



Commissie Corporate Governance
T.a.v. de heer drs. R. Abma
Postbus 20201
2500 EE DEN HAAG

Datum : 5 september 2003
Betreft : Reactie Controllers Instituut op concept Nederlandse corporate governance code

Mijne heren,

Met belangstelling en waardering heeft het Controllers Instituut kennis genomen van uw voorstellen. Wij geven graag gevolg aan uw uitnodiging tot een reactie. Het Controllers Instituut is het samenwerkingsverband tussen de Vereniging van Registercontrollers (1500 RC's) en de FINAD-leden van het NIVRA (4200 registeraccountants die werkzaam zijn in het financieel management). Hiermee vertegenwoordigt het Controllers Instituut 5700 RC's en RA's in financiële managementfuncties zoals controller, financieel manager of financieel directeur.

Belanghebbende

In de conceptcode corporate governance komt het woord "controller" niet voor. Is dit een begrijpelijke keuze van de commissie? Of duidt dit op een (te) beperkte uitleg van het begrip corporate governance? De taakopdracht van de commissie luidt: "Deze code heeft het oogmerk beursgenoteerde ondernemingen een handreiking te bieden voor het verbeteren van hun governance. Naleving hiervan dient het vertrouwen in het goede en verantwoorde bestuur van ondernemingen te vergroten." Om dit te bereiken komt in de code het functioneren van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, de audit commissie, de interne accountant en de externe accountant aan de orde. Kan in dit krachtenveld het functioneren en de rol van de controller buiten beschouwing blijven? Helaas wordt het begrip corporate governance door de commissie-Tabaksblat niet gedefinieerd. Een heldere definitie van corporate governance is bijvoorbeeld afkomstig van het Hampel Committee (in 1997 de opvolger van de Cadbury-commissie) in het Verenigd Koninkrijk: "the system by which companies are directed and controlled". Gesteld mag worden dat het gaat om de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd en worden beheerst. De *interne* beheersing vormt daarvan een onlosmakelijk onderdeel. De controller dient daarom zeker te worden gerekend tot de belanghebbenden.

Betrouwbare financiële rapportage

Vergelijkbaar met de scheiding der machten volgens de trias politica, kan in het proces van financiële rapportage het volgende onderscheid worden gemaakt:

1. Het opstellen: door (dat wil zeggen onder verantwoordelijkheid van) de Raad van Bestuur
2. Het controleren: door de interne en externe accountant
3. Het toezichthouden/goedkeuren: door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Welbeschouwd gaat de conceptcode uitgebreid in op de controle en de goedkeuring van de cijfers. De aandacht binnen de conceptcode voor de totstandkoming van de financiële rapportage blijft vrijwel beperkt tot de (eind)verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur voor de juistheid van de verstrekte financiële gegevens. De recente boekhoudschandalen hebben echter aangetoond hoe belangrijk ook het proces is dat zich daarvóór afspeelt. In dit proces vervult de controller een centrale rol. Wanneer de totstandkoming van de cijfers niet volgens de voorgeschreven regels en procedures verloopt, blijkt dit bij grote, complexe ondernemingen voor zowel de externe accountant als de verantwoordelijke Raad van Bestuur zeer moeilijk of niet te traceren. Met de bekende gevolgen. Het is dan ook niet

toevallig dat de Sarbanes-Oxley Act juist wel uitgebreid ingaat op het formaliseren, vastleggen en beoordelen van het gehele traject van de “disclosure controls and procedures”. De beperkte –of nagenoeg ontbrekende– aandacht in de conceptcode voor deze belangrijke schakel in het geheel, lijkt niet in overeenstemming met de doelstelling van de commissie Tabaksblat om bij te dragen tot “een herstel van vertrouwen in een eerlijke, integere en transparante gang van zaken binnen de beursgenoteerde vennootschap”.

De positie en rol van de controller

De controller functioneert in de regel direct onder de directie of Raad van Bestuur, en speelt een centrale rol bij het opstellen en rapporteren van de financiële gegevens. De commissie-Tabaksblat schenkt enige aandacht aan de financiële functie, met name het risicobeheersings- en controlesysteem (zie I.1.3 t/m I.1.6) en in het bijzonder de eindverantwoordelijkheid daarvoor op het hoogste niveau. Tevens wordt (in bepaling IV.4.3) niet alleen aan het bestuur maar ook aan de externe accountant een grote verantwoordelijkheid toebedeeld met betrekking tot het beoordelen van de kwaliteit van prognoses en budgetten, en de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De externe accountant stelt de kwaliteit van deze systemen vast aan de hand van normatieve toetsingskaders en internationale richtlijnen. De controller is bij deze materie echter dagelijks rechtstreeks betrokken, en verkeert dan ook in de positie om als eerste te beoordelen en te signaleren of de rapportagesystemen al dan niet naar behoren functioneren. Van de controller mag verder worden verwacht dat hij zich integer en objectief opstelt met betrekking tot de kwaliteit van de interne informatievoorziening. Dat ook de Raad van Commissarissen zich intensiever gaat bezighouden met de financiële functie, acht het Controllers Instituut een positieve ontwikkeling. Wil de Raad van Commissarissen echter op effectieve wijze toezichhouden op “de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen” (II.1.6), dan zal hij zich (pro-)actief moeten bezighouden met en verdiepen in de personele kwaliteit en de inrichting van de financiële functie. Het afwachten van het verslag van de externe accountant in deze kan slechts resulteren in het achteraf constateren van tekortkomingen.

Raad van Bestuur

De sterke focus op de Raad van Bestuur binnen de conceptcode roept een aantal vragen op. Hoe verhouden de eisen die aan de Raad van Bestuur worden gesteld zich tot de kwaliteit van de processen en rapportage binnen werkmaatschappijen? Zijn de verantwoordelijkheden die aan de Raad van Bestuur worden toebedeeld nog wel (praktisch) waar te maken? De conceptcode gaat niet expliciet in op de samenstelling van de Raad van Bestuur. Vindt de commissie dat de CFO hier per definitie deel van dient uit te maken? Bij een meervoudig bestuur is het Controllers Instituut voorstander van een statutaire onderkenning van de rol van CFO. Het verenigen van de functies CEO en CFO in dezelfde persoon acht het Controllers Instituut niet raadzaam. Juist zijn/haar “tegenpoolfunctie” kan een belangrijke meerwaarde vormen voor de corporate governance. Wanneer de CFO een aparte functie vormt binnen de Raad van Bestuur, kan ook eerder worden verwacht dat signalen ten aanzien van onzekerheden in de financiële rapportage de Raad van Commissarissen zullen bereiken.

Conclusie

Behoorlijk bestuur vereist meer dan het versterken van de positie van de aandeelhouder. Corporate governance behelst zowel het besturen als de beheersen van ondernemingen, waarbij de *interne* beheersing niet buiten beschouwing kan blijven. De commissie Corporate Governance streeft naar “een herstel van vertrouwen in een eerlijke, integere en transparante gang van zaken binnen de beursgenoteerde vennootschap”. Dit is niet mogelijk zonder een kwalitatief hoogwaardige personele bezetting en een deugdelijke inrichting van de financiële functie. Het rapport-Tabaksblat versterkt de aandacht voor de financiële functie in algemene zin. Het Controllers Instituut ziet dit als een positieve ontwikkeling, maar het mist in de conceptcode concrete aanbevelingen voor het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de financiële functie binnen ondernemingen.

Hoogachtend,

ir. J. Kooiker RC
Voorzitter Controllers Instituut