

Fact. Special

De Toekomst van Toezicht



Frans Cremers

'Ik zou een strikte scheiding willen tussen audit- en adviesdiensten'

Tom de Swaan

'De markt reageert op soundbites'

Ron Icke

'Een accountant moet passen bij de onderneming'

Dolf van den Brink

'Het gewicht van de auditcommissie wordt steeds zwaarder'

Deloitte.

Voorwoord

Het belang van de rol en verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen, en in het bijzonder de auditcommissie, lijkt met elke crisis toe te nemen. In de maalstroom van economische en financiële ontwikkelingen klinkt steeds vaker de roep om beter, scherper en strenger toezicht op instellingen en bedrijven.

Toezicht met tanden

De Tweede Kamercommissie voor Financiën maakte zich in 2011 sterk voor wat zij noemde 'toezicht met tanden'. De Europese Commissie kondigde maatregelen aan die het toezicht zouden moeten verbeteren. Tegen het eind van 2011 kwam de commissie-Barnier met haar definitieve voorstellen, en hadden inmiddels ook minister De Jager en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) hun plannen ontvouwd.

Serie gesprekken

Als het erom gaat om ons voor te bereiden op de veranderingen die de komende jaren op ons af komen, is het verstandig om op gezette tijden met elkaar in dialoog te blijven en de verschillende gezichtspunten en wensen naast elkaar te leggen. Daarom leek het ons goed de gevolgen van die ontwikkelingen voor het functioneren van auditcommissies en accountants in kaart te brengen via een serie gesprekken met betrokkenen.

Wij zijn blij dat we met u de inzichten kunnen delen van een aantal commissarissen over de toekomst van de toezichhouders. Ook vindt u analyses van de stand van zaken door deskundigen van Deloitte, en een vooruitblik op accountancy in 2020. Onze gesprekspartners waren de commissarissen en voorzitters van auditcommissies Dolf van den Brink, Frans Cremers, Rob Frohn, Ron Icke, Maarten Schönfeld, Kees Storm en Tom de Swaan.

Communicatieprobleem

Een belangrijk thema in het publieke debat is het herstel van vertrouwen in de financiële markten, het bedrijfsleven, bestuurders, commissarissen en accountants. Uiteindelijk is dat het doel van veel nieuwe regelgeving. Dat wil echter niet zeggen dat alle voorstellen met instemming worden begroet. Zo zouden accountantskantoren volgens Barnier in bepaalde gevallen beperkt adviesdiensten mogen leveren, en dat gaat, naar de mening van Ron Icke, veel te ver. "De keuzevrijheid van ondernemingen om de beste adviseur in te huren wordt hierdoor ernstig in gevaar gebracht!" Tom de Swaan: "In Europa wil men het oligopolie van de Big Four doorbreken. Dat vind ik een beetje onzinnig. We gaan ook niet Unilever, Nestlé en Danone opsplitsen, omdat er maar drie bedrijven zijn die yoghurt en cornflakes leveren. In Washington vindt men vooral dat de onafhankelijkheid van de accountant vergroot moet worden."

Auditcommissie steeds belangrijker

Ook de toezichhoudende taak van de commissarissen wordt steeds sterker benadrukt. In de praktijk neemt de autoriteit en tijdsbesteding van de raad van commissarissen dan ook toe. Van den Brink: "De trend is dat het gewicht van de auditcommissie steeds zwaarder wordt. Bij veel bedrijven is al bijna sprake van een one-tier board. De auditcommissie zit daar helemaal vooraan in de besluitvorming." De functie wordt daar merkbaar zwaarder van, vindt ook Tom de Swaan: "Toen ik voorzitter werd van de auditcommissie van Glaxo besteedde ik daar twee, drie dagen per maand aan. Dat is inmiddels anderhalve dag per week." Er wordt veel van commissarissen verwacht. Misschien wel eens te veel, meent Maarten Schönfeld: "Dat heeft allemaal te maken met de verwachting van de samenleving dat het mogelijk is, om voor alles in het leven keiharde garanties af te geven. We weten allemaal dat dat niet zo is, omdat het leven nu eenmaal vol met risico's is."

Toezicht is niet statisch

Een teveel aan regels is de meeste commissarissen een doorn in het oog. Toezichhouden is en blijft immers een dynamisch proces, geen statisch gegeven. Rob Frohn: "Toezicht functioneert alleen als het deskundig is. Het is mogelijk om strikt de regels toe te passen en daarmee accounting-technisch zaken correct voor te stellen, terwijl ze bedrijfseconomisch of qua risicoprofiel toch anders liggen. Zulke complexe situaties worden niet opgelost door meer toezicht." En Kees Storm ziet dat er internationaal een enorme uitbreiding is van het werk van auditcommissies. "Positief daaraan vind ik dat zowel internal audit als de externe accountant en de auditcommissie veel meer doen aan de risk-based approach. Het negatieve is dat er veel meer regeltjes komen."



Voortgaande dialoog

De samenwerking tussen accountants en auditcommissies zal in de komende jaren aan belang winnen. Commissarissen en accountants kunnen elkaar vinden in hun toezichhoudende taak. Frans Cremers verwoordt het aldus: "Ik zie de accountant, de commissarissen en de directie als een soort driehoek. Ze zitten rond de tafel met betrekking tot allerlei onderwerpen en hebben alle drie hun eigen functie."

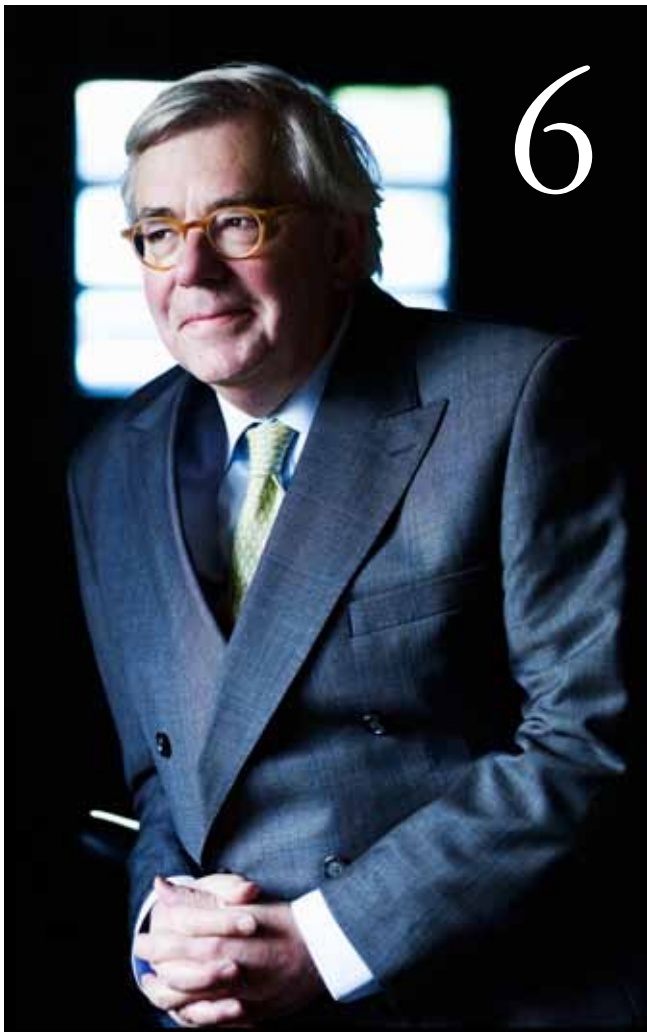
We danken alle commissarissen die hun medewerking hebben verleend aan deze speciale editie van Fact, en we hopen met deze uitgave een bijdrage te leveren, en een impuls te geven aan de noodzakelijke discussie over de ontwikkeling van toezicht en het accountantsvak.

Peter Bommel

Lid Raad van Bestuur
Managing Partner Audit

Inhoud

Interview



Tom de Swaan
'De markt reageert op
soundbites'



Maarten Schönfeld
'Als je commissarissen
een verantwoordelijkheid
geeft, moet je hen niet
vervolgens de handen op
de rug binden'

'Ik zou een strikte
scheiding willen
tussen audit- en
adviesdiensten'

Frans Cremers

Colofon

Interviewers Deloitte

Ton Berendsen
Peter Bommel
Jan Buné
Wim Eysink
Huub Wieleman

Editorial Board

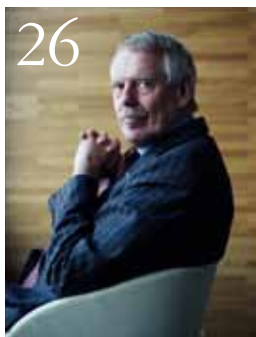
Peter Bommel
Marco Dobbelmann
Wim Eysink
Anouk Lammers
Ferry van Leyen
Patrick Maes
Barbara Majoor
Monique van Toor
Walter Wijnhoven

Vormgeving

Deloitte Brand,
Communications & Corporate
Social Responsibility

Tekst

Gras Communicatie
(s-Hertogenbosch)



Kees Storm
'We moeten in het accountantsberoep mensen houden die hun hersens willen en mogen gebruiken'



Rob Frohn
'Het gaat mis als de business-mensen op een ongezonde manier de overhand hebben over financiële mensen'



Ron Icke
'Een accountant moet passen bij de onderneming'



Dolf van den Brink
'Het gewicht van de auditcommissie wordt steeds zwaarder'

OPINIE



Barbara Majoor
Zoeken naar vertrouwen



Wim Eysink
Breng risicomanagement dichter bij de business



Peter Bommel
De toekomst van accountancy

Portretfotografie
CorbIno (Ingen)

Drukwerk
HENK Grafimedia Center
(Tegelen)

Deloitte
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
088 288 2888
www.deloitte.nl

Ik zou een strikte scheiding willen tussen audit- en adviesdiensten

Het beeld dat buitenstaanders van een auditcommissie hebben is niet altijd even accuraat, meent Cremers. De rol van de commissie is in zekere zin vastgelegd in de wet: “Als commissaris ben je toezichthouder in het belang van alle stakeholders, niet alleen aandeelhouders. De auditcommissie is een voorbereidend orgaan, dat beslissingen voorlegt aan de raad van commissarissen. Je hoort wel eens dat de auditcommissie meer verantwoordelijkheid zou moeten nemen, maar het is niet je plaats om operationeel aan de gang te gaan. De scheidlijn tussen de operationele en toezichthoudende rol moet niet vervagen. Bij de benoeming van een accountant door de auditcommissie zonder involvement van de directie, begint dat al een beetje te wringen.”



Mensen denken bij een auditcommissie misschien aan een groep experts die kijkt naar de cijfers van het afgelopen kwartaal, maar dat beeld klopt niet helemaal, zegt Cremers. “Er wordt ook veel naar de toekomst gekeken, met name naar het risicoprofiel en de financiering van de onderneming. Om met dat laatste te beginnen: we zijn natuurlijk door de fase van Lehman Brothers heengegaan en nu is de situatie mogelijk nog lastiger. Een bedrijf kan bijvoorbeeld door zijn bankconvenanten heen schieten, al heb ik dat gelukkig niet meegemaakt. Een bedrijf kan ook voor een heel groot deel afhankelijk zijn van bankfinanciering. Dan is het toch zaak dat je je afvraagt op welk moment de balans versterkt moet worden, in hoeverre je je afhankelijk maakt van banken – ook al is er een committed credit facility – en waar je je kasgeld laat. Dat zijn de onderwerpen die op financieringsgebied nu in bijna elke auditcommissie regelmatig op tafel komen.”

Risicomanagement en high challenge

“Een tweede belangrijk onderwerp in deze context is risicomanagement van de onderneming. Bij mijn commissariaten is het risicoprofiel nogal divers. Als voorbeeld: Schiphol heeft natuurlijk een volstrekt ander risicoprofiel dan Vopak, dat ongeveer 80 terminals verspreid over de wereld heeft, waar olie, olieproducten en chemicaliën worden opgeslagen. Nu zit ik niet bij financiële bedrijven, ik ben ook bewust nooit ingegaan op vragen om commissaris bij een bankonderneming te worden. Ik begrijp banken vaak niet, noch de producten die er worden verhandeld. Bij Schiphol weet ik waar het over gaat. Bij Vopak begrijp ik het ook, want ik zie zo’n tank staan en een pijpleiding liggen. Bij een aantal bedrijven staat het risicoprofiel zeer prominent op de agenda van de auditcommissie en daar is ook een riskmanager. Maar bij niet-financiële instellingen kom je niet vaak een riskmanager tegen. Het is een beetje situationeel bepaald.”

In het buitenland wordt steeds vaker gesproken van een ‘audit & risk committee’. Cremers: “Financiële instellingen spreken ook van een audit & risk committee. Ik heb eens geïnventariseerd wat voor commissies de grotere ondernemingen in Nederland hebben. Dat is interessant, want dat zegt iets over governance. In de top-50 heeft geen enkele onderneming een audit & risk committee,

buiten bank- en verzekeringsmaatschappijen. Je kunt overigens wel andere interessante committees zien. Bij SBM Offshore hebben we, wat elders niet voorkomt, een technical commercial committee. Die kijkt ook naar risico’s, net zoals de auditcommissie, maar vanuit een andere invalshoek.” In de auditcommissie is daarnaast ook aandacht voor onder meer veranderingen in IFRS, de pensioenfondsen en, afhankelijk van het bedrijf, derivaten, aldus Cremers. “Mijn stijl in de auditcommissie probeer ik af te leiden van hoe ik in een commissariaat zit. Ik hou van het begrip ‘high challenge and high support’. Je zit daar niet om een beetje de tijd te verdoen, dus die challenge mag wel een tandje hoger tegenwoordig. Dat houdt mensen scherp, je moet ook doorvragen. Dat kan negatief overkomen, daarom vind ik dat je ook de balans moet zoeken met support. Maar als je iemand alleen support geeft in woorden, ‘alles is goed’, wordt er misschien iemand lui. Dat is voor mij ook altijd wel een leidraad geweest in managementstijl: een goede balans daartussen vinden.”

Scheiding audit en non-audit

De commissie-Barnier pleit voor een scheiding tussen werkzaamheden die door een externe accountant geleverd worden in het kader van audit en non-audit, en Cremers is het daarmee wel eens. “Ik zou een strikte scheiding willen tussen audit- en adviesdiensten. Dat verkondig ik ook in gesprekken met voorzitters van de grote vier in Nederland. De maatschappelijke functie van een bank is hoog, dat voelen we allemaal aan. Ik vind een accountantsfirma weliswaar van een iets andere categorie dan een financiële instelling, maar toch ook een bijzondere onderneming. De maatschappij, en ook een voorzitter van de auditcommissie, wil weten dat wat hij gepresenteerd krijgt, goed is en volledig. Eigenlijk vervult de registeraccountant met zijn verklaring een belangrijke maatschappelijke assurancefunctie. Dat moet je niet vermengen met meer commerciële activiteiten als adviesdiensten die McKinsey ook kan leveren.”

'Ik zie de accountant,
de commissarissen en
de directie als een soort
driehoek. Ze zitten rond
de tafel met betrekking
tot allerlei onderwerpen
en hebben alle drie hun
eigen functie'

Nauw overleg met de accountant

Ook de suggestie dat de auditcommissie en de accountant in direct contact met elkaar moeten staan, valt bij Cremers in goede aarde. "Ik zie de accountant, de commissarissen en de directie als een soort driehoek. Ze zitten rond de tafel met betrekking tot allerlei onderwerpen en hebben alle drie hun eigen functie. De accountant moet niet in het kamp van de commissarissen staan en niet in het kamp van de directie. Hij heeft een eigen rol. Ik vind het een verplichting van het bedrijf om in een vroeg stadium maximale openheid naar de accountant te betrachten. Anderzijds kun je ook van de accountant vragen om niet om 1 minuut voor 12 ineens met een probleem te komen dat het hele huis op stelten zet. Dus: in het allervroegste stadium professioneel bezig zijn, in het allervroegste stadium dingen bespreken op basis van optimaal vertrouwen. De externe accountant kan mij altijd bellen. Dat gebeurt ook wel, zonder dat ik dat altijd direct terugkoppel naar de directie. Soms vinden we het samen beter om dat niet te doen. Het is belangrijk dat je als lead auditor dingen tegen de voorzitter van de auditcommissie kunt zeggen zonder dat het een minuut later bij de cfo ligt. En ik geloof dat het belangrijk is dat de lead partner 'boardroom material' is. Je moet aan tafel zitten met soms sterke persoonlijkheden, ofwel in een directie ofwel bij commissarissen. Dan moet je zelf ook op dat niveau kunnen acteren. Met een rechte rug, en vaak in het Engels. Zo probeer ik in de praktijk invulling te geven aan de rol van de auditcommissie in de selectie van de accountant. Dat gebeurde vroeger natuurlijk niet zo, toen ik nog cfo bij VNU was. De voorgestelde accountant werd het meestal. Nu start het proces op basis van een profiel."

Minder juridisch

Zou een accountant niet uitgebreider moeten rapporteren over de interne en externe risico's? "De directie en de commissarissen hebben samen een heel goed idee van de risico's, in elk geval bij de bedrijven waar ik zit. De accountant mag in het bedrijf alles zien. Hij mag bij alle auditcommissies aanwezig zijn, alles lezen en overal bij zitten. Hij kan dus zien wat alle risico's zijn. Maar dan verwacht ik ook dat hij het zegt als hij vindt dat er een belangrijk risico ontbreekt. Net zo goed als hij al die andere belangrijke dingen moet melden waarvan hij vindt dat die ontbreken in het gesprek tussen directie en

commissarissen. Maar om hem nu het werk qua risico's over te laten doen... Het is ook wel moeilijk voor een accountant om het holistisch te benaderen. Je zit niet op de stoel van de directie, die daar een veel beter in- en overzicht over heeft.

Extern vind ik dat er twee zaken zouden moeten veranderen. In de goedkeurende verklaring staat een hoop juridisch gedoe om te zeggen wat de externe accountant niet heeft gedaan en waarvoor hij niet kan worden aangesproken. Vervolgens staan er drie regels die zeggen dat het materieel allemaal wel klopt. En de verklaring is altijd hetzelfde. Ik vind dat het veel minder juridisch moet worden. Ik vraag ook altijd: 'Wat geef je nou als score voor de controle-omgeving?'

Het tweede punt is de AvA. Toen ik begon, had ik het gevoel dat sommige accountants een beetje bang waren om in de AvA op te moeten staan om in een microfoon voor zeg 100 mensen te praten. Als er een vraag komt aan de accountant, dan moet de voorzitter zeggen of hij het goed vindt dat die vraag naar de accountant gaat. En de accountant wil dat doorgaans niet, die heeft een geheimhoudingsplicht. Natuurlijk kun je niet alles zeggen. Maar ik vind dat we daar wel wat soepeler in mogen worden in de AvA. En ik denk dat de accountant meer kan doen aan de educatieve gidsfunctie. Hij kan duidelijker aangeven wat wel en wat niet belangrijk is."

'Als lead auditor moet je dingen tegen de voorzitter van de auditcommissie kunnen zeggen zonder dat het een minuut later bij de cfo ligt'

Ontwikkelingen bij de interne accountant

“Niet alle bedrijven hebben een interne accountantsdienst in de zin van een IAD die de operationele controles doet”, vertelt Cremers. “Toen ik 15 jaar geleden bij VNU kwam, deed de IAD eigenlijk een groot deel van het werk van de externe accountant. De externe accountant deed de checks en zette zijn handtekening. Dat is naar mijn mening geen juiste inrichting. Ik ben zelf internal auditor geweest. Ik vond dat in het begin geen leuk werk, maar ik heb er in mijn hele carrière voordeel van gehad dat ik het heb gedaan. Ik begrijp wat er gebeurt, wat het doel is en in welke positie een auditor zich bevindt. Die kan heel lastig zijn. Maar overal waar ik nu kom is de relatie tussen de IAD en de externe accountant sterk. Ze delen plannen met elkaar, ze delen elkaars bevindingen, ze spreken veel met elkaar en dat moet ook. Ook met het hoofd van de IAD heb ik de afspraak dat die mij in echte noodgevallen zelfs 's nachts mag bellen.”

Of de rol van de IAD groter wordt, betwijfelt Cremers. “Er is altijd een spanningsveld tussen kostenbesparingen en hoe groot de IAD moet zijn. Als je geen controller hebt, dan heb je meteen een probleem in een bedrijf. Als je even een paar maanden geen hoofd van een IAD hebt, dan loopt het bedrijf nog wel even door. Je voelt het minder. We moeten elkaar ook niet dood controleren en auditen. Er moet ook nog geld worden verdiend en commercieel worden nagedacht.”



Frans Cremers

Frans Cremers (1952) is actief als commissaris bij de NS (vice-voorzitter), Vopak, Schiphol Group, Unibail-Rodamco, Fugro (vice-voorzitter), SBM Offshore en Parcom Capital Management. Daarnaast is hij lid van de commissie Kapitaalmarkt AFM en deed hij namens de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam onderzoek naar het beleid en de gang van zaken bij Ahold (2005/2006) en Fortis NV (2009/2010).

‘De markt reageert op soundbites’

De grootste verandering in het werk van auditcommissies is de toegenomen aandacht voor risicomanagement, zo is de ervaring van Tom de Swaan. Hij ziet die ontwikkeling internationaal plaatsvinden. “Bij GlaxoSmithKline, een van de grootste farmaceutische bedrijven ter wereld, is de verschuiving zeer opvallend. Ik denk dat we daar al gauw 70% van onze tijd aan risicomanagement besteden, en 30% aan traditionele financiële zaken die de auditcommissie aangaan. We zijn daar zelfs zo ver gegaan om de naam van de auditcommissie te veranderen in audit & risk committee.”



Auditcommissies moeten zowel aan risicomanagement als aan financiële verslaggevingsvraagstukken voldoende aandacht blijven besteden, zo benadrukt Tom de Swaan. “Maar dat er de afgelopen jaren meer aandacht is gekomen voor risicomanagement is overduidelijk.” Een ander voornaam punt op de agenda van de auditcommissie, is de belangstelling voor ontwikkelingen in de accountancy. In elke auditcommissie waar ik in zit, en dat zijn er vijf, is er ten minste een keer per jaar een sessie waarin ingegaan wordt op de ontwikkelingen op het gebied van accounting en auditing. Dat is veel intensiever dan vroeger. Omdat ook de agenda op het gebied van risicomanagement breder is geworden, kost het alles bij elkaar veel meer tijd.”

Toegenomen werkdruk

De werkdruk is navenant toegenomen, zegt De Swaan. “Toen ik voorzitter werd van de auditcommissie van Glaxo besteedde ik daar twee, drie dagen per maand aan. Dat is inmiddels anderhalve dag per week. Nu is Glaxo een uitzondering. Het is niet alleen een heel groot bedrijf, het is ook erg risicovol. Als je weet met hoeveel juridische procedures Glaxo alleen al in Amerika wordt geconfronteerd! Een paar jaar geleden hebben we het functioneren van de board geanalyseerd, en toen zijn we tot de conclusie gekomen dat de board, en met name de voorzitter en de voorzitter van de auditcommissie, meer zichtbaar moeten zijn in het bedrijf. Gewoon om aan te tonen dat de board de hele politiek rond risicomanagement, compliance en dergelijke na aan het hart ligt. We hebben toen ook afgesproken dat ik, als voorzitter van de auditcommissie, minstens eens per jaar alle managing committees van alle bedrijfsonderdelen bijwoon. Dat zijn er meer dan tien, en daarom kost Glaxo me zoveel tijd.” Uitzonderlijk of niet, ook bij commissarissen van andere bedrijven bespeurt De Swaan een toename van de werkdruk. “Ik neem zitting in het wereldwijde audit committee chair leadership network, waar de voorzitters bijeenkomen van auditcommissies van de grootste bedrijven van de wereld. Daar merk ik bij mijn collega's ook een inhaalslag, vooral bij bedrijven uit zeer risicovolle sectoren als chemie en farmacie.”

Aandacht voor risicomanagement

Ook buiten die sectoren is het werk van de auditcommissie aan verandering onderhevig, merkt De Swaan, door ontwikkelingen in de bedrijven zelf. “Neem Ahold. Daar staat bij elke vergadering wel iets op de agenda dat met risicomanagement te maken heeft. Door de toename van de producten die onder eigen merknaam worden verkocht, vindt een verschuiving plaats van de verantwoordelijkheid voor de controle op de veiligheid. Dat gold al voor de naamloze producten, zoals vlees en sla. Maar dat belang neemt toe naarmate er meer eigen labels zijn. Tien jaar geleden voerden supermarkten vrijwel geen eigen merken. Het risico lag dus bij Heinz, Verkade of Nestlé. Nu heeft Albert Heijn naast

Euroshopper nog allerlei varianten van het eigen merk in het schap gezet. Dat betekent dat er een verschuiving van het productrisico plaatsvindt van de producent naar diegene die het label voert. Die verschuiving heeft ertoe geleid dat ook de auditcommissie zich bezighoudt met de vraag hoe je de kwaliteit van die producten controleert. Zo ontwikkelt het risico denken zich in elk bedrijf waar ik bij betrokken ben.”

De veranderende regelgeving werkt die ontwikkeling in de hand, denkt De Swaan. “Je hebt verplichtingen ten aanzien van compliance, governance, risicomanagement, enzovoort. Bij de halfjaarcijfers moeten we opnieuw de risk appetite en dergelijke beschrijven. Dat vergt ook een andere agenda van de auditcommissie.”

Niet zelfstandig publiceren

Tot uitgebreidere verslaggeving hoeft dat allemaal niet te leiden, volgens De Swaan. “Strikt genomen heb je twee soorten rapportages: rapportages aan de board en rapportages in het jaarverslag. Bij Glaxo hebben we dat opgelost door ervan uit te gaan dat de hele board bij vergaderingen aanwezig is. Bij Ahold hebben we de afspraak dat de hele raad van commissarissen aanwezig is als de auditcommissie de kwartaal- en jaarcijfers behandelt, zodat we het niet twee keer hoeven doen. Voor de meeste ondernemingen geef je als voorzitter een verbale rapportage. De notulen gaan naar alle leden van de board.” De Swaan vindt niet dat de auditcommissie op eigen houtje naar buiten moet treden. “Als de auditcommissie wettelijke verplichtingen heeft, dan moet je daar verslag van doen. Maar de auditcommissie is onderdeel van de raad van commissarissen. Wat wij doen, doen we namens die raad. Dus als er ergens over gepubliceerd moet worden, dan moet de raad van commissarissen dat doen. In het jaarverslag hoort geen apart verslag van de auditcommissie, behalve mededelingen over governance zaken en hoe vaak de commissie is bijeengekomen. In Engeland en Amerika is het anders, in verband met de wettelijke verplichtingen daar. Maar in Nederland zijn we geen zelfstandig orgaan.

Wel vind ik dat belangrijke dingen ook thuishoren in het algemeen verslag van de raad van commissarissen. Er worden al hoge eisen gesteld aan bijvoorbeeld de risicoparagraaf in het jaarverslag.”

Ook de aandeelhouders hebben de mogelijkheid om de auditcommissie te bevragen, vindt De Swaan. “Bij Glaxo moet ik, volgens Engels recht, aanwezig zijn bij de jaarvergadering, zodat aandeelhouders kunnen communiceren met de voorzitter van de auditcommissie. Dat is nog nooit gebeurd overigens, maar het kan. Daarnaast communiceer ik af en toe met analisten. Die zijn bijvoorbeeld geïnteresseerd in de assurance function. Glaxo produceert miljarden medicijnen en vaccins waaraan zeer hoge eisen gesteld worden. Daar mag nooit iets mis mee zijn. Analisten zijn geïnteresseerd in hoe het systeem werkt. Dan willen ze ook wel eens aan de voorzitter van de auditcommissie vragen: hoe controleer je dat nou?”

‘Maatschappelijke aspecten en duurzaamheidsvraagstukken zijn meer en meer te kwantificeren en te meten, dus te controleren’

Sustainability

Afhankelijk van het soort onderneming ziet De Swaan een toegenomen aandacht voor sustainability. "Bij een bedrijf als DSM is sustainability een kernonderdeel van het bedrijf. Ook in de remuneratie van de leden van de raad van bestuur speelt duurzaam ondernemen een heel belangrijke rol. Bij Ahold neemt de wens om duurzame producten in het schap te leggen sterk toe. Wat ook meer uitgesproken wordt, is de behoefte om zeker te zijn dat de producenten van je producten – die vaak uit ontwikkelingslanden komen – sustainable zijn. Bij een bedrijf als Zurich Financial Services ligt het weer anders. Daar bestaan wel producten in verantwoord beleggen, maar het heeft een heel andere dimensie dan bij Glaxo. Daar ben je uitsluitend en alleen met sustainability bezig, want je probeert mensen beter te maken. Het hangt dus van het bedrijf af, maar dat het besproken wordt is overduidelijk."

'Je moet oppassen dat een externe accountant geen adviezen geeft over zaken die hij vervolgens zelf moet controleren'

Integrated reporting

Maakt die toegenomen aandacht voor sustainability de weg ook vrij voor integrated reporting? "Maatschappelijke aspecten en duurzaamheidsvraagstukken zijn meer en meer te kwantificeren en te meten, dus te controleren. Maar in mijn ogen blijft het voor de externe accountant moeilijk om eenzelfde assurance te geven voor de People-Planet-Profitgegevens als voor de financiële gegevens. Ik denk overigens niet dat dat erg is. Jaarverslagen zijn namelijk door allerlei omstandigheden, met name externe regelgeving, al veel en veel te dik en daardoor

volstrekt onleesbaar. Dat is een groter probleem. We zijn druk bezig om het kind met het badwater weg te gooien. Want wat gebeurt er? Bedrijven publiceren hun jaarcijfers lang voordat het jaarverslag uitkomt. Voor de beurs opent sturen analisten hun klanten dan een flash report. Uit ervaring weet ik dat bedrijven meer aandacht besteden aan de bullet points boven het persbericht dan aan het persbericht zelf. Want dat is waar je mee naar buiten komt. Er zijn maar een paar analisten die daarnaast nog een aantal pagina's van het jaarverslag doorlezen. De markt reageert op soundbites."

Aansprakelijkheid

Dat jaarverslagen zo dik en ondoordringelijk zijn wijt De Swaan aan regelgeving en de angst aansprakelijk te worden gesteld voor achtergehouden informatie. "We hebben de eisen ten aanzien van de verslaglegging te groot gemaakt. Bedrijven publiceren daarom alles, vooral in de VS. Want als het niet gepubliceerd is dan zijn ze aansprakelijk. Om maar aan de regels te voldoen publiceren veel bedrijven die in Amerika genoteerd zijn gewoon de 20-F [een formulier dat buitenlandse bedrijven moeten indienen bij de US Securities and Exchange Commission, om te voldoen aan de Amerikaanse verslaggevingseisen – red.]. Op papier wordt de disclosure vergroot, maar de leesbaarheid neemt sterk af."

De perceptie van de buitenwacht

Aan wie en (vooral) hoe zou de externe accountant moeten rapporteren? Zijn daarin veranderingen voorzienbaar? De Swaan: "Ik weet dat de wens bestaat, onder meer bij de Europese Commissie, om de accountantsverklaring te verlengen. Ik heb daar eerlijk gezegd niet zo'n mening over, maar voor accountants heeft dat wel gevolgen. Als je een verklaring aflegt over de kwaliteit van het risicomanagement in een bedrijf, dan ben je als accountant ook aansprakelijk. Het grote probleem is natuurlijk perceptie. De buitenwereld heeft een verkeerd idee van wat een accountant doet. Begin 2008 gaven de accountants van bedrijven als Lehman Brothers en Bear Stearns een goedkeuringsverklaring over de cijfers van 2007. En midden 2008 waren al die bedrijven failliet. Ik heb volledig begrip voor de verbazing daarover. Ik vraag me af of de toezichthouders ooit een echte letter of representation hebben gelezen waarin de accountant beschrijft wat hij niet doet. Want dat is tegenwoordig een boekje van vele pagina's.

De beroepsgroep is niet in staat geweest om aan de buitenwereld uit te leggen dat ze een uitermate beperkte opdracht voor zichzelf ziet. Of je moet dat duidelijk gaan maken en doorgaan waar je nu mee bezig bent, óf je moet het anders gaan doen, maar dan neem je als accountant een veel grotere verantwoordelijkheid op je. Ik denk dat je drie keer moet nadenken voordat je zegt: ik ga mijn scope verbreden. De accountant wordt immers veel gevoeliger voor schadeclaims.”

Audit rotation moet anders

Het huidige systeem van rotatie van de accountant schiet overigens tekort, denkt De Swaan. “De dialoog met de board en het management wordt er misschien door verbeterd, maar de staf van de accountant verandert niet.”

Daarentegen heeft een te snelle rotatie van het accountantskantoor volgens De Swaan vooral nadelen. Wanneer een accountantskantoor slechts 5 jaar in het bedrijf is, brengt dit de controlerende functie in gevaar. In een paar jaar kan het kantoor niet alle uithoeken van het bedrijf leren kennen. De eerste twee jaar is het kantoor bezig zich in te werken, dan is het twee jaar effectief en het laatste jaar is het bezig om zijn opvolger in te werken. Ik heb gesuggereerd dat je zou kunnen denken aan twee termijnen van zeven jaar. Daarna zou je een mandatory tender moeten hebben, waarbij het zittende accountantskantoor gewoon mee mag doen.

In Europa wil men het oligopolie van de Big Four doorbreken. Dat vind ik een beetje onzinnig. We gaan ook niet Unilever, Nestlé en Danone opsplitsen, omdat er maar drie bedrijven zijn die yoghurt en cornflakes leveren. In Washington vindt men vooral dat de onafhankelijkheid van de accountant vergroot moet

worden. Daar zegt men dat de onafhankelijkheid gevaar loopt als een accountantskantoor 30 jaar bij hetzelfde bedrijf blijft zitten. Daar heb ik begrip voor. Twee termijnen, dus 14 jaar, vind ik ruim voldoende voor een accountantskantoor.”

Accountant als controleur en adviseur

De Swaan benadrukt dat de rol van de externe accountant als adviseur aan strikte regels moet zijn onderworpen. “Je moet oppassen dat een externe accountant geen adviezen geeft over zaken die hij vervolgens zelf moet controleren.” Zo’n scheiding van taken zou ook te overwegen zijn als een accountant uitspraken doet over risicomanagement, denkt De Swaan. “De accountant zou als onderdeel van zijn goedkeuringsverklaring ook een opinie kunnen geven over het risicomanagement. Nogmaals: ik denk dat de accountant zich dan goed moet realiseren waar hij aan begint. Het is geen sinecure.”

Wel kan De Swaan zich voorstellen dat accountants behulpzaam kunnen zijn bij het uitvoeren van boekenonderzoek bij overnames. “Ook dat is in mijn ogen een adviesfunctie. De eigen accountant heeft dan een voorsprong, omdat hij het bedrijf al kent. Al kun je ook bewust kiezen voor iemand die er fris tegenaan kijkt. Waar het om gaat is dat je onderscheid moet maken in de rol van de accountant als goedkeurende instantie en de rol van het accountantskantoor als adviseur.”



Tom de Swaan

Tom de Swaan (64) is voorzitter van de raad van commissarissen van Van Lanschot Bankiers. Hij is ook lid van de Board of Directors van Zurich Financial Services. Hij is Non-Executive Director en voorzitter van de Audit and Riskcommittee van GlaxoSmithKline PLC. Daarnaast is hij zowel vice-voorzitter van de raad van commissarissen als voorzitter van de auditcommissie van Koninklijke Ahold. Hij is sinds kort lid van het Public Interest Committee van KPMG Europe LLP. Tot slot is hij lid van de raad van commissarissen van Koninklijke DSM. In het verleden was hij lid van de raad van bestuur en cfo van ABN Amro.



Zoeken naar vertrouwen

De financiële crisis waarin de maatschappij zich bevindt, lijkt voor een belangrijk deel te draaien om het hervinden van vertrouwen. De politiek zoekt haar heil in meer toezicht en controle, die het vertrouwen weer moeten herstellen. Dat heeft ook gevolgen voor het functioneren van accountants en commissarissen. In de komende tijd zou prioriteit moeten worden gegeven aan het starten van een echte dialoog tussen overheid, toezichthouders, accountants en commissarissen.

De crisis maakt duidelijk dat de samenleving behoefte heeft aan meer informatie over de financiële stabiliteit van ondernemingen. Van accountants wordt nadrukkelijk verwacht dat ze risico's signaleren die de financiële stabiliteit van ondernemingen bedreigen. De vraag is hoe de accountant die rol in de toekomst steviger zou kunnen neerzetten. Verschillende regelgevers hebben voorstellen gedaan om dat te bewerkstelligen. In Nederland is dat gebeurd door minister De Jager, de beroepsorganisatie (NBA) en de toezichthouders. Met zijn voorstellen lijkt De Jager niet meer te willen

regelen dan nodig is. Hij gaat daarbij uit van vertrouwen in de verschillende partijen die tezamen de toezicht keten vormen, waaronder accountants en commissarissen, en lijkt te hebben geluisterd naar signalen uit de markt. Internationaal trekt de commissie-Barnier echter de meeste aandacht. De voorstellen van eurocommissaris Barnier passen minder bij een vertrouwensmodel dan die van minister De Jager. Barnier's voorstellen zijn het resultaat van alles wat er tijdens de financiële crisis is gebeurd, en ze zijn gekleurd door de wens om de concurrentie tussen accountants aan te scherpen. De vraag komt op of de kwaliteit van het accountantswerk daarbij niet op de achtergrond is geraakt.

Kwaliteit van accountancy op de tocht

Een deel van de voorstellen van Barnier kan op bijval rekenen, maar een deel wordt ook bekritiseerd. Uit de hier gepubliceerde interviews blijkt dat een aantal commissarissen praktische bezwaren zien bij de uitvoerbaarheid van zijn voorstellen, bijvoorbeeld als het gaat om het verplicht rouleren van accountantskantoren. Gezien vanuit de maatschappelijke vraag naar een accountant die zijn verantwoordelijkheid neemt in het signaleren van risico's, springt nog een ander gebrek in het oog: de scheiding tussen de adviserende en controlerende taken van de accountant. Invoering van deze voorstellen zou het de accountant namelijk moeilijker maken om een afgewogen oordeel te vellen over de financiële stabiliteit van een onderneming. De kwaliteit van zijn werk zal erdoor afnemen. In de huidige situatie kan een accountant terugvallen op de kennis en expertise van andere professionals, en juist dat wordt hem volgens de lijn-Barnier onmogelijk gemaakt. Aan de ene kant vraagt de maatschappij dus om meer betrokkenheid van de accountant, terwijl aan de andere kant de gereedschappen die hij daarvoor nodig heeft uit handen worden genomen doordat hij in een volledig afgescheiden positie terechtkomt. De huidige voorstellen brengen de accountant in een tweespalt die ten koste kan gaan van het uiteindelijke doel: de maatschappij adequaat te informeren over de financiële stabiliteit van een onderneming.

Balans tussen relevantie en onafhankelijkheid

Er moet een balans worden gevonden tussen wat nodig is voor een stevige en betrouwbare positie van de accountant, en wat nodig is om de accountant te voorzien van de feiten, inzichten en het oordelend vermogen op basis waarvan hij een goed oordeel kan geven. En dat schept een dilemma. Je kunt geen antwoord krijgen op complexe en maatschappelijk relevante vragen, als je de accountant niet voorziet van de benodigde instrumenten en ruggensteun. Door hem volledig onafhankelijk te maken, en hem dus los te snijden van zijn adviserende collega's, verzwak je in feite zijn positie.

Commissarissen, spreek u uit!

Raden van commissarissen zouden een belangrijk signaal afgeven als zij zich directer over deze kwestie zouden uitspreken. Wat commissarissen over dit onderwerp te zeggen hebben, komt vooral naar buiten als een reactie op vragen van buitenaf. Commissarissen geven aan dat

ze zelf wel voldoende zicht op risico's hebben, en dat zij de accountant in eerste instantie vragen om daar intern over te rapporteren. Wellicht is dat te verklaren uit de toenemende aansprakelijkheid van commissarissen voor informatie die naar buiten wordt gebracht, maar het is desondanks een gemiste kans. Juist de commissarissen zouden hier als stakeholders een meer dominante rol kunnen spelen. Zowel accountants als commissarissen hebben een toezichhoudende taak, en hebben dus te maken met dezelfde vraagstukken. Ook van commissarissen wordt verwacht dat zij de buitenwereld – stakeholders en analisten – helpen om meer grip te krijgen op de onderneming, zodat die stakeholders er vertrouwen in hebben dat de onderneming stabiel is, en bestand is tegen toekomstige risico's en verrassingen. Commissarissen zouden het initiatief kunnen nemen om die verwachtingen in te lossen door te bewaken of er adequaat over de risico's met de buitenwereld wordt gecommuniceerd. Van accountants mag de maatschappij verwachten dat zij geïdentificeerde risico's expliciet op de agenda plaatsen van de directie en de RvC en waar nodig de maatschappij via een toelichtende paragraaf in de controleverklaring attenderen op kwetsbare plekken. Het geven van antwoorden waar de samenleving op wacht is tenslotte een gedeelde verantwoordelijkheid van commissarissen en accountants. Onderling gedeeld vertrouwen tussen alle betrokken partijen is daarbij het sleutelwoord.

Dialoog

In de komende tijd zou prioriteit moeten worden gegeven aan het starten van een echte dialoog tussen overheid, toezichhouders, accountants en commissarissen. Het zou het herstel van vertrouwen ten goede komen als ook de commissarissen daaraan een actieve bijdrage zouden leveren. Juist zij zijn ook in de positie om zich sterk te maken voor de onafhankelijke accountant. Als toezichhouder van de onderneming zouden ze hun positie ook kunnen verduidelijken aan de stakeholders.

Ik zou de commissarissen willen uitnodigen om duidelijk te maken, hoe zij tezamen met de accountant hun rol willen pakken in het verstevigen van het vertrouwen van de maatschappij in het verschaffen van informatie over de financiële stabiliteit van ondernemingen. Deloitte wil er van harte aan bijdragen om die dialoog vorm te geven.

‘Je kunt geen antwoord krijgen op complexe en maatschappelijk relevante vragen, als je de accountant niet voorziet van de benodigde instrumenten en ruggensteun’

‘Als je commissarissen een verantwoordelijkheid geeft, moet je hen niet vervolgens de handen op de rug binden’

“In de samenleving is het beeld ontstaan dat de raden van commissarissen een beetje hebben zitten slapen, en zich niet echt professioneel hebben gedragen”, zegt Maarten Schönfeld. Dat beeld heeft ertoe geleid dat een aantal zaken binnen raden van commissarissen behoorlijk is aangescherpt. “In de meeste situaties was dat niet noodzakelijk, maar werkte het in de praktijk allang zo. Zeker informeel. Als je eerst in een executive omgeving actief bent geweest en vervolgens in een toezichthoudende omgeving belandt, dan ga je niet opeens anders denken.”

Van auditcommissies wordt veel, zo niet teveel verwacht, stelt Schönfeld. “En dat heeft allemaal te maken met de verwachting van de samenleving dat het mogelijk is, om voor alles in het leven keiharde garanties af te geven. We weten allemaal dat dat niet zo is, omdat het leven nu eenmaal vol met risico’s is. Zelf vind ik risicomanagement primair iets van de hele raad van commissarissen. De auditcommissie moet er op toezien dat er een structuur is, dat er balans is. Maar uiteindelijk moet het collectief zien welke kant je op gaat met een aantal strategische opportuniteiten en risico’s. Als je het risicomanagement te veel bij de auditcommissie legt, wordt het een financieel risico.”

Er wordt in auditcommissies tegenwoordig vaker en intensiever gesproken over de impact van risico’s op de onderneming, beaamt Schönfeld. “Op zich is het heel

verstandig om het expliciet te maken. Anders blijft er te veel in de hoofden van een paar mensen hangen.” Hoog op de agenda van de auditcommissie staan volgens hem verder compliance en de verbinding tussen business strategy en de balans en cashflow. “Plus de risico’s daarvan. Een scenario-achtige approach. En op dit moment ligt de focus natuurlijk ook op de kapitaalmarkt.”

Actief in contacten

Zelf is Schönfeld als lid van de auditcommissie actief als het gaat om contacten met de cfo en het management en om bedrijfsbezoeken. “Dat doe ik om een aantal redenen. Ik denk dat je, zeker als je eenzelfde achtergrond hebt als de cfo en zo’n beetje weet wat voor dilemma’s er zouden kunnen zijn, als prime partner kunt optreden. Als je dat dan maar frequent genoeg doet is het een normaal proces. Want het gevaar bestaat dat



als je het te weinig doet, de situatie anders overkomt: 'Tjonge hij belt, wat is er aan de hand?' Wat je ook doet is meer bedrijfsbezoeken, en het niveau onder de raad van bestuur ontmoeten. Dat betekent meer werk, maar uiteindelijk maakt het je werk een stuk makkelijker. Je moet de verbinding en het gevoel krijgen. Als je de krant leest en je ziet een bepaalde ontwikkeling, dan weet je welke consequenties die kan hebben, en kun je meteen de goede mensen bellen om de meningen te peilen. Daar ben ik een uitgesproken voorstander van. Ik geloof dat je dan veel beter kunt functioneren. Met misschien het risico dat je te dichtbij komt en daardoor bijna medeverantwoordelijk wordt gezien voor het uitvoerende werk."

'Het idee van een joint audit is een motie van wantrouwen tegen de auditcommissie'

Rol externe accountant

De voorstellen voor de hervorming van de accountancy van de Europese Commissie (Barnier) kunnen niet op de instemming van Schönfeld rekenen. "Ik vind het idee van een joint audit belachelijk [het interview heeft plaatsgevonden vóór de presentatie van het aangepaste voorstel van Barnier, op 30 november 2011, red.]. Om een aantal redenen. Het vertraagt, het kost meer geld. Maar belangrijker nog is de kans dat de twee accountants het niet met elkaar eens zijn, en dat jij als onderneming dan een besluit moet nemen. Dan houd je als toezichthouder altijd een probleem, want één van de twee is het niet met je eens terwijl ze toch moeten certificeren. Die constructie gaat niet werken. Daarnaast is het ook nog een motie van wantrouwen tegen de auditcommissie. Want waar liggen de verantwoordelijkheden dan feitelijk? De overheid kent bepaalde verantwoordelijkheden toe aan bestuurders. Dan moet je die bestuurders ook de vrijheid geven om die verantwoordelijkheden naar eigen inzicht in te vullen, binnen alle regels die we hebben. En

als je commissarissen die verantwoordelijkheid geeft, maar hen vervolgens de handen op de rug bindt, dan zit er iets scheef in de constructie."

Het scheiden van accounting en advies is in de ogen van Schönfeld een stap terug. "De veronderstelling dat de combinatie van accounting en advies slecht is voor het toezicht, is onzin. De scheiding daarvan leidt juist tot een afvinkcultuur. *Don't vink, but think!* Wat je wilt is een accountant die de business kent, die verschillende businesses kent, die ook nog de dynamiek daarvan kan onderscheiden en dus een veel bredere horizon heeft. Daar hebben we jarenlang aan gewerkt. Als ondernemers hebben we dat gevraagd en de accountants hebben dat ook geleverd." De suggestie dat de geleverde diensten dan te commercieel zouden zijn, werpt hij verre van zich. "Wij zijn er ook nog. Als wij als raad van bestuur en raad van commissarissen niet in staat zijn dat te managen, dan is er een probleem. Maar het moet niet omgedraaid worden. In principe wordt nu gesteld dat een raad van commissarissen niet in staat zou zijn dit in de hand te houden, en daarom wordt het zo opgelost. Ik vind dat een heel bekrompen benadering."

'Wat je wilt is een accountant die de business kent, die verschillende businesses kent, die ook nog de dynamiek daarvan kan onderscheiden en dus een veel bredere horizon heeft'

Rouleren van de accountant

Ook de verplichte kantoorroulatie die de commissie-Barnier opperde, vindt geen genade in de ogen van Schönfeld. "Er wordt verondersteld dat dat een verbetering is. Het rouleren van een accountant doe je tot nu toe alleen maar als er een reden voor is. Dat komt natuurlijk voor. In eerste instantie kijk je dan of je van partners kunt wisselen. Als dat niet werkt, wissel je pas van kantoor. Ook dat is in het belang van een auditcommissie en de raad van commissarissen. Het is een van onze hoofdtaken om ons te omringen met professionals die scherp zijn. Dit wordt nu omgedraaid. De gedachtegang is dat je verslapt als je zo lang een controlerende accountant bent, en dat het dus slechter wordt. Het is gewoon het bewijs uit het negatieve. Daar komt bij dat rouleren op zich al lastig is. Bij een nieuwe klant van enige omvang en complexiteit duurt het met de beste wil van de wereld en de beste accountants die je in huis hebt minstens een jaar voordat je zo'n organisatie een beetje kent. En in die tijd zit ik daar als auditcommissie te hopen dat die jongens het allemaal zien. Je creëert een gat en dat is niet een kwestie van een paar maanden, dat is echt een substantieel gat. Je zit zeker één jaarrekening, zo niet twee, met je vingers gekruist te hopen dat het goed gaat."

Meer informatie van accountants

De maatschappelijke roep om de mening van de accountant over bijvoorbeeld de financiële stabiliteit van een organisatie neemt toe. "Ik begrijp best waarom er stemmen opgaan om dat te doen", zegt Schönfeld. "Ik ben er ook een warm voorstander van. De vraag is alleen of accountants en commissarissen dat moeten willen. Want als de controlerend accountant op bladzijde 93 van het jaarverslag een verhaaltje schrijft, en wij schrijven dat als auditcommissie op bladzijde 87, en op bladzijde 43 schrijft de raad van bestuur ook nog wat, dan kun je je afvragen: who is in charge? De externe accountant wordt op die manier voor de buitenwacht ook deel van het geheel. Dat scheidt eerder verwarring dan helderheid."

Ik denk dat de kans dat het verkeerd gaat groter aan het worden is op die manier. Ik vind het eigenlijk beter dat de raad van commissarissen zich veel meer richt op hun beeld van het risicoprofiel van een onderneming. Dat moet het management sowieso doen. Stel dat een accountant een risicoanalyse geeft op bladzijde 2 van zijn verklaring. Dan is het gezegd, maar uiteindelijk is het de raad van commissarissen die verantwoordelijk blijft voor het geheel. Als het misgaat, dan hangen wij. Bovendien vereist een onafhankelijke risicoanalyse intieme knowledge van waar een bedrijf mee bezig is. Ik denk overigens wel dat de beschrijving van de risico's in een jaarverslag veel breder en uitgebreider moet zijn."

'Internal audit moet een club zijn waarvoor je echt uitverkoren bent om er te werken'

Internal audit

De rol van de internal audit is de afgelopen jaren nog te weinig veranderd volgens Schönfeld. "Bij mij is het hoofd internal audit als enige naast de ceo en cfo altijd aanwezig bij de auditcommissie. Ik denk dat interne accountants hun werk, los van het feit dat ik vind dat ze understaffed zijn, veel breder moeten trekken, en dat ze ook anders moeten worden gepositioneerd. Internal audit moet een club zijn waarvoor je echt uitverkoren bent om er te werken. Dan bouw je een enorme rijke ervaring op. En interne accountants moeten mensen zijn die elke dag worden opgebeld en gevraagd worden om alsjeblieft te komen helpen om de performance te verbeteren, in plaats van alleen maar langs te komen om te vertellen hoe slecht iemand het doet."

Maarten Schönfeld

Maarten Schönfeld (1949) is commissaris bij Arcadis en Brunel, lid van de raad van toezicht bij de TU Delft en Hogeschool der Kunsten Den Haag. Bij al deze organisaties is Schönfeld voorzitter van de auditcommissie. Daarnaast is hij bestuurslid van de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen en lid van de Commissie Financiële Verslaggeving AFM.





‘We moeten in het accountantsberoep mensen houden die hun hersens *willen* en *mogen* gebruiken’

In zijn loopbaan heeft Kees Storm veel veranderingen voorbij zien komen die het functioneren van de auditcommissie betreffen. De laatste jaren hebben die veranderingen vooral te maken met de hogere eisen die gesteld worden aan toezicht en de vraag naar meer transparantie. “Iedereen wordt veel meer afgerekend op regeltjes. Ook de toezichthouders stellen steeds meer regels op. En ik denk niet dat bedrijven daardoor meer in control komen.”

“Ik ben voorzitter van de auditcommissie bij Unilever en bij Anheuser-Busch InBev, en dat zijn zeer internationale gezelschappen. Ik zit ook in de auditcommissie van Baxter, dus ik kan heel aardig internationale vergelijkingen trekken. En ik zie dat er internationaal een enorme uitbreiding is van het werk van auditcommissies. Positief daaraan vind ik dat zowel internal audit als de externe accountant en de auditcommissie veel meer doen aan de risk-based approach. Er wordt aanzienlijk beter gefocust op de risico's. Men concentreert zich echt op de gebieden waar de grootste risico's zitten. In goede jaarverslagen zie je dat ook terug.

Het negatieve is dat er veel meer regeltjes komen. Wat er ook gezegd wordt over principle-based: dat is gewoon niet waar. Meer regels helpen niet. Je ziet dat ook aan de financiële bijsluiters, die verplicht is gesteld ter bescherming van de consument. De toezichthouders willen dat graag. Maar niemand leest die dingen. Wat ik jammer vind, is dat met de komst van die regels de *true and fair view* het raam uit is gevlogen. Er wordt niet meer beoordeeld of wat er gepresenteerd wordt ook echt de goede werkelijkheid weergeeft.”

Niet alleen de cijfertjes

Om erachter te komen hoe de werkelijkheid er uitziet moet de auditcommissie zich natuurlijk goed kunnen informeren. Dat betekent dat een commissaris moet kunnen kiezen, zegt Storm. “Je kunt niet de hele wereld bekijken. Je moet je concentreren op wat belangrijk is. Als je een steekproef neemt, moet je weten waar je die steekproef neemt. Dat is ook positief aan de ontwikkeling dat we nu veel beter de risico's van een onderneming in kaart brengen en dat we in de auditcommissie daar ook speciaal naar kijken. Je zult dus de meeste aandacht besteden aan de 20% van de terreinen of de landen waar je het meest actief bent. De overige 80% is niet in full scope, tenzij daar een extra risico optreedt.

Het feit dat de wereld verandert, betekent dat je telkens met een frisse blik moet kijken waar op dat moment de grootste risico's zitten. Momenteel staat Griekenland natuurlijk centraal, maar als ik op IJsland zou wonen zou ik nu ook anders naar de wereld kijken dan tien jaar geleden. De actualiteit richt je aandacht natuurlijk op een bepaalde thematiek. Dat wil niet zeggen dat je je moet laten leiden door de waan van de dag. Als auditcommissie moet je zeker ook de grote lijnen in de gaten houden. Het is prima dat een deel van de agenda

van auditcommissies gestandaardiseerd is, maar je moet ruimte laten om te reageren op actuele ontwikkelingen. Je moet aandacht hebben voor hoe de business wordt gedaan. Auditcommissies moeten niet alleen naar de cijfertjes kijken, maar ook naar de bedrijfsprocessen. Daarom is de interne accountantsafdeling bij Unilever ook zo goed, want die doen voor 60% operationele audits. Die onderzoeken dus ook de effectiviteit van de reclame. Voor een interne accountant vind ik dat een erg prettige focus. De externe accountant kan dan wat meer financieel zijn.”

Integrated reporting

Een brede kijk op wat voor de business belangrijk is betekent voor Storm ook dat er aandacht moet zijn voor integrated reporting. “Wat de auditcommissie betreft vind ik dat er naast de financiële gegevens meer informatie moet zijn over risicobeheersing, dus daar ben ik het van harte mee eens. Datzelfde geldt voor governance; daar mag wat warmbloediger over gerapporteerd worden. Corporate responsibility mag wat mij betreft in een apart rapport worden ondergebracht. Ik denk dat het andere doelgroepen aanspreekt, en jaarverslagen zijn zo al dik genoeg.”

Volgens Storm hoeft de auditcommissie niet per se uitgebreider verslag te doen aan de aandeelhouders. Er moet wel beter worden bekeken wat er wordt gezegd. “Het rapport van de auditcommissie in het jaarverslag behoeft meer aandacht. Dat moet dan ook zodanig worden geschreven dat mensen het willen lezen. Je moet het zo brengen dat mensen in een aandeelhoudersvergadering er ook met plezier een vraag over kunnen stellen. Het verslag hoeft niet bijterig te zijn, maar moet wel uitnodigend zijn.”

Demonstratiepolitiek

Als het over de externe accountant gaat volgen de ontwikkelingen elkaar op dit moment snel op. Bij eurocommissaris Barnier leeft een duidelijke wens om te komen tot een verplichte rotatie van accountants. Maar Storm schaarft zich daar niet bij. “Ik vind dat pure demonstratiepolitiek. Stel dat je om de zes jaar moet roteren, en je zit in de laatste twee jaar. Als accountant weet je dan dat je die opdracht in elk geval kwijtraakt. Ga je daar dan nog veel energie insteken? Ga je vernieuwing aanbrengen? Nee, dan ben je tevreden als het in orde is. Niemand schijnt zich dat te realiseren. Maar ik ben van de praktijk. Ik denk: hoe werkt dat dan? Wat heb je

'Het feit dat de wereld verandert, betekent dat je telkens met een frisse blik moet kijken waar op dat moment de grootste risico's zitten'

daar nou aan? Je jaagt accountantskantoren en bedrijven op kosten, en je moet telkens weer nieuwe mensen inwerken. De situatie wordt zo: aan het eind van de periode weet de accountant al dat hij weggaat, dus die zal niet veel meer investeren, en als je net aangesteld bent, ken je het bedrijf nog niet. Voor je Unilever begrepen hebt, ben je wel even verder, en bij Aegon duurt het nog langer. Dus aan het begin van de controle heb je te maken met een onervaren accountant die het allemaal nog moet leren, en aan het eind heb je te maken met een minder gemotiveerde accountant. Alleen al daarom is het een slecht idee.”

’Ik ben tegen een dictaat van de overheid. Ik vind dat de overheid en de accountants er samen uit moeten komen als er problemen zijn. Als de overheid die afspraken vastlegt in regels ben ik daar niet uitgesproken tegen, zolang het maar in overleg gebeurt’

Kunstmatige scheiding

Storm is evenmin enthousiast over het idee om de externe accountant niet aan de raad van bestuur te laten rapporteren, maar uitsluitend aan de raad van commissarissen. “Dat vind ik een heel foute richting. Als accountant ben je een vertrouwenspersoon in het maatschappelijk verkeer. En je kunt alleen maar een goede vertrouwensman zijn van de onderneming als je ook voor 100% toegang hebt tot het management en daar gesprekspartner van bent. Je moet geen kunstmatige scheiding aanbrengen tussen het rapporteren aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Die twee raden hebben ook geen tegengestelde belangen. Ik ben voor een brede invulling van het accountantsberoep, ook omdat je alleen daarmee de best gekwalificeerde mensen trekt. Dat wordt nog wel eens vergeten: als je het accountantsberoep uitkleedt, dan reduceer je de accountant tot iemand die alleen maar kijkt of de regels goed worden uitgevoerd, en die afkerig is om te horen wat de leiding daarover te zeggen heeft.”

Dialogoog

Storm gelooft niet dat de kwaliteit van de accountantsdiensten beter wordt door er meer regels voor te bedenken. “Ik ben tegen een dictaat van de overheid. Ik vind dat de overheid en de accountants er samen uit moeten komen als er problemen zijn. Als de overheid die afspraken vastlegt in regels ben ik daar niet uitgesproken tegen, zolang het maar in overleg gebeurt. Ik denk dat er een goede dialoog nodig is tussen de overheid en de accountantsprofessie. Wat vindt de overheid belangrijk dat accountants doen, wat vinden accountants daarvan, en hoe kunnen we samenkomen? Het afdwingen van regels via de Tweede Kamer vind ik vaak leiden tot verarming van het beroep. Mijn grootste angst is dat we straks geen goede mensen meer hebben die kiezen voor het accountantsberoep. Want worden dat straks afvinkers van regeltjes, of zijn het mensen die uitgedaagd worden om hun hersens te gebruiken? Dat is mijn grote punt: we moeten in het accountantsberoep mensen houden die hun hersens willen en mogen gebruiken.”

Open lijn met internal audit

Net als de externe accountant moet ook de internal auditor vrijuit kunnen spreken met de auditcommissie, vindt Storm. "Bij Unilever rapporteert de interne accountant aan mij, als voorzitter van de auditcommissie. En dat vindt de interne accountant heel plezierig. Ook in algemene zin ben ik er niet tegen. Wat mij betreft rapporteert de externe accountant over accountantskwesies aan de raad van commissarissen of de auditcommissie, en mag hij over andere zaken aan de raad van bestuur rapporteren. En bij de interne accountant kan ik me dezelfde regeling voorstellen, want die heeft, nog meer dan de externe accountant, behoefte aan onafhankelijkheid. Vandaar dat ik het bij de interne accountant zelfs nog belangrijker vindt, want de externe is vanuit zijn professe al onafhankelijk. De interne accountant moet een open lijn hebben met de voorzitter van de auditcommissie."

Over de precieze taken van de externe en de interne accountant doet Storm geen algemene uitspraken. "Het is per bedrijf nogal verschillend, maar ik heb persoonlijk een voorkeur voor een interne accountant die wat meer operationele audits doet en zich meer richt op bedrijfsprocessen, want daarin is de externe accountant minder thuis. Het lijkt me goed als de interne en de externe accountant elkaar aanvullen. Je moet niet in elkaars vaarwater zitten. Het is ook efficiënter en goedkoper om goede afspraken te maken."

Voldoende kwaliteit

Tegen het outsourcen van internal audit heeft Storm geen bezwaar, maar hij zou het zelf niet meer zo snel doen. "Een deel van het werk kun je altijd uitbesteden. Maar om een voorbeeld te geven: bij Aegon heb ik indertijd de interne accountantsafdeling opgeheven. Ik vond dat ik geen goede kwaliteit meer kreeg. Er waren toen al heel weinig mensen van voldoende postuur die intern accountant wilden worden. Dus toen dacht ik: ik huur het in. Maar ik heb sindsdien een ontwikkeling doorgemaakt. Nu zou het ondenkbaar zijn dat je bij

Aegon dezelfde houding zou aannemen. Dat kan niet meer. Omdat het werk van de interne accountant zoveel breder en aantrekkelijker is geworden, kun je ook weer voldoende kwaliteit aantrekken. De kwaliteit van de interne accountantsdienst kan ook alleen maar hoog blijven als er voldoende instroom is vanuit het bedrijf, en voldoende uitstroom terug naar het bedrijf. Het moet niet als een degradatie voelen om bij de interne accountantsdienst te gaan werken. Dan wordt het een afvalputje."



Kees Storm

Kees Storm (1942) studeerde bedrijfseconomie in Rotterdam. Hij begon zijn carrière als registeraccountant, en had daarna zitting in het bestuur van onder meer verzekeringsmaatschappij AGO en Aegon. Na zijn pensionering werd hij commissaris bij onder meer Baxter International, Unilever en Aegon. Hij is voorzitter van de raad van commissarissen bij Pon Holdings en Air France-KLM.



‘Het gaat mis als de businessmensen op een ongezonde manier de overhand hebben over de financiële mensen’

Rob Frohn kiest als commissaris en voorzitter van de auditcommissie voor transparante verhoudingen in de driehoek tussen management, accountant en auditcommissie. Bemoeyenis van buitenaf hoeft van hem niet verder te gaan dan strikt noodzakelijk: bij problemen vertrouwt hij in eerste instantie op het zelfreinigend vermogen van een bedrijf. “Als iets niet kan of mag, dan zal een auditcommissie de raad van commissarissen adviseren er geen handtekening onder te zetten. Dan wordt het buigen of barsten, maar zover komt het zelden.”

Risicomanagement staat prominenter op de agenda van auditcommissies dan vroeger, is de ervaring van Frohn. Maar hij wil de financiële verslaggevingsvraagstukken niet uit het oog verliezen. “Er moet een balans zijn tussen die twee. Wij moeten een goed beeld hebben van wat er aan risicomanagement wordt gedaan. Maar daarbij leun ik op het management om ons te vertellen hoe zij de risico’s rond het bedrijf zien en dat wordt vervolgens getoetst. De auditcommissie moet er ook op toezien dat risicomanagement een robuust proces is, maar een correcte jaarrekening is een eerste vereiste.”

Een spel van prikken en duwen

Risicoparagrafen zijn in het verleden nogal eens te generiek geweest, denkt Frohn. “De afgelopen jaren wordt er meer aan gedaan om ze specifieker op het bedrijf zelf te richten. Dat wordt door belangenverenigingen vaak naar voren gebracht als verbeterpunt van jaarverslagen. Toch moet je naar mijn mening oppassen om je hele hebben en houden bloot te leggen, inclusief al je onzekerheden. Je moet er zeker over discussiëren met management en commissarissen. Wat je daarover vervolgens rapporteert in je jaarverslag is vers twee. Te veel transparantie kan de onderneming zelfs schaden.

Er moet in het spel tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur wel geprikt en geduwd worden, om er zeker van te zijn dat je een redelijk beeld hebt van proces en inhoud van risicomanagement. Je moet goed bedenken hoe je dat in het jaarverslag wilt zetten. De raad van commissarissen zit als buffer tussen het executive management en de aandeelhouders, om te beoordelen of het beeld gebalanceerd genoeg is en het toe te lichten als er vragen gesteld worden. De concurrentie tussen bedrijven is intens, en in wiens belang is het om uit te leggen waar precies jouw zwakke punten liggen?”

De relevantie van verslaggeving

Bij het opstellen van de risicoparagraaf telt elk woord, zegt Frohn. “De neiging is om die paragraaf zo min mogelijk te veranderen ten opzichte van het jaar daarvoor. Want als je dat doet zeg je impliciet dat het blijkbaar de vorige keer niet goed genoeg was. Als de risicoparagraaf een technisch-juridisch document wordt, dan schiet het zijn doel voorbij.”

Bij zo’n gevoelig onderwerp is het begrijpelijk dat er veel nadruk wordt gelegd op de regelgeving. Dat wil

niet zeggen dat meer regels ook zorgen voor meer inzicht. “Soms vraag je je af wat het nut ervan is. Een verslag dat aan de regels voldoet kan technisch kloppen en dat is mooi voor het vak, maar de relevantie is vaak minimaal. Wat je rapporteert moet wel doelmatig zijn. Waarom moet je tien pagina’s wijden aan een minuscuul onderwerp? Dan wordt je verslag alleen maar dikker en onhandelbaarder. Technisch kun je goed bezig zijn, maar je communicatie wordt er niet beter op. Het aantal mensen dat zo’n jaarrekening van a tot z doorleest en echt begrijpt wordt met het jaar kleiner, omdat de IFRS-kennis ontbreekt.”

Openheid in de jaarvergadering

Moet de auditcommissie niet uitgebreider aan de aandeelhouders rapporteren? Frohn: “Bij Nutreco krijg ik als voorzitter van de auditcommissie het woord in de jaarvergadering en kan men ook vragen stellen over ons werk. Uitgebreider hoeft niet, je stelt aandeelhouders in staat vragen te stellen. Alleen is de thematiek zo ingewikkeld geworden dat maar weinig mensen in staat zijn om een technisch-inhoudelijke vraag te stellen over de jaarrekening. En direct antwoorden is voor de auditcommissies ook al bijna niet te doen.”

Frohn is dus positief over het feit dat zijn auditcommissie verantwoording aflegt aan de jaarvergadering. “Er is een aparte plaats voor een verslag van de activiteit van de auditcommissie, net als het verslag van de remuneratiecommissie en van de innovatiecommissie. Ik vind dat een goed principe. Het straalt openheid uit. Op de jaarvergadering wordt het boekjaar formeel afgesloten, en in dat proces speelt de auditcommissie een belangrijke rol.”

Het houdt de commissie scherp, geeft Frohn aan. “In de jaarvergadering is ook de externe accountant beschikbaar voor vragen, dus die houden je wel bij de les.”

Een zichtbare auditcommissie verhoogt ook de betrokkenheid. “Het legt meer druk op je, maar maakt het ook persoonlijker. Ik zou het heel vervelend vinden als we iets gemist hebben of verkeerd behandeld hebben en door het stof moeten. Het laatste wat wij willen, zijn herzieningen van al afgesloten jaarrekeningen. Die zijn pijnlijk, ook voor de externe accountant. Dus we hebben er allemaal belang bij dat het in één keer goed gaat en staat.”

Rapporteren aan de auditcommissie

Vanuit het oogpunt van onafhankelijk toezicht is het

'Wat je rapporteert
moet wel doelmatig zijn.
Waarom moet je
tien pagina's wijden
aan een minuscuul
onderwerp?'

wellicht het beste als de externe accountant uitsluitend rapporteert aan de auditcommissie of de raad van commissarissen, en niet aan de raad van bestuur. Frohn kent die gedachte, maar, zegt hij: "In het model waar ik mee vertrouwd ben, is dat niet zo cruciaal, omdat we altijd gezamenlijk vergaderen. Knelpunten bij beoordelingskwesties in de jaarrekening worden tussen management en accountant voorbereid en als ze nog niet opgelost zijn gezamenlijk in de auditcommissie besproken. Als het management iets wil rapporteren wat niet kan of mag, dan kan een auditcommissie op voorspraak van de accountant de raad van commissarissen adviseren er geen handtekening onder te zetten. Zo ver komt het niet snel, maar dan wordt het buigen of barsten met de accountant als getipte winnaar. Ik kan me ook slecht voorstellen dat het management de accountant onder druk zet om iets weg te houden bij de raad van commissarissen. Dan heb je al een serieus vertrouwensprobleem. De auditcommissie wil de aandeelhouders geen jaarrekening voorleggen waarbij de auditor bedenkingen heeft."

'Ik wil zo min mogelijk overheidsbemoeyenis met wat wel en niet mag. Er zitten voldoende checks and balances in het systeem'

Grenzen aan de dienstverlening

Is het wenselijk dat de overheid grenzen stelt aan de diensten die een onderneming van een externe accountant mag afnemen? "In bepaalde gevallen begrijp ik dat wel", zegt Frohn. "Je kunt een externe accountant geen dingen laten voorbereiden om vervolgens zichzelf te controleren. Maar over technische onderwerpen als tax services moet die accountant een advies kunnen geven.

Dan is het zonde om die expertise te laten lopen. Ik wil bij voorkeur zo min mogelijk overheidsbemoeyenis met wat wel en niet mag. Er zitten voldoende checks and balances in het systeem."

Frohn wil de externe accountant ook geen vrijbrief geven om zich overal mee bezig te houden. De suggestie dat de accountant de processen zou moeten beoordelen die de informatie leveren voor het risicomanagement verwerpt hij. "Dat gaat over de grens heen. Ik vind wel dat een externe accountant gevoel moet hebben voor het control framework, omdat hij daarop zijn oordeel baseert over de kwaliteit van de verslaggeving. Maar of een bedrijf failliet kan gaan omdat volgens de accountant de markt verkeerd is ingeschat is geen onderwerp waar de accountant zich mee bezig zou moeten houden. Een auditor is geen ondernemer. Daar wil ik toch een heel duidelijke scheidslijn trekken."

Schijnzekerheid

Inhoudelijke beoordeling van risicomanagement is dus geen taak van de accountant, zegt Frohn. "Dan creëer je een schijnzekerheid. Het publiek denkt dan dat die auditor zoiets kan, want hij heeft ervoor getekend. Terwijl hij daar alleen een mening over kan hebben als hij ook tot in detail weet wat er besproken wordt en hoe de markt in elkaar zit. En dat laat je aan het management en de raad van commissarissen over. Er is bijna niemand die vooraf kan beoordelen of ze dat nou goed hebben gedaan. Zelfs voor een raad van commissarissen is dat al moeilijk."

Dat is ook precies waarom Frohn niet altijd brood ziet in meer toezicht als oplossing voor problemen. "Toezicht functioneert alleen als het deskundig is. Het is mogelijk om strikt de regels toe te passen en daarmee accounting-technisch zaken correct voor te stellen, terwijl ze bedrijfseconomisch of qua risicoprofiel toch anders liggen. Zulke complexe situaties worden niet opgelost door meer toezicht. Daar is de raad van commissarissen voor. Die kan bekijken hoe het management iets benadert, welke plannen ze hebben en of die reëel zijn. Doelstellingen mogen uitdagend zijn, maar niet onhaalbaar of alleen haalbaar tegen onacceptabele risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Want dan werk je in de hand dat er kunst- en vliegwerk wordt gebruikt om toch maar te kunnen leveren."

Niet te snel rouleren

Kennis van zaken is dus van cruciaal belang voor effectief toezicht. Te snel rouleren van accountants draagt daar volgens Frohn niet aan bij. "Er moet een zekere mate

van continuïteit zijn. Het kost een auditor drie tot vier jaar voor hij een bedrijf goed kent, en weet hoe er met dingen omgegaan wordt. Als een auditcommissie, cfo en een externe accountant een aantal jaren met elkaar gewerkt hebben, dan ontstaat, als het goed is, het vertrouwen dat je elkaar niet besodemiert. De auditcommissie zal er op toezien dat het niet al te cosy wordt. Ten slotte heeft de externe auditor te maken met zijn eigen technische-expertiseafdelingen en peer reviews. Volgens mij zijn er dan voldoende checks and balances.”

Internal audit

Zou de interne accountant eigenlijk niet primair moeten rapporteren aan de raad van commissarissen of de auditcommissie? Frohn heeft geen uitgesproken voorkeur: “Ik vind het prima als de internal auditor aan de ceo of zelfs aan de cfo rapporteert. Voor mij is het een grotere zorg dat de kwaliteit van die interne auditor vaak op een lager niveau ligt dan die van de externe accountant. Een interne afdeling moet goed bezet zijn, professioneel getraind worden en blijven rouleren, zodat ze kunnen groeien in hun vak en carrière kunnen maken. Dan kunnen ze hun rol goed blijven spelen. En dat is moeilijk te organiseren. Eigenlijk zouden financiële mensen, controllers, een tijdje mee moeten draaien op de interne afdeling. Dat zou goed zijn, maar we krijgen er bijna niemand voor. Deels omdat controllers hun eigen werk sexier vinden dan auditing, maar ook omdat een goede controller nog geen goede auditor is. Audit is een vak.”

‘We hebben er allemaal belang bij dat het in één keer goed gaat’

Omdat interne auditors vaak veel doen voor de raad van bestuur is het juist voor hen van belang dat ze onafhankelijk genoeg zijn om waar nodig op hun strepen te staan. “Volgens de regels die in veel bedrijven gehanteerd worden moet de internal auditor naar de auditcommissie toe kunnen als hij of zij bij de ceo en cfo

geen gehoor meer krijgt”, zegt Frohn. “Dat is natuurlijk moeilijk. Het mag alleen met medeweten en in alle openheid. De internal auditor zal dus alles proberen om het op te lossen voor die grote stap gezet wordt. Maar dat legt ook druk bij de andere kant. Die wil ook niet dat een internal auditor naar de auditcommissie stapt, want dan is er echt wat aan de hand.

In een onderneming die redelijk goed gestructureerd is en waar de control functie en de audit functie redelijk ontwikkeld zijn, kom je daar wel uit. Het gaat mis als de business-mensen op een ongezonde manier de overhand hebben over de financiële mensen. Maar dan zijn er veel meer dingen aan de hand en klopt de tone at the top ook niet meer. Dat zal de auditor (intern of extern) aankaarten bij de auditcommissie, want dat kunnen ze wel degelijk beoordelen.”



Rob Frohn

Rob Frohn (1960) studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Groningen. Sinds 1984 vervulde hij diverse functies bij AkzoNobel, waaronder die van cfo. Momenteel is hij lid van de raad van bestuur van AkzoNobel, waar hij verantwoordelijk is voor Specialty Chemicals. Daarnaast is hij lid van de raad van toezicht van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). Tevens is hij commissaris bij Nutreco en Delta.

Breng risico- management dichter bij de business

De risicoparagrafen die in jaarverslagen worden opgenomen blijken van jaar tot jaar niet wezenlijk te veranderen. Dat komt doordat ze vooral worden geschreven om compliant te zijn met de verslaggevingsregels. En dat betekent dat die risicoparagrafen een beperkt beeld geven van de realiteit.





Door uit te gaan van de risico's zoals die in de praktijk bestaan, kan de risicoparagraaf een inhoudelijk stuk worden van strategisch belang, dat gedragen wordt door de organisatie en dat van veel groter nut is voor zowel de onderneming als de stakeholders.

Met de implementatie van de code-Tabaksblad, zo rond 2005, werd de risicoparagraaf een verplicht onderdeel van het jaarverslag. De meeste beursgenoteerde bedrijven schrijven een risicoparagraaf die vooral een standaardopsomming geeft van de risico's van het afgelopen jaar. Met die – soms uitputtende – lijst voorkomt de onderneming dat ze kan worden aangesproken op nalatigheid bij het vermelden van potentiële risico's, en voldoet ze aan de verslaggevingsregels. Een toelichting op de actuele risico's ontbreekt echter vaak. De risicoparagraaf dient kortom vaak een juridisch doel, waarmee de onderneming zich kan verantwoorden.

Risicoparagrafen zijn te algemeen

In de praktijk ervaar ik dat een aantal ondernemingen hun risicomangementsystemen opnieuw tegen het licht houden. Ook voor ondernemingen die het vooral zien als een reporting compliance systeem roept de financiële crisis de vraag op of het systeem nog wel effectief en efficiënt is, en of de kosten die ze besteden aan het in control zijn en het voldoen aan de compliance (cost of compliance) nog wel voldoende resultaat opleveren en voldoende bijdragen aan de governance van de organisatie. Daarnaast beginnen ondernemingen hun doelstellingen opnieuw tegen het licht te houden.

Die beweging komt ook naar voren in het onderzoek Risk Reporting Analysis, dat Deloitte binnenkort publiceert. In dat onderzoek vergelijken we de risicoparagrafen die beursgenoteerde bedrijven de afgelopen vijf jaar in hun jaarverslagen zetten. Het blijkt dat ondernemingen wel het afgelopen jaar in ogenschouw nemen, maar dat ze nauwelijks rapporteren over de actuele risico's aan het eind van het jaar en in het komende jaar. Voor zover die risico's wel worden gesignaleerd blijft onduidelijk welke impact ze potentieel op de onderneming hebben en of ze de continuïteit in gevaar zouden kunnen brengen. De voornaamste conclusie is dat stakeholders met de huidige vorm van risicorapportage onvoldoende grip hebben op het werkelijke risicoprofiel van beursgenoteerde ondernemingen.

Blik op de toekomst

Niet alleen ondernemingen zelf voelen behoefte aan een informatievere risicoparagraaf. De roep om transparantie vanuit de samenleving daagt bedrijven uit meer werk te maken van de rapportage over hun risicomangement, en ook auditcommissies hebben risicomangement prominent op de agenda staan. Ook zij vinden dat er een inhoudelijke slag gemaakt moet worden. Sommige commissarissen zeggen het wat explicieter dan andere, maar allemaal vinden ze dat dit onderwerp meer aandacht behoeft. Nu de wereld op het gebied van risicomangement sneller verandert dan de jaarrekeningparagraaf kan bijhouden, is het tijd om een nieuwe richting in te slaan. De kwaliteit van de risicoparagraaf zou verbeterd kunnen worden door een goede vooruitblik te geven op de risico's die de onderneming op zich af ziet komen. Daarnaast

moet duidelijk worden welke impact de gesignaleerde risico's hebben op de strategie en de stabiliteit van een onderneming. Deze 'gevoeligheidsanalyse' is cruciaal om risico's goed te kunnen duiden.

Het faciliteren van risicomanagement

Om dat te bereiken moet er een gedegen proces ten grondslag liggen aan risicomanagement, dat volledig geïntegreerd moet zijn in de business. Het is aan het management om aan te geven welke risico's verbonden zijn aan het gevoerde beleid. Daarna moet het risicomanagement gefaciliteerd worden door een corporate risk officer en door controllers, en verdient het een assessment door internal audit. De risicorapportage is dan meer dan een louter juridische verplichting. Het wordt een verslag van wat de organisatie in feite doet op dit gebied. En degene die het best geëquipeerd is om te beoordelen of dat proces aan alle eisen voldoet, is de internal auditor. Die beweegt zich immers door de hele organisatie heen. Hij pikt de signalen op, kent de cultuur en de mensen, en kan dus als geen ander de bronnen raadplegen om de integriteit van het risicomanagement te controleren.

Het toezicht op de kwaliteit van de risicorapportage ligt bij een aantal partijen. Om te beginnen moet de raad van commissarissen, samen met de auditcommissie, de raad van bestuur aanspreken en uitdagen op die kwaliteit. Maar ook de externe accountant kan hier een actievere rol spelen, door het management feedback te geven over het proces dat gevolgd is om te komen tot een specifieke rapportage. Wellicht zullen zijn verantwoordelijkheden daarbij deels overlappen met die van internal audit, maar dat is van gering belang.

In eerste instantie hebben accountants een interne verantwoordelijkheid om risico's te signaleren, maar als blijkt dat de rapportage niet op orde is, moet de accountant ook de mogelijkheid krijgen om aan de bel te trekken. Daarmee vervult hij een maatschappelijke taak.

Gedragen door de business

Ondernemen is risico's nemen. Winst realiseren is een zaak van de juiste risico's nemen op grond van de juiste afwegingen. Het is een taak van het management om te bepalen welke risico's een onderneming bereid is te lopen om een bepaalde winst te behalen. Zolang het management maar begrijpt wat die risico's zijn, is het niet aan de externe accountant om zich daarin te mengen. Het zou wel verstandig zijn als de raad van bestuur jaarlijks de risico's die verbonden zijn aan de strategie inhoudelijk zou doorspreken met de raad van commissarissen. Het rapport over die discussie zou moeten worden opgesteld onder toezicht van de auditcommissie, en de uitkomsten ervan zouden ook in de risicoparagraaf moeten worden vermeld.

Op die manier zou risicomanagement resulteren in een risicoparagraaf in het jaarverslag die in de organisatie leeft en gedragen wordt door de business. De risicorapportage zou daarmee veel dynamischer kunnen zijn en veel inhoudelijker. Na ons jarenlang vooral te hebben bekommerd over de vorm kunnen we dan weer serieus werk maken van de inhoud.

‘Een accountant moet passen bij de onderneming’

Ron Icke's agenda is – net als die van de meeste commissarissen – tot de nok gevuld. “De agenda is heel breed.” De financiële verslaglegging cumuleert in een jaarverslag dat tijdens de aandeelhoudersvergadering wordt besproken. Het is dus een belangrijk document. “Maar daarnaast gaat het met name om procesbeheersing: hoe kom je überhaupt tot een betrouwbare financiële verslaggeving? Daarbij zijn de opzet van de organisatie, de interne controle en de vraag hoe de onderneming haar financiële risico's beheerst van belang.”

“**A**ls accountant ben ik altijd bezig geweest met risico's. Riskmanagement is momenteel een soort toverwoord, maar er is naar mijn idee niet veel nieuws onder de zon. Risicoanalyse is altijd belangrijk geweest voor een onderneming; er is nu alleen meer aandacht voor vanuit de maatschappij. Maar er staat meer op de agenda: de interne organisatie, bestaande procedures, efficiency, de effectiviteit van procedures, en natuurlijk risico's.”

Icke is er dan ook niet zonder meer van overtuigd dat risicomangement belangrijker is dan financiële

verslaggevingsvraagstukken. Al erkent hij dat dat soms wel zo lijkt: “Financiële verslaggevingsvraagstukken zijn ook belangrijk, maar daar heb je er geen tientallen van in een jaar. En ze zijn op een gegeven moment opgelost. Risicomangement is daarentegen een ongoing business, waarbij je de problemen constant moet blijven monitoren. Het heeft daarom een andere plek op de agenda, en komt ook frequenter naar voren.”

De diepte in

Het is zaak om bij te blijven als het gaat om ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, merkt Icke. Ook een gewezen accountant heeft niet overal verstand van.



“Sommige verslaggevingsvraagstukken zijn zo complex, daar heb je, zelfs binnen accountancy, specialisten voor nodig.” Commissarissen moeten meer de diepte in, en niet alleen met de cfo spreken. “Ik leg ook wel bedrijfsbezoeken af. Het kan erg leuk zijn om een project te zien. En je krijgt heel veel additionele informatie. Een groot project heeft vaak een eigen administratie. Een projectmanager bekijkt de uitvoering van zijn project toch op een andere manier dan hoe daar bestuurlijk tegenaan gekeken wordt. Je weet dan of er een discrepantie is tussen de informatie van het top level en die van het uitvoerend niveau. Dus dat soort bezoeken doen we regelmatig. En ik volg cursussen om bij te blijven. Je moet je kennis verdiepen en verbreden.”

‘De jaarrekening wordt pas interessant op het moment dat het fout gaat en je achteraf kunt zien of iets er al in stond’

Te veel informatie

Bij de verslaglegging moet een auditcommissie dus goed beslagen ten ijs komen. Maar hoe uitgebreid moet die rapportage zijn? “In elk verslag staat nu een bericht van de raad van commissarissen, met daarin het verslag van de auditcommissie. Ik weet niet hoeveel behoefte er is aan uitbreiding van de rapportage door de auditcommissie. Er wordt door een enkeling wel voor gepleit, maar ik vraag me echt af wie daar uiteindelijk op zit te wachten.”

Volgens Icke bevat het jaarverslag nu al eerder te veel dan te weinig informatie. “Als het bestuur op roadshow gaat bij beleggers nemen ze niet de jaarrekening mee, want daar is niet doorheen te komen. Ze presenteren een eigen samenvatting van het jaarverslag, waarmee ze de dynamics van het bedrijf kunnen laten zien. Dat is informatie waar aandeelhouders veel meer aan hebben. Die jaarrekening wordt pas interessant op het moment dat het fout gaat en je achteraf kunt zien of iets er al in stond. Maar dan zit je in een heel andere fase. Puur gedacht vanuit verslaggeving en informatieverstrekking ben ik van mening dat die jaarrekening veel te dik is. En er wordt gemiddeld maar een paar minuten in gelezen.”

Selectie externe accountant

De rol van de auditcommissie hoeft wat Icke betreft niet groter te worden als het gaat om het selecteren

van de externe accountant. Hij heeft er geen behoefte aan om dat buiten de raad van bestuur om te regelen, en is tevreden met de bestaande hybride procedure.

“De aandeelhouders beslissen of ze al dan niet akkoord gaan. Daar gaat een zorgvuldige procedure aan vooraf, waarbij de auditcommissie en de raad van bestuur hun keuze toelichten bij de raad van commissarissen, en die legt de keuze voor aan de aandeelhouders. Ik vraag me af wat het aan het hele proces toevoegt als je de raad van bestuur er expliciet buiten laat. Ik vind het belangrijk dat de raad van bestuur, samen met de auditcommissie en de raad van commissarissen, bij de selectie van een accountant meedenkt over wat het bedrijf nodig heeft. Je hebt accountants in soorten en maten. Sommige controleren in buitengewoon formele zin, en andere zijn meer gegevensgericht of denken meer vanuit systemen. Die verschillen heb je. Een accountant moet ook passen bij de onderneming. Een van de belangrijkste controlemiddelen van de accountant is de informatie te gebruiken die de gecontroleerde hem geeft. Daar heb je een goede, professionele, zakelijke relatie voor nodig. In kwalitatieve zin zijn er niet veel verschillen tussen de grote vier accountantskantoren. Er bestaan met name cultuurverschillen. Bij de selectie gaat het dus vooral om de vraag hoe het zit met de aanpak van zo’n accountant en met zijn persoonlijkheid.” Het voorstel van Barnier voor een verplichte kantoorrotatie ziet Icke helemaal niet zitten. “Ik heb nog steeds de hoop dat deze wijziging het niet gaat halen. De kosten voor de wijziging voor een internationaal werkende onderneming zijn groot. Overigens zou het niet de eerste keer zijn bij wijziging van kantoor dat een compleet team overgaat naar het andere accountantskantoor met als gevolg dat alles bij het oude blijft.”

Controlerende taken scheiden

Wat mag een onderneming verwachten van een eenmaal geselecteerde accountant? Volgens Icke valt er iets te zeggen voor het idee om zekere grenzen te stellen aan de diensten die een onderneming van de externe accountant mag afnemen. Al moet je die grenzen niet al te rigoreus trekken. “De controlerende accountant heeft een natuurlijke adviesfunctie. Als hij constateert dat interne processen verbeterd kunnen worden, dan zou ik het buitengewoon gek vinden als die accountant daar niets over zegt. Die natuurlijke adviesfunctie moet ook bij de controlerend accountant blijven. Hij heeft de meeste kennis opgebouwd en heeft daar een enorme toegevoegde waarde.”

Zo mag de accountant wat Icke betreft een rol blijven spelen in het beoordelen van de processen die informatie opleveren over het risicomanagement en corporate social responsibility. “Accountants hebben een scala van klanten, en bij de grote kantoren zijn die vaak sectorgewijs ingedeeld. Die hebben dus heel veel kennis van die sectoren en van de markten. Het is bijna een onderdeel van hun natuurlijke adviesfunctie.”

In andere gevallen ligt een functiescheiding voor

de hand. "Bij non-audit is het vrij eenvoudig. Boven een bepaald bedrag moeten die controles bij de auditcommissie komen, en ze moeten in principe worden uitgevoerd door een ander kantoor dan het kantoor dat de overige controles doet. Zeker bij acquisities en overnames. Het is voor mij ondenkbaar dat dat bij hetzelfde kantoor plaatsvindt. Ik spreek uit ervaring." Icke is dus voor het splitsen van bepaalde controlerende taken. Maar dat wil niet zeggen dat hij overheidsbemoeienis op dat vlak ondersteunt. "Ik weet niet wat dat bijdraagt. Ons auditcharter legt keurig vast hoe daarmee om te gaan. Ze moeten zich niet te veel bemoeien met de private markt. Het verbod [‘beperking’ in de hernieuwde voorstellen van Barnier, red.] op de adviesdiensten door accountantskantoren gaat naar mijn mening veel te ver. De keuzevrijheid van ondernemingen om de beste adviseur in te huren wordt hierdoor ernstig in gevaar gebracht!"

'Het verbod op de adviesdiensten door accountantskantoren gaat naar mijn mening veel te ver. De keuzevrijheid van ondernemingen om de beste adviseur in te huren wordt hierdoor ernstig in gevaar gebracht!'

Internal audit

Zijn voor de verantwoordelijkheden van de externe accountant nog regels op te stellen, bij de interne accountant ligt dat ingewikkelder. Volgens Icke kan de internal auditor beter niet te ver van het bedrijf af staan. "Internal audit zit in een moeilijke driehoeksverhouding met de ceo, de cfo en de auditcommissie. De interne accountant doet zijn normale werkzaamheden binnen de organisatie en moet zich in die cultuur kunnen bewegen. Voor de dagelijkse werkzaamheden lijkt het me volstrekt logisch dat hij rapporteert aan de raad

van bestuur. Het lijkt me inefficiënt om dat aan de raad van commissarissen te doen. Dan moet je de raad van commissarissen anders inrichten, en moet je bij wijze van spreken elke week een halve dag beschikbaar zijn voor overleg met internal audit. Ik vraag me af wat dat toevoegt. De internal audit moet wel een rechtstreekse lijn hebben met de auditcommissie of de raad van commissarissen."

Outsourcen

Sommige bedrijven kiezen ervoor om hun internal audit uit te besteden. Of dat een goed idee is, hangt volgens Icke van de concrete situatie af. "Je ziet dat vooral bij bedrijven die internationaal opereren. Stel dat je in Nederland een internal audit hebt. Die kun je niet zomaar naar Spanje sturen om daar hun werk te doen, want die missen dan een aantal aspecten van de specifieke Spaanse wetgeving. In Duitsland geldt iets dergelijks. De enige manier om je internal audit ook in Duitsland uit te voeren, is dat in Duitsland op te bouwen. Al is dat niet kostenefficiënt. Wat je dan kunt doen is daar mensen inhuren voor internal audit, en daar toezicht op houden. Het is een kosten-batenanalyse. Want anders zit je straks met een internal auditafdeling van vijftig of honderd man."



Ron Icke

Ron Icke (1957) werkte onder meer als accountant en was zowel ceo als cfo van uitzendbureau USG People, voor hij de overstap maakte naar het commissarisschap. Tegenwoordig is hij professioneel toezichthouder. Hij is commissaris bij onder meer KAS BANK, Gropeco, Heijmans en de VvAA Groep en voorzitter van de raad van commissarissen bij DPA en ORMIT.



‘Het gewicht van de auditcommissie wordt steeds zwaarder’

Auditcommissies zijn steeds sterker betrokken bij de besluitvorming, denkt Dolf van den Brink. Hun werkveld wordt breder, en dat stelt hoge eisen aan elke commissaris. Maar ook voor de internal auditor en de externe accountant mag de lat hoog liggen. Dat zijn immers de partijen waarmee de auditcommissie nauw samenwerkt. “Ik verwacht van een accountant dat hij een goed inzicht heeft in het gedrag en de cultuur van de organisatie, zeker aan de top. Disasters hebben uiteindelijk altijd met gedrag te maken.”

De grootste verandering waarmee Van den Brink in de laatste paar jaar te maken heeft gehad, is de toegenomen druk op de balance sheet. “Zeker bij AkzoNobel, de enige onderneming waar ik voorzitter van de auditcommissie ben, is dat het geval. Corporate responsibility staat daar al zeker vier jaar op de agenda, en de grote slagen bij risicomanagement en controls hebben we al een jaar of zes geleden gehad. Daarnaast besteden we meer aandacht aan ICT. Dat is bij niet-financiële instellingen een heel issue geworden, en

ook voor AkzoNobel is het ontzettend belangrijk.” Dat sommige onderwerpen ineens meer in de aandacht komen is vaak incidentgedreven, aldus Van den Brink. De nadruk op de balance sheet hangt samen met de bredere ontwikkeling van de financiële crisis. “Onze auditcommissie houdt zich uitputtend bezig met de duur en termijnen van fundings, assets, het onder controle krijgen van het werkkapitaal, liquiditeit enzovoort. In tijden van zwaar weer komt de balance sheet nu eenmaal eerst. Dat heeft de hoogste prioriteit.”

De voors en tegens van transparantie

In woelige tijden moeten bedrijven soms voorzichtig opereren. Van den Brink reageert dan ook enigszins terughoudend op de voortdurende roep om meer transparantie. "Transparantie heeft zijn voors en tegens. Als een beursfonds volkomen open is over zijn dilemma's maakt het zichzelf kwetsbaar. Concurrenten willen heel graag weten wat je aan het uitspoken bent. Ik vind dat wel een lastig punt. Als er dingen zijn waar je mee worstelt, dan kun je die zeker benoemen. Je kunt aangeven dat er bepaalde risico's zijn waar je je zorgen over maakt. Maar je moet er geen tweehonderd pagina's over volschrijven."

Te veel openheid bergt volgens Van den Brink gevaren in zich. "Stel dat je problemen voorziet met een herfinanciering. Daar is de continuïteit van je bedrijf mee gemoeid. Het is levensgevaarlijk om daar expliciete mededelingen over te doen, want dan creëer je een self-fulfilling prophecy. Het is niet in het belang van de aandeelhouders dat je je bedrijf om zeep helpt omdat je te veel naar buiten brengt. Zo'n herfinanciering moet je geregeld hebben voor je er iets over zegt. En dan kun je achteraf wel mededelen dat het niet zo gemakkelijk was."

Een ander nadeel van transparantie is dat er steeds minder tijd overblijft om na te denken voor je iets doet, vindt Van den Brink. "Transparantie dwingt bedrijven om heel snel te handelen. Als er ergens zorg over bestaat, dan is de neiging om meteen de beuk erin te gooien en de koers te wijzigen. Door tegen de klippen op transparant te zijn voer je de volatiliteit van activiteiten geweldig op. Je moet sneller gaan reageren, en dat heeft weer een zichzelf versterkend effect."

Een effect dat overigens ook positief kan zijn, erkent Van den Brink. "Het past wel bij een tijd waarin de hele maatschappelijke cultuur wat beweeglijker is geworden. Je moet natuurlijk ook kijken naar de belangen van de stakeholders. Mijn ervaring met AkzoNobel is dat ze heel alert hebben gereageerd op de gebeurtenissen van 2008. De focus is meteen verlegd naar het beheersen van de kosten, de supply chain enzovoort. Dat moest direct gebeuren, en dat kan het bedrijf ook."

Nuchtere blik

Dat wil niet zeggen dat de auditcommissie zich direct laat leiden door de waan van de dag. "Bij de commissies waar ik in zit wordt er gewoon in vergaderingen van twee à drie uur een jaaragenda behandeld. Voor zover de toekomst een rol speelt wordt daar met een vrij nuchtere

blik naar gekeken. In het algemeen is mijn ervaring bij grote bedrijven en overheden dat grote, visionaire vergezichten niet erg aanslaan."

Strategieën veranderen gebeurt niet zomaar, weet Van den Brink. Invloed van buiten komt vooral van medespelers in het veld. "Je kijkt sterk naar je peers, en wat die allemaal doen. Dat kan invloed hebben op het al dan niet nemen van grote strategische stappen. Maar het komt niet vaak voor dat je puur op basis van een heel andere visie ineens de koers omgooit."

Andere rol accountants

Ondertussen vinden er wel discussies plaats over de rol die de interne en externe accountants spelen, en over de koerswijzigingen die daarin gewenst zijn. Zo is er het voorstel om externe accountants direct aan te sturen via de raad van commissarissen, en niet via de raad van bestuur. Dit zou een onafhankelijke controle moeten bevorderen. "Dat vind ik veel te ver gaan", zegt Van den Brink daarover. "Wij hebben elke audit een aparte bijeenkomst met de externe auditor. En eens per jaar hebben we een gesprek over de algemene stand van zaken. Eigenlijk vind ik dat dat volstaat. Ik vind niet dat je als raad van commissarissen volledig moet gaan auditen. Wat je daarmee bereikt is dat je vanuit het bedrijf als een soort vijand wordt gezien die zich overal mee bemoeit. Mensen zullen dan eerder geneigd zijn hun kaarten tegen de borst te houden. Ik denk dat zoiets averechts werkt."

'Het komt niet vaak voor dat je puur op basis van een heel andere visie ineens de koers omgooit'

Andere opties die worden overwogen zijn om te werken met twee accountants, of om periodiek verplicht te rouleren. Van den Brink kent die plannen uiteraard. "Het lijkt mij een zeer inefficiënte aanpak,

'Door tegen de klippen
op transparant te zijn
voer je de volatiliteit van
activiteiten geweldig op'

zeker als het om grote bedrijven gaat. Het is een Frans systeem dat elders lastig te implementeren is. Je krijgt coördinatieproblemen, en dat lijkt mij onwenselijk. Verplicht rouleren lijkt me ook geen oplossing. Als we nou tien grote multinationale accountants hadden, maar de keus is nu eenmaal beperkt. Misschien zouden accountantskantoren moeten overwegen om iets op te splitsen.”

Old boys network

De onafhankelijkheid van de externe accountant mag nooit ter discussie staan, vindt Van den Brink. Ook als die naast de controle nog andere werkzaamheden uitvoert. “Het ligt niet voor de hand om accountants te vragen om diensten te verlenen als het gaat om materiële issues waarvan ze later zelf moeten beoordelen of dat allemaal wel goed is gegaan. Maar je moet ruimte laten voor technische diepgang.”

Dat er zo hard wordt gezocht naar manieren om de verhouding tussen bedrijven en accountants inzichtelijker te maken, begrijpt Van den Brink wel. “De politiek is bezig om de macht van het old boys network te breken. Met name bij de banken, maar ook bij de accountants. Er gebeuren de laatste tien jaar allemaal rampen waar Jan met de pet niets van begrijpt, maar die hem wel zijn baan kunnen kosten. Ik vind dat dat beter moet worden uitgelegd. Het is ook een communicatieprobleem. Überhaupt is de huidige situatie een communicatieprobleem. Neem de euro. Zelfs mijn academische vrienden begrijpen niet wat er met die euro aan de hand is en of we nu echt geld aan die euro verdienen. Bankiers moeten kunnen verklaren waar de crisis door kwam, en wat hun aandeel daarin is. Door die hooghartige stilte maken ze die agressie alleen maar groter. Ik heb het gevoel dat accountants daar iets beter in zijn, maar die spreken ook te weinig met de politiek. De meeste kunnen geen enkele secretaris-generaal noemen, terwijl dat de machtigste mannen zijn in overheidsdienst. Accountants hebben goede mensen in dienst. Ga gewoon een keer bij Pauw en Witteman zitten en vertel daar je verhaal.”

’Er gebeuren de laatste tien jaar allemaal rampen waar Jan met de pet niets van begrijpt, maar die hem wel zijn baan kunnen kosten’

Kennis van primaire processen

Wat accountants beter zouden moeten doen, denkt Van den Brink, is oog hebben voor de zogeheten zachte aspecten van een organisatie. “Het number-crunchen kunnen alle accountantskantoren wel. Maar daarnaast verwacht ik van een accountant dat hij goed inzicht heeft in het gedrag en de cultuur van de organisatie, zeker aan de top. En dat hij het durft te zeggen als dingen hem niet bevallen. Dat is niet zo makkelijk, want het is je klant. Maar je kunt zo iets wel tegen de auditcommissie zeggen. Ik vraag dus altijd hoe de accountant de cultuur inschat. Hij spreekt tenslotte iedereen, van de raad van bestuur tot de lijnmanagers. Ik wil weten of mensen kritiek kunnen verdragen, of ze hun baas kunnen bekritisieren, enzovoort. Want disastert hebben uiteindelijk altijd met gedrag te maken. Dat vergt ook een bepaalde training. Ik denk dat accountants daar een beetje in begeleid zouden moeten worden.”

Toezichhouders zijn niet altijd op de hoogte van de gang van zaken bij de organisaties die ze moeten controleren, volgens Van den Brink. “Dat geldt in elk geval voor de bancaire sector. Het grondprobleem bij toezichhouders is dat er allemaal mensen zitten die nog nooit een plankrediet hebben verleend, en die weinig weten van bankieren. Ze kennen het primaire proces niet. En die moeten dan ineens de cultuur gaan

beoordelen. Toezichhouders zouden eerst een deel van hun carrière bij een bank moeten werken, en dan tijdelijk overstappen naar een toezichthouder. Vroeger was dat veel gebruikelijker.”

Interne auditor als geweten

Ook de interne auditor moet onafhankelijk kunnen opereren, is Van den Brink's overtuiging. "Hij fungeert toch als het geweten van de auditcommissie. Wij hebben geregeld dat de interne auditor een stippelijjn heeft naar de auditcommissie. Dat ging niet zonder slag of stoot, maar het is belangrijk. We hebben dus drie aparte bijeenkomsten. Na elke vergadering praten we met de externe auditor, de interne auditor en met de ceo en cfo. Ik denk dat de interne auditor absoluut de belangrijkste informatiebron is voor een auditcommissie, op het gebied van interne problemen. Hij moet dus in volkomen onafhankelijkheid kunnen zeggen wat hij wil. Ook als er kritiek op de hoogste leiding is."

Ook interne auditors hebben overigens niet altijd voldoende kennis van de primaire processen, is Van den Brink's ervaring. "Je kunt niet iedereen uit de lijn rekruteren, maar er moeten wel auditors bijzitten die het echt ook zelf hebben gedaan, die weten hoe het zit. Los daarvan denk ik dat zo'n audit een ongelooflijk belangrijke leerschool is voor topfuncties. Je zit overal en je hoort ontzettend veel. En je invloed is natuurlijk toch heel groot." Maar makkelijk is dat niet, weet Van den Brink. "Je moet een hele slag maken voor je het profiel van de internal audit op het niveau hebt dat er bij wijze van spreken een wachtlijst is van mensen die er graag willen werken."

Vooraan in besluitvorming

De rol van de auditcommissie wordt al met al steeds uitgebreider, heeft Van den Brink gemerkt. Zo denkt de commissie nu bijvoorbeeld veel diepgaander mee over onderwerpen als sustainability. "Vroeger hield dat onderwerp vooral in dat je wat zuiniger aan moest doen met de lampen, maar nu gaat het over de maatschappelijke rol van een bedrijf. Dan heb je het over de bonussen, het imago, de verantwoordelijkheid die je voor de maatschappij voelt, enzovoort. Het hele verdienmodel is doordrenkt van maatschappelijke thema's: de supply chain, compliance, hoe je omgaat met facilitating payments, noem maar op.

De trend is dat het gewicht van de auditcommissie steeds zwaarder wordt. Bij veel bedrijven is al bijna sprake van

een one-tier board. De auditcommissie zit daar helemaal vooraan in de besluitvorming."

Die betrokkenheid vergt wel de nodige alertheid en kritische zin van de commissieleden, en daar mankeert het volgens Van den Brink nog wel eens aan. "Onze vergaderingen duren bijna altijd tussen de drie en vier uur. Je merkt dan toch dat de rest van de raad van commissarissen de neiging krijgt om het voor 90% allemaal goed te vinden wat je zegt. Er is soms een inhoudelijke discussie van twintig minuten over een onderwerp waar men zich zorgen over maakt, maar voor de rest denkt men te snel 'het zal wel goed wezen'. De betrokkenheid van de rest wordt wel steeds dunner, als je niet uitkijkt."



Dolf van den Brink

Dolf van den Brink (1948) is commissaris en voorzitter van de auditcommissie bij AkzoNobel. Hij is voorzitter van de raad van commissarissen bij CenterParcs, de Waterschapsbank en de Arbo Unie. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar bank- en effectenbedrijf aan de Universiteit van Amsterdam. Van den Brink heeft een financiële achtergrond: tot 2002 was hij lid van de raad van bestuur van ABN Amro.

De toekomst van accountancy

In Europa en in Nederland heeft de financiële crisis een debat aangezwengeld over de toekomst van de accountancy. Inmiddels heeft dat debat al tot verschillende hervormingsvoorstellen geleid, onder meer van de Europese Commissie en van de Nederlandse regering. Het debat laat zien dat het beroep van accountant relevanter is dan ooit. Er blijkt ook uit dat er behoefte is aan een verdieping van de maatschappelijke taak van de accountant.



De maatschappij verwacht onder meer van de accountant dat die meer zekerheid verschaft. Niet alleen over cijfers, maar ook over de risico's en over de financiële stabiliteit van ondernemingen. Het is een waardevolle herijking van het vak. Het betekent dat de accountant in de toekomst, nog meer dan tegenwoordig, een kritisch klankbord zal zijn voor de raad van commissarissen en de auditcommissie. Daarbij gaat het om onderwerpen als risicomanagement, data privacy en security, het governance model van een onderneming en om assurance bij integrated reporting. Wat zijn de gevolgen van deze veranderingen voor accountancy de komende tien jaar?

Risk rapportage en assurance

Nu al is een ontwikkeling zichtbaar waarin de accountant op het gebied van risicobeheersing een sterkere signaalfunctie krijgt voor raden van bestuur, raden van commissarissen en auditcommissies. De behoefte aan assurance over risico's zal de komende jaren nog verder toenemen. Stakeholders zullen een beroep doen op de accountant om zekerheid te krijgen over het risicoprofiel van de onderneming en een oordeel te krijgen over de kwaliteit van het proces van de risicorapportage. De risicorapportage zal meer to-the-point gaan worden en de onderneming zal tenminste de grootste risico's toelichten alsmede de potentiële impact van een risicofactor en voorts welke contingency plannen de onderneming als tegenwicht te bieden heeft. In de accountantsrapportage aan de auditcommissie zal de risicorapportage een meer prominente plaats innemen, en aan de externe stakeholders zal de accountant daar een meer uitgebreide opinie over geven. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële risico's, maar ook de strategische en operationele risico's zullen aan de orde komen.

Integrated reporting

Integrated reporting zal steeds vaker de plaats innemen van een puur financieel jaarverslag. Assurance over een dergelijk verslag zal vaker betrekking hebben op de toekomst, en minder op het verleden; daarom zijn sustainability, governance en risicobeheersing daarbij zulke relevante thema's. Het is te verwachten dat rond 2020 integrated reporting op grote schaal wordt toegepast. Er zullen frameworks en standaarden zijn, maar de roep om het verschaffen van zekerheid over de rapportages zal ook toenemen. Maximalisatie van de integrated value zal relevanter worden geacht dan het maximaliseren van de financiële waarde van een organisatie. De accountant zal dan ook in een enkel auditrapport assurance verlenen over alle aspecten van het integrated report, dus over governance, financiële en andere risico's, duurzaamheid, remuneratie, HR, enzovoort.

Data-analyse

Tegen 2020 zijn de technische mogelijkheden waarschijnlijk zo ver gevorderd dat er praktisch geen grenzen meer zijn aan de hoeveelheid gegevens die verwerkt kunnen worden. Process- en datamining zal op grote schaal plaatsvinden, en ondernemingen zullen zeer transparant zijn geworden als het gaat om de beschikbare data. Dat betekent dat bedrijven hun stakeholders frequente real-timerapportages kunnen laten zien.

Data-analyse zal dus significante gevolgen hebben voor de auditaanpak van de accountant. Het standaard-auditwerk zal sterk geautomatiseerd worden. De essentie van het vak zal er niet door veranderen, maar de snelheid waarmee een jaarrekening tot stand komt en de bijbehorende verklaring wordt afgegeven zal merkbaar hoger zijn. Het belang van 'continuous auditing' zal verder toenemen, waarbij de accountant met name de systemen zal valideren die continu rapporteren en de afwijkingen zal analyseren.

Het uitvoeren van benchmarks zal eenvoudiger zijn, doordat er meer externe databases beschikbaar komen. De accountant zal dan ook meer benchmarks uitvoeren. Die informatie gebruikt hij zowel bij controlewerkzaamheden als bij rapportages, waardoor hij meer inzichten en toegevoegde waarde aan de

stakeholders kan bieden. Een professionele beoordeling door de accountant zal belangrijk blijven bij de interpretatie van data-analyses.

Nieuwe vormen van assurance

Het werkterrein van de accountant zal niet alleen worden uitgebreid met de eerder geschetste vormen van assurance, maar ook met nieuwe soorten assurance. Denk bijvoorbeeld aan transacties die via internet plaatsvinden, waarbij de accountant een vorm van zekerheid kan geven over de betrouwbaarheid van leveranciers. Assurance zal steeds vaker betrekking hebben op de groeiende stromen van gegevens. Het valt te voorzien dat accountants in principe assurance zullen bieden over alle informatie die een zekere waarde vertegenwoordigt, zolang de werkzaamheden dicht bij hun kerncompetenties liggen of voor zover ze partijen die bij een transactie zijn betrokken kunnen bijstaan met hun kennis van de business.

Zo zou assurance kunnen worden geboden over data die op internet zijn opgeslagen in de zogeheten 'cloud', of in databases die via internet toegankelijk zijn. Beveiliging en privacyaspecten moeten voortdurend worden gemonitord. Assurance zal dan ook nodig zijn bij het vaststellen van de authenticiteit van partijen waarmee via internet zaken worden gedaan, of bijvoorbeeld bij het beoordelen van online afrekensystemen.

Samenwerking met de commissarissen

Hoe verschillend al deze ontwikkelingen ook mogen zijn, ze zullen hoe dan ook leiden tot een nauwere samenwerking tussen accountants en auditcommissies. Al is het maar omdat de auditcommissie de directe opdrachtgever zal worden van de accountant. In de voorstellen van minister De Jager en de commissie-Barnier komt dit ook duidelijk naar voren, en het valt te verwachten dat de relatie tussen de raad van commissarissen en de accountant verder zal worden versterkt.

Om die samenwerking naar een zo hoog mogelijk niveau te tillen blijft de kwaliteit van de accountantscontrole voorop staan. Willen we kunnen voldoen aan de verwachtingen van de komende jaren, dan zullen we er alles aan moeten doen om die topkwaliteit te blijven leveren en te bewaken. Misschien is dat wel de belangrijkste taak voor 2020.

Deloitte's Executive Programma

Waar het draait om uw agenda



Het Executive Programma van Deloitte biedt een exclusief platform voor topbestuurders en toezichhouders in de private en publieke sector in Nederland. Binnen het Executive Programma bestaan deelprogramma's voor Chief Financial Officers, Chief Human Resource Officers, commissarissen & toezichhouders en vrouwelijke bestuurders & toezichhouders. Ieder deelprogramma biedt genodigden de mogelijkheid om het onderlinge netwerk te versterken, de dialoog aan te gaan over actuele en relevante thema's en kennis met elkaar te delen. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jan Buné, Voorzitter Executive Programma, via jbune@deloitte.nl of bezoek onze website: www.deloitte.nl/ep