



'AUDITCOMMISSIES MOETEN OVER DE GRENS VAN FINANCE KIJKEN'

'Goed financieel toezicht, is zorgen voor goed financieel management.' Als het aan de ervaren CFO en toezichthouder Harmen Ettema ligt, staat deze leus bij elke auditcommissie op de spreekwoordelijke muur. Hij stelt: over het algemeen zijn auditcommissies te weinig bezig met de onderwerpen die naast de 'verplichte nummers' ook op de agenda zouden moeten staan. Als docent bij de masterclass Audit Committee van het Erasmus Governance Institute wil hij daar verandering in brengen.

Robin van Essel

Wanneer Harmen Ettema bij masterclasses, waar hij optreedt als docent en/of dagvoorzitter, wil benadrukken hoe groot de gevolgen kunnen zijn van een auditcommissie die niet voldoende doorvraagt, haalt hij graag het voorbeeld van de supermarktgigant Koninklijke Ahold (tegenwoordig Ahold Delhaize) aan. Onder leiding van CEO Cees van der Hoeven en CFO Michel Meurs had het concern eind jaren negentig ontdekt dat het goede rendementen kon behalen met grote acquisities, en daarvoor hoge leningen kon afsluiten. Die groei komt in februari 2003 abrupt tot stilstand, wanneer er onregelmatigheden worden ontdekt in de boekhouding van diverse dochterondernemingen, met name die van Amerikaanse dochter U.S. Foodservice. Ook vallen de rendementen door de teruglopende economie tegen. Bij het opmaken van de jaarrekening blijken de waarderingen van de activa niet meer houdbaar en moeten 'fouten' in eerdere jaren worden gecorrigeerd. Accountant Deloitte trekt daarop de goedkeuring van de laatste twee jaarrekeningen in en Ahold moet bijzondere waardeverminderingen doorvoeren van 1,4 miljard euro.

'Ahold was vanuit financieel rendement gezien nooit een slecht bedrijf,' zegt Ettema. 'Je zou kunnen beweren: als het concern 1,4 miljard meer eigen vermogen gehad zou hebben, had het de schok nog wel kunnen absorberen. Het schandaal was weliswaar iets

eenmaligs, maar er zat ook een structureel probleem achter. Als je teruggaat in de cijfers zie je dat Ahold een rentedekkingsgraad van factor drie had. Dat is het absolute minimum dat banken destijds vroegen. Wanneer je resultaat dan plotseling lager uitvalt, heb je per direct een probleem met je financiering. En omdat je beursgenoteerd bent, moet je deze problemen publiekelijk maken en is er geen ruimte meer voor alternatieve oplossingen. Had de auditcommissie moeten vragen of Ahold een eenmalig verlies van 1,4 miljard kon opvangen? Waarschijnlijk was dit een te grote uitdaging in het klimaat rondom het "wonderaandeel" Ahold geweest. Te vaak is de sfeer in een auditcommissie nog: als de banken de financieringen willen verstrekken, is het goed.'

Kritischer kijken

Harmen Ettema is CFO/CRO bij verzekeraar De Vereende en zit in de Raad van Toezicht en de auditcommissie van het Noord-Hollandse Dijklander Ziekenhuis. Daarnaast is hij als docent en dagvoorzitter betrokken bij de *masterclass Audit Committee* van het Erasmus Governance Institute (onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam), waar het voorbeeld van Ahold vaak voorbijkomt. De masterclass is bedoeld voor ervaren financieel professionals die als commissaris of toezichthouder zetelen in een auditcommissie,

en CFO's die er nauw mee samenwerken. Doel is om inspiratie en handvatten te bieden die auditcommissies kunnen helpen hun blik te verbreden naar andere onderwerpen, die traditioneel zowel binnen als buiten de portefeuille van de CFO vallen.

Want auditcommissies moeten kritischer kunnen zijn dan de bank en accountant, meent Ettema. In de masterclass wil hij deelnemers dan ook in de eerste plaats meer bagage meegeven en inspireren om kritischer te kijken naar onderwerpen die minder vanzelfsprekend zijn. 'Van Ahold zeggen we bijvoorbeeld achteraf dat de grens van financierbaarheid wel is opgezocht. De banken gingen vrij ver en er was geen enkele buffer. Iemand had daar moeten zeggen: wacht even, laten we eens naar ons risicomanagement en onze financieringsstrategie kijken. Zullen we minder lenen bij banken en meer financieren op de beurs, ook al gaat dat ten koste van het rendement voor aandeelhouders? Management en banken kunnen van alles goed vinden, maar als auditcommissie dien je de grenzen te bewaken. Michael Schrage (MIT Sloan School of Management, red.) zei al: "An audit committee where everybody is happy and likes each other, is an audit committee that makes me nervous."

Boiled frog syndrome

Daarnaast is het de bedoeling dat auditcommissies zich meer bewust worden van de wereld om hen heen, meent Ettema. 'Van oudsher hebben auditcommissies een agenda die zichzelf afdwingt, met een aantal verplichte nummers: begroting, kwartaalrapportage, jaarrekening, accountantscontrole. Iedereen herkent dat wel. Maar er zijn onderwerpen die bij de brede verantwoordelijkheid horen die de maatschappij van auditcommissies verwacht en die ook onder de verantwoordelijkheden van een moderne CFO vallen. Zoals risicomanagement, een vakgebied dat volop in ontwik-

keling is. Als toezichthouder in het financiële domein moet je zulke onderwerpen, waar je traditioneel misschien weinig mee hebt, ook op de kaart zetten. Dat is de centrale boodschap van onze masterclass: als de auditcommissie die agenda niet bepaalt, komen alleen de verplichte nummers langs. Dan gaat het 99 procent van de tijd alleen maar daarover en vergeet je een aantal verantwoordelijkheidsgebieden die in het domein van de CFO horen, en dus ook bij de auditcommissie.'

Het risico daarvan, zegt Ettema, is het zogenaamde *boiled frog syndrome*: bij een riskante situatie onderneemt niemand actie totdat het te laat is. Als toezichthouder en auditcommissielid van een groot ziekenhuis haalt hij graag een praktijkvoorbeeld uit die sector aan. Organisaties in de gezondheidszorg beschikken vaak over veel vastgoed. Wanneer nieuw vastgoed wordt neergezet met geleend geld, ziet de balans er relatief slecht uit, met veel vreemd vermogen. In de loop der jaren wordt de lening afgelost en het vastgoed afgeschreven, waardoor de solvabiliteit van het ziekenhuis toeneemt. Ettema: 'Je hebt geen rentelasten en je verdient vrij makkelijk geld. De kerngetallen zien er prima uit en het bestuur en de Raad van Toezicht krijgen de beste rapportcijfers van de accountant. Maar wat als je volgend jaar weer toe bent aan nieuwbouw en het blijkt ineens dat je eigen vermogen onvoldoende is om te kunnen lenen voor de nieuwbouw? Daarvoor had je de afgelopen jaren dan meer winst moeten maken. Daarom moet de meerjarenbegroting op de agenda staan van de auditcommissie, want de accountant zet alleen een stempel op de jaarrekening en vraagt nauwelijks naar je toekomstplannen. Wie roept er dat je als non-profitorganisatie te weinig winst maakt om over tien jaar de noodzakelijke nieuwbouw te kunnen financieren? Je mag hopen dat je CFO dat doet, maar het lijkt me beter dat dit stelselmatig op de agenda van de auditcommissie staat.'

JE MOET ALS TOEZICHTHOUDERS VOORAL NIET HET WERK VAN JE BESTUUR GAAN DOEN, OOK AL EIST DE MAATSCHAPPIJ DAT WIJ NAAR ALLE ONDERWERPEN GRONDIG KIJKEN

Oogkleppen af

Dus: de oogkleppen af, en durven kijken naar andere ‘takken van sport’, zoals risicomanagement. Het veiligstellen van toekomstige financierbaarheid, zoals in het voorbeeld van het ziekenhuis, is er ook onderdeel van. Net als de informatievoorziening voor sturing en beheersing. Maar dat is niet vanzelfsprekend. Ettema: ‘Risicomanagement is een veel breder werkveld dan puur *finance risk*. Er zijn incidenten genoeg bij bedrijven waar met de jaarrekening niets mis was, maar de interne beheersing niet op orde was. Finance, risk en managementinformatie horen thuis bij de moderne CFO, die hierin nog lang niet altijd voldoende competenties heeft ontwikkeld. Ik wil bijvoorbeeld nog weleens zien of sturen op financieel rendement en de kapitaalkostenvoet van de organisatie overal op de agenda staan, en of zij hun CFO bevragen over zijn deskundigheid op dat vlak.’

Je bezighouden met allerlei onderwerpen, terwijl je als auditcommissie juist een specifieke focus hebt, leidt volgens Ettema tot een zogenaamde informatie-paradox. ‘De Governance Code schrijft voor dat er tenminste één financieel toezichthouder of commissaris in de Raad zit. Ik stel: is dat niet wat weinig voor zo’n belangrijk onderwerp? Maar het is dan ook niet het enige onderwerp. Je moet als toezichthouders vooral niet het werk van je bestuur gaan doen, ook al eist de maatschappij dat wij naar al deze onderwerpen grondig kijken. Daar zit een belangrijk dilemma: hoe zorg je er toch voor dat alle onderwerpen aan bod komen en je er voldoende op kunt vertrouwen dat het goed zit?’

Goed competentie management

De sleutel zit volgens Ettema in zorgdragen voor een goede financiële organisatie. Specifieker: goed competentie management. ‘Eén ding gaat natuurlijk nooit lukken, en dat is alles op je eigen bord scheppen. Dus je belangrijkste taak als auditcommissie is zorgdragen voor een goede organisatie. Dan kom je bij het competentie management van de financiële functie. De grootste uitdaging is een competente CFO. Wil je een topper in verslaggeving, of juist iemand die goed is in risicomanagement? Je gaat waarschijnlijk niet iemand vinden die het *allemaal* kan. Je hebt dus iemand

MASTERCLASS AUDIT COMMITTEE

Auditcommissies kennen een toenemende verantwoordelijkheid. Leden dienen meer dan ooit over specifieke kennis te beschikken om financiële risico's te identificeren en de maatregelen te beoordelen.

De masterclass Audit Commissie van het Erasmus Governance Institute behandelt in zes modules, verdeeld over drie dagen, de belangrijkste onderwerpen op academisch niveau.

Het programma is bedoeld voor commissarissen en toezichthouders van grote organisaties die lid zijn van een auditcommissie, en CFO's die er nauw mee samenwerken.

De groepen bestaan uit maximaal zestien deelnemers. Er is een intakeprocedure.

De data zijn: 1 november 2019, 29 november 2019 en 24 januari 2020.

Kijk voor meer informatie op www.eur.nl/egi/

nodig die al die competenties om zich heen goed kan organiseren en evenwichtig kan verdelen, afhankelijk van het profiel van de organisatie. De open dialoog daarover is belangrijk.’

De masterclass Audit Committee is er dan ook nadrukkelijk niet voor bedoeld om van deelnemers een betere financieel professional te maken – dat zijn ze als het goed is al – maar een betere toezichthouder. ‘Je kunt bijvoorbeeld wel menen dat je een goede CFO hebt omdat je jaarrekening er goed uitziet en je complimenten krijgt van de accountant,’ besluit Ettema. ‘Maar dat is niet meer van deze tijd. De CFO moet ook *influencing skills* hebben in de board. Dan komt er een managementaspect in je werk als auditcommissie. Ik denk dat dat nog niet vaak aan de orde komt, maar het is wel de taak van een toezichthouder. Verantwoordelijkheid dragen voor goed toezicht, betekent verantwoordelijkheid dragen voor goed management. Dat proberen we mee te geven.’