetering willen in risico management door een bredere rol van de accountant dan zal dit kader verder moeten evolueren.

Namens de NNR
(was getekend)

De voorzitter prof. dr. Peter B. Boorsma (Universiteit Twente)
De secretaris drs. Erik van Marle (NAR)



Colofon

Kennis Delen in Risicomanagement

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op bestuurlijke risico's die te maken hebben met de beheersing van financiële en administratieve zaken. In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA vijf signalen en aanbevelingen over Risicomanagement. Dit onderwerp is het elfde thema dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd. Een werkgroep van bij het thema betrokken openbaar accountants heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een bijeenkomst met belanghebbenden. De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden bij het thema zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie zijn in handen van het programmateam Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Eerder bracht de NBA publieke managementletters uit over: Verzekeringen (juni 2010), Langdurige Zorg (november 2010), Commercieel Vastgoed (juni 2011), Glastuinbouw (november 2011), Gemeenten (juni 2012), Goede Doelen (december 2012), MBO scholen (april 2013) en Transport en Logistiek (juni 2013). Verder zijn verschenen: een open brief over Pensioenen (februari 2011) en een discussierapport over Toon aan de Top (september 2012). Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

Prof. dr. mr. F. van der Wel RA (voorzitter)
H. Geerlofs AA
Prof. dr. M.N. Hoogendoorn RA
R.J. van de Kraats RA
L.A.M. van den Nieuwenhuijzen RA
Mw. drs. M. A. Scheltema

Werkgroep Risicomanagement

W.T. Eysink RA CIA (Deloitte)
drs. J.H. Hijmans RA (BDO)
drs. L.H.A. Kreuze RA (KPMG)
Mw. drs. S.J.M. Mannaerts-de Swart RA (EY)
drs. J.K. Poot RA (BakerTillyBerk)
ir. M. Prinsenbergh CIA (PwC)

Programmteam Kennis Delen

drs. R.B.M. Mul MPA (voorzitter)
M.J.P. Admiraal RA (eindredacteur)
J. Scheffe RA RO CIA
Mw. drs. J. Dankbaar

Mede met dank aan

drs. C.A. Visser CIA CRMA (EY)
prof. dr. L. Paape RA RO CIA (dean Nijenrode Business University)
drs. H. van der Wijk RA CIA (KLM)

Illustrator

Frank Strieder

Foto's

Dreamstime, Hollandse Hoogte



Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl