

Van 'Wisdom of hindsight' naar 'Early warnings'

Marcel Pheijffer

26 juni 2015

Agenda

- Verleden
- Heden
- Toekomst

Verleden

- Verwachtingskloof
- Fraude
- Discontinuïteit

Verleden

- Weeffout opdrachtgeverschap
- Het mes van aansprakelijkheid
- Selffulfilling prophecy
- Toezichhoudersdilemma

Toezichthoudersdilemma

‘De meeste toezichthouders kunnen te maken krijgen met het zogenaamde toezichthoudersdilemma: indien een toezichthouder **niet voortvarend** genoeg optreedt, kunnen de belangen van derden in het gedrang komen en loopt hij de kans om door derden die daardoor schade hebben geleden **aansprakelijk** te worden gesteld.’

(Andre Delger, 2009)

Toezichthoudersdilemma

‘Indien een toezichthouder echter **te voortvarend** te werk gaat en maatregelen neemt die, gezien de omstandigheden van het geval, voorbarig zijn (bijvoorbeeld een vergunning intrekken of een waarschuwing doen uitgaan) kunnen de belangen van degene op wie toezicht wordt gehouden in het gedrang komen en loopt hij de kans om door dezen **aansprakelijk** te worden gesteld voor de door hen geleden schade. Meer in het algemeen gaat het hier om het feit dat toezichthouders tegengestelde belangen van verschillende groepen tegen elkaar moeten afwegen.’

Voorbeelden

- Greenchoice
- Weyl
- Landis
- Amarantis
- Imtech
- SBM Offshore
- DSB
- SNS
- RABO

AMARANTIS

Onderzoekscommissie

‘Echter de commissie vindt wel dat de instellingsaccountant kritischer had moeten zijn in zijn **natuurlijke adviesfunctie** om het gedrag van het College van Amarantis bij te sturen. Dat is niet gebeurd ten aanzien van het feit dat het College van Bestuur in de jaarrekening de maximale ruimte heeft moeten gebruiken om een solvabiliteit te presenteren die voldeed aan het gewenste niveau. De accountant had in dat kader van de effecten op de continuïteit van Amarantis **scherpere formuleringen** moeten kiezen om belanghebbenden **beter te informeren**’.

Puinruimer Marcel Wintels

'Een **stuurloze** en **zieke** organisatie in grote **financiële nood**. In het **voortbestaan bedreigd**. Met hoge schulden en nauwelijks enig vermogen. Zeker toen bleek dat de waarde van gebouwen en ict vele miljoenen minder was dan in de boekhouding stond.

Overigens, **bij het inlezen was me al direct helder** dat de financiële problematiek veel groter was dan uit de boekhouding op het eerste gezicht was op te maken.

Ik zag hoe met cijfers 'gestuurd' werd. Dit blijkt ook duidelijk uit het onderzoeksrapport.'

Blog Marcel Pheijffer

‘Dit alles heeft niets te maken met de verwachtingskloof.

Wel met de vijf-en-een-halfjes cultuur van ons controleberoep.

Een beroep dat is getrapt in de valkuil van angst, alsmede een gebrek aan durf.

Moed of lef om in te grijpen als het er echt om gaat.’

Blog Marcel Pheijffer

‘Een goede accountant (of toezichthouder) is een persoon die naast het hebben van vrienden ook bereid is om vijanden te maken.

Op basis van feiten en inzicht. Op basis van het kennen van diens plaats binnen het stelsel van corporate governance.

Op basis van ambacht en vakmanschap.

Op basis van erkenning van de maatschappelijke functie die ons beroep bij de gratie van de wetgever heeft gekregen.

IMTECH

Imtech-commissaris Cees van Lede (NRC, 16 mei 2015)

Hij vertelt over wat hij bij Imtech na zijn aantreden aantrof:

'Maar het is werkelijk schan-da-lig. Ik had verwacht dat Imtech slachtoffer was van één zere plek, van die problemen in Duitsland. En dat er verder een stevige organisatie achter zat. Maar dat was niet waar, er zat nul achter!

Het was onthutsend. Imtech was niet meer dan een verháál. Ik heb er zo'n beeld bij dat er voor de film een stadje in de woestijn is gebouwd en als je een deur opent, dan zit er nog meer woestijn achter.'

Imtech-commissaris Cees van Lede (NRC, 16 mei 2015)

- Van Lede gaat verder en noemt *red flags*, zoals het grote aantal (80) acquisities in 10 jaar en het cashverloop (er *'werden honderden miljoenen euro's winst geboekt. Maar de nettocash was maar tientallen miljoenen. Dat kan niet'*).
- Maar hij kraakt ook het verhaal waarmee Imtech eenieder op het verkeerde been zette: *'Het verhaal naar de beurs dat het bedrijf marges maakte van 4 procent, 6 procent. On-zin. En iedereen geloofde erin: de beleggers, jullie. Kijk, de monteurs, de projectmanagers, dat was oké. Maar daarboven! Er was totaál geen controle. Als je bedrogen wordt, laat je je ook bedriegen.*

Heden

- Accountancysector zoekt weer identiteit.
- Accountancysector in transitie.
- Van dominee naar koopman. En nu weer terug.
- Rapport werkgroep: 53 maatregelen.

Oorzakenanalyse werkgroep NBA

‘En waar in eerste instantie sprake leek te zijn van **incidenten**, duidde de aaneenschakeling ervan op een **structureel probleem**.

Deze veronderstelling werd nadrukkelijk bevestigd door de AFM-rapportages van de laatste jaren, waarin **sectorbreed** tekortkomingen in de controlekwaliteit werden geconstateerd.’

Oorzakenanalyse werkgroep NBA

‘De werkgroep constateert dat de hoogconjunctuur waarin veel van de huidige accountants zich professioneel hebben ontwikkeld, gecombineerd met het ontbreken van effectieve correctiemechanismen zoals extern toezicht, heeft geleid tot een geleidelijke **verwaarlozing van elementaire vakprincipes.**’

Oorzakenanalyse werkgroep NBA

‘De economische meewind en de omzet- en resultaatstijgingen voor het uitbreken van de crisis resulteerden in een **cultuur van genoegzaamheid**, waarin maatschappelijke ontwikkelingen eenvoudig konden worden genegeerd of onderschat.

De economische crisis en de komst van een kritische toezichthouder hebben ervoor gezorgd dat die tijd definitief voorbij is. **Cultuur** en **gedrag** vormen derhalve de belangrijkste uitgangspunten voor de maatregelen in ons rapport.’

Rapport AFM

- Het rapport van de AFM spreekt over structurele tekortkomingen bij de grootste accountantsorganisaties.
- Van ieder kantoor heeft de AFM tien dossiers uit de periode 2012/2013 beoordeeld.
- Achttien van de veertig onderzochte controledossiers heeft de toezichthouder aangemerkt als onvoldoende.
- Het aantal onvoldoende wettelijke controles bedraagt vier bij Deloitte, drie bij EY, zeven bij KPMG en vier bij PwC.
- Naar het oordeel van de toezichthouder hebben de externe accountants **geen voldoende en geen geschikte controle-informatie** verkregen ter onderbouwing van de afgegeven controleverklaring.

Toekomst

- Het kan en moet beter.
- 53 maatregelen werkgroep.
- Vier clusters.

Voorstellen werkgroep NBA

1. Governance
2. Belonings- en verdienmodel
3. Cultuur en lerend vermogen sector
4. Verbetering relevantie accountantscontrole

1. Governance

- een **raad van commissarissen met externe leden**, op het niveau van de Nederlandse topholding van de groep waarvan de accountantsorganisatie deel uitmaakt. Deze rvc benoemt en beoordeelt het bestuur, en houdt naast haar algemene taken specifiek toezicht op de borging van het publiek belang, waarbij controlekwaliteit als leidend principe wordt gehanteerd; en
- een **bestuur dat zich primair toelegt op het besturen** binnen de door de rvc gestelde grenzen, waaronder die ten aanzien van hun tijdsbesteding.

2. Belonings- en verdienmodel

- een **winstonafhankelijke beloning** van bestuurders, met een variabele component die is gemaximeerd op 20% en afhankelijk is van het realiseren van langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie;
- een **leveragemodel dat kwaliteit waarborgt**, waarin ruimte is voor goede coaching en begeleiding, en waarover publiekelijk verantwoording wordt afgelegd;

2. Belonings- en verdienmodel

- **een op kwaliteit gebaseerde beloning** en een claw-back regeling voor controlepartners, op basis waarvan een deel van de betaling van winstrechten zes jaar wordt uitgesteld en vervalt bij verwijtbare tekortkomingen met maatschappelijke schade; en
- een promotiebeleid dat uitgaat van bewezen **vaktechnische kwaliteiten**.

3. Cultuur en lerend vermogen sector

- instelling van een **onafhankelijk onderzoeksinstituut** dat onder andere analyses verricht naar de oorzaak van gebreken en incidenten;
- **jaarlijkse rapportage** door accountantsorganisaties over een voorgeschreven set van **kwaliteits-indicatoren**, op basis waarvan accountantsorganisaties beter vergeleken kunnen worden en differentiatie op kwaliteit zichtbaar kan worden gemaakt;

3. Cultuur en lerend vermogen sector

- invoering van een **beroepseed** en verplichte periodieke meting van professionele en ethische attitudes;
- opname begrippen professioneel-kritische instelling (**PKI**) en **kwaliteit** in VGBA.

4. Verbetering relevantie accountantscontrole

- een verplichte **uitgebreide controleverklaring** en verplicht actief optreden op de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA);
- uitbreiden van het directieverslag en het opknippen van de controleverklaring in een oordeel ten aanzien van de jaarrekening en een **oordeel ten aanzien van het directieverslag**;

4. Verbetering relevantie accountantscontrole

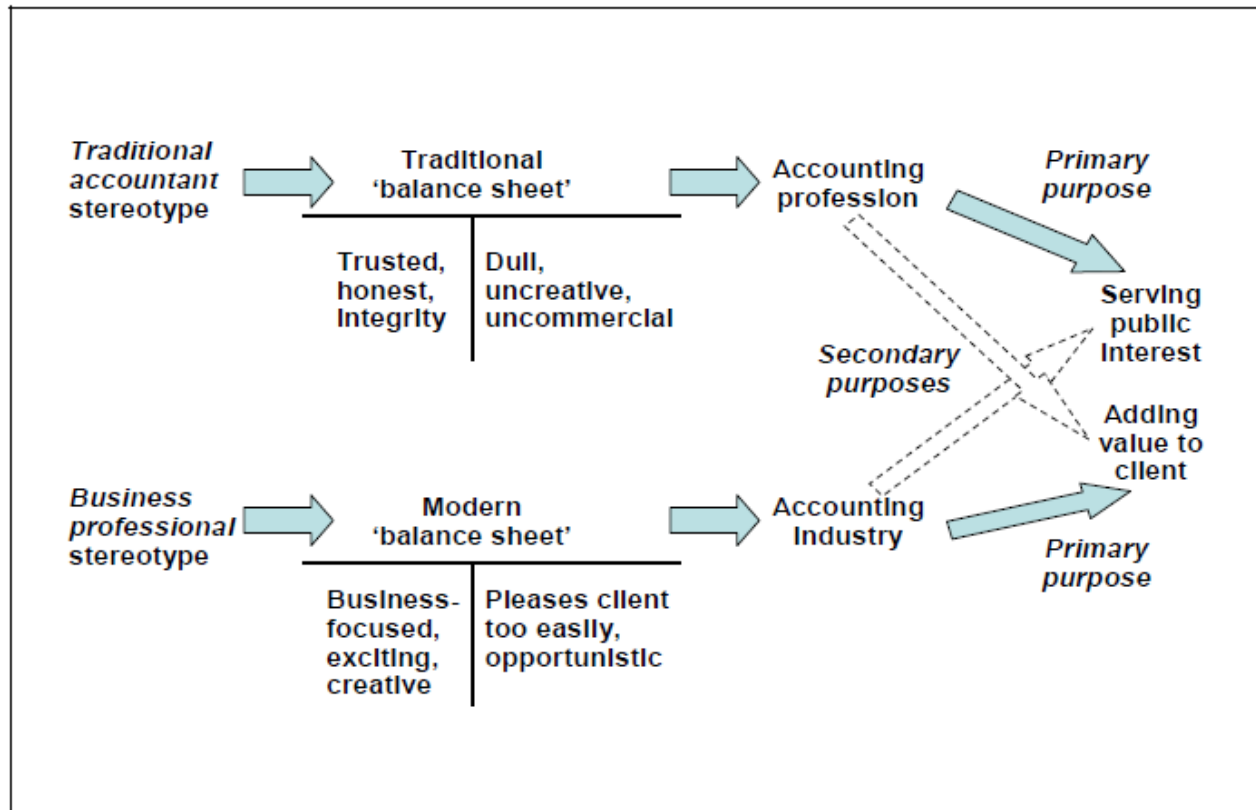
Duidelijker rapportage over risico's, **continuïteit** en andere belangrijke aangelegenheden wordt geregeld door een uitgebreide controleverklaring bij de jaarrekening en een verplichting tot actief optreden in de algemene vergadering bij OOB's.

4. Verbetering relevantie accountantscontrole

De accountant kan en moet, als poortwachter bij de aanpak en bestrijding van **fraude**, een belangrijke rol spelen. Daarom wordt voorgesteld in de controle meer aandacht, tijd, mensen en middelen te besteden aan frauderisico's.

Carnegie en Napier (2009)

Figure 2: Accountant stereotypes and their implications



Twee fundamentele keuzemogelijkheden

- (1) Accountants-professie:** publiek belang blijft centraal staan, maar dan ook echt. Dat gaat binnen de huidige context per definitie gepaard met (nog) stevig(er) toezicht.
- (2) Accountants-industrie:** geen publiek belang, geen vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer. Maar dan ook geen wettelijk verplichte controle door een private accountant. Dan is het geheel aan de markt om de toegevoegde waarde van de accountant te bepalen en te honoreren.