

Monitoring Commissie Corporate Governance  
T.a.v. Prof. dr. J.A. van Manen  
Postbus 20401  
2500 EK Den Haag

Baarn, 5 april 2016

**Onderwerp: reactie op voorstellen herziening corporate governance code (Code)**

Geachte heer Van Manen,

Het Nationaal Netwerk Risicomanagement (NNR) heeft met grote belangstelling kennis genomen van het door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code gepresenteerde voorstel voor herziening van de Code. Wij maken graag gebruik van uw uitnodiging om te reageren op deze voorstellen.

Hierbij gaan wij vooral in op hoofdstuk 2 *Versteving van risicomanagement*.

**NNR**

*De vereniging heeft ten doel risicomanagement in Nederland qua toepassing en qua kennis te bevorderen en daarmee bij te dragen aan de bewustwording van de noodzaak tot verbetering van risicomanagement op alle niveaus in alle soorten organisaties. In het NNR zijn toonaangevende multinationals, nationale organisaties, ministeries, lokale overheden en universiteiten vertegenwoordigd.*

**Risicomanagement**

Het NNR is verheugd over het feit dat risicomanagement meer aandacht krijgt in uw voorstellen om de Code aan te passen. Risicomanagement vormt immers een onmisbaar onderdeel van de 'checks and balances' van een onderneming. Hieronder volgen onze opmerkingen met betrekking tot hoofdstuk 2 van uw voorstellen om risicomanagement te versterken.

**Verantwoordelijkheden voor risicomanagement**

Alhoewel de titel van hoofdstuk 2 *Versteving van risicomanagement* luidt valt ons op dat veel aanpassingen betrekking hebben op de interne audit functie en de externe accountant. Het NNR is het eens met het uitgangspunt in de Code dat het bestuur primair verantwoordelijk is voor goed risicomanagement maar zij draagt die verantwoordelijkheid niet alleen. Wij verwijzen in dit kader naar het *three lines of defence* model waarin het operationele management (1e lijn) verantwoordelijk is voor de beheersing van de processen die onder haar verantwoordelijkheid worden uitgevoerd, gefaciliteerd door de 2<sup>e</sup> lijn en gecontroleerd door de 3e lijn. In de voorstellen komen de eerste en tweede lijn nauwelijks voor terwijl de derde lijn (interne audit) wellicht te veel verantwoordelijkheid krijgt toebedeeld. Wij adviseren om Principe 1.2 Risicobeheersing verder uit te werken.

Daarnaast hebben de voorstellen ook veel aandacht voor de externe accountant en gaan ver in het geven van richtlijnen hoe hier aanvulling aan gegeven moet worden. Wij vragen ons af of de onafhankelijkheid van de externe accountant hiermee niet in het geding komt, temeer daar de voorstellen ook veel afstemming vragen met de interne audit functie. Het moge duidelijk zijn dat de externe accountant niet verantwoordelijk gehouden kan worden voor de verantwoording over risicomanagement. De voorstellen lijken dit echter wel te impliceren.

## **Nadere invulling risicomanagement**

*Risicomanagement is mensenwerk. De Code zou veel nadrukkelijker aandacht moeten schenken aan Cultuur en Waardengedreven Leiderschap. Wij verwijzen in dat kader naar een recente publicatie van DNB ("Supervision of Behavior and Culture" of the Dutch Financial Industry). De observaties en aanbevelingen in deze publicatie zijn één op één toepasbaar op alle organisaties.*

*Vanuit het oogpunt van (ex-ante) risicomanagement pleiten we vooral voor expliciete aandacht voor de rol van gedrag in besluitvormingsprocessen. Die aandacht is bijzonder relevant voor besluiten met potentieel materiële impact voor een onderneming, zowel van financiële als niet-financiële aard.*

Een aanzienlijk deel van de voorstellen gaat in op de wijze waarop verantwoording afgelegd dient te worden over risicomanagement. Wij willen benadrukken dat het bij goed risicomanagement ook heel belangrijk is om vooruit te kijken. Risicomanagement gaat over het bewust nemen van risico's om doelen te realiseren waarbij de organisatie in het algemeen en het bestuur in het bijzonder zich er van moet vergewissen dat de beheersing van deze risico's in overeenstemming is met de risk appetite. Dit 'vooruitkijken' zou meer aandacht mogen krijgen in de Code.

De voorstellen gaan in op de wijze waarop het bestuur risicomanagement inhoud geeft. Het is daarbij van belang dat het bestuur niet alleen de risico's analyseert maar (zoals terecht wordt beschreven in de toelichting op de voorstellen) ook de kansen inventariseert. Dit laatste vinden wij echter niet terug in de concrete teksten van de voorstellen om de Code aan te passen.

Het valt ons op dat veel verwijzingen over risico's gaan over de financiële aspecten van een organisatie en de financiële gevolgen. Het NNR is van mening dat er in de Code meer aandacht mag zijn voor de niet-financiële risico's zoals risico's inzake imago, duurzaamheid, veiligheid, enz.

Wij lezen in hoofdstuk 2 dat het gebruikelijk is dat "vennootschappen bij de beoordeling van de interne risicobeheersings- en controlesystemen werken aan de hand van een internationaal erkend raamwerk. In de praktijk wordt daarvoor bijvoorbeeld het COSO raamwerk voor interne beheersing gebruikt". Het begrip risicobeheersings- en controlesystemen kan mogelijk verkeerd geïnterpreteerd worden. Het verdient aanbeveling om dit begrip nader uit te leggen om te voorkomen dat hierbij alleen aan software wordt gedacht. Daarnaast adviseren wij om naast COSO ook andere voorbeelden van raamwerken te noemen. Wij denken daarbij aan raamwerken zoals ISO 31000, MoR, etc.

In Bpb 1.5.5. wordt voorgesteld om de raad van commissarissen onverwijld te informeren over materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap. Wij adviseren om dit ook te doen bij niet materiële onregelmatigheden aangezien die ook van grote invloed kunnen zijn op het imago van de onderneming.

## **Tot slot**

Het NNR is uiteraard graag beschikbaar om nadere toelichting te geven op haar voorstellen en de Monitoring Commissie, indien gewenst, medewerking te verlenen in het verdere proces om te komen tot een versteviging van risicomanagement in de aangepaste Code.

Hoogachtend,

Prof. dr. Peter B. Boorsma  
Voorzitter NNR.