

## Woord vooraf

*Governance* heeft de laatste jaren een hoge vlucht genomen. Sommige onderdelen daarvan hebben meer dan evenredige aandacht gekregen, zoals risicobeheer en controle. Uiteraard is de financiële crisis daar niet vreemd aan. Maar ook de bewustwording van de groeiende risico's, zowel bedrijfsmatig als maatschappelijk hebben de roep naar meer aandacht voor risicobeheer aangevuurd. En wie risicobeheer zegt, moet niet enkel denken aan de klassieke operationele of financiële risico's, maar ook aan de grotere strategische uitdagingen die gepaard gaan met nieuwe technologieën, volatiele markten en globalisering.

Deze groeiende onzekerheid leidde ertoe dat zowel de *governance* codes als de wetgeving steeds hogere eisen zijn gaan stellen aan raden van bestuur en management. Bestuurders, daarbij ondersteund door het management en de gehele onderneming, moeten zorg dragen voor professioneel risicobeheer en controle. Hierdoor zijn bestuurders, niet in het minst de leden van het auditcomité, steeds meer tijd gaan investeren in een diepgaander analyse van het risicobeleid, proberen zij om de "risicoappetijt van de onderneming" in kaart te brengen, systemen voor risicobeheer en controle te doen ontwikkelen evenals te bewaken dat dergelijke systemen ook effectief werken in praktijk. Binnen een management team vinden we steeds vaker een *risk manager* die de risico's van de organisatie in kaart brengt, ervoor zorgt dat verantwoordelijkheden voor het beheersen van risico's duidelijk zijn, en toeziet op de implementatie van een geschikte strategie inzake risicobeheersing.

Het is niet onlogisch dat net in de financiële sector dit soort ontwikkelingen het verst is gevorderd. Zo zijn financiële instellingen wettelijk verplicht om zowel een audit- als een risicocomité in te stellen binnen de raad van bestuur, een *chief risk officer* te benoemen en daarnaast een regelmatige "risk" rapportering te doen, zowel naar de raad van bestuur toe als aan de toezichthouder. Maar ook bij de bepaling van de variabele vergoeding van managers moet er de nodige aandacht zijn voor risicobeheersing. Zo dienen risico-indicatoren gedefinieerd te worden die mee moeten worden genomen bij het wegen van de performantie van zowel het top management als van alle "identified staff" leden (zijnde personeelsleden die een impact kunnen hebben op het risicoprofiel van de onderneming). Ook de beursgenoteerde ondernemingen ontsnappen niet aan een groeiende aandacht voor risicobeheer, zij het op een gematigder wijze. De Commissie *Corporate Governance* heeft daartoe, in nauwe samenwerking met het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, het Instituut van de interne auditors en de Belgische vereniging van genoteerde vennootschappen, de nodige aanbevelingen uitgewerkt. In de slibstroom hiervan zijn ook niet-beursgenoteerde ondernemingen, wat ook hun schaal of sector moge zijn, meer bewust geworden van de nood aan professioneel risicobeheer en controle.

Risico is evenwel inherent verbonden aan ondernemen. Het gaat bij risicobeheer dan ook niet zozeer om het elimineren van risico's, dan wel om het onderkennen ervan (risico-identificatie en -analyse) en het zoeken naar gepaste methodes om het risico

beheersbaar te maken. De toegevoegde waarde van risicobeheersing ligt niet zozeer in gedetailleerde risicoanalyses of complexe mathematische modellen, doch wel in het incorporeren van het risicodenken in besluitvormingsprocessen, zowel op strategisch als op operationeel niveau. Eigenlijk moet de risicoreflex ingebakken zijn in de cultuur van de onderneming. De “*tone at the top*” moet inspirerend en stimulerend werken om risico’s bespreekbaar te maken veeleer dan onzekerheden of signalen van falen onder de mat te vegen. Dit houdt in dat er een speciale rol is weggelegd voor de raad van bestuur om ervoor te zorgen dat de onderneming een gepaste risicocultuur ontwikkelt en stilstaat bij de bepaling van de risicoappetijt van de onderneming. Zo vereist deugdelijk bestuur dat er bij de strategiediscussies voldoende reflectie is over het risicoprofiel van de voorgestelde strategie. De risicoappetijt moet door het management worden omgezet in meer concrete richtlijnen voor operationele processen en beslissingen.

VI

WOORD VOORAF

Het auditcomité kan op dit vlak een belangrijke ondersteuning bieden aan de voltallige raad van bestuur door als klankbord te fungeren voor de *risk manager* en het directieteam in de analyse van de risico’s en de bepaling van de beste risicobeheersing strategieën. Het identificeren en uitdiepen van de belangrijkste risico’s waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, alsook het *challengen* van de manier waarop deze door de organisatie worden beheerd, dient een standaard agendapunt van het auditcomité te zijn (of het risicocomité in de financiële sector). Uiteraard spelen hierbij ook interne controle, interne audit en externe auditor een belangrijke ondersteunende rol.

Voor (externe) aandeelhouders in beursgenoteerde ondernemingen geeft verhoogde transparantie inzake de ondernemingsrisico’s en de systemen en processen om deze te beheren, een verhoogd inzicht dat bijdraagt tot het nemen van de juiste investeringsbeslissingen en hen toelaat hun rol als actieve aandeelhouder beter te vervullen.

Prof. dr. Lutgart VAN DEN BERGHE  
Uitvoerend bestuurder GUBERNA