

# 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.”



**M**ensen 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 zijn 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).