

Lessen uit de crisis

Op woensdag 10 juni 2009 organiseerden NIVRA, NIVRA-Nyenrode en DNB samen het congres *Lessen uit de crisis: Het tripartiete overleg nieuwe stijl van re-actief naar pro-actief*. Gemeenschappelijk doel van de deelnemende instellingen, toezichthouders en accountants was om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector, door een betere communicatie en informatie-uitwisseling over bijvoorbeeld het risicobeheer.

Tom Nierop

Dat vertrouwensherstel in de financiële markten is gezien de diepte van de crisis dringend nodig. Kernvragen tijdens de debatbijeenkomst waren:

- Welke maatschappelijke taak is weggelegd voor accountants in het signaleren en bestrijden van crisissituaties?
- Wat zijn de verwachtingen van risicobeheer in een dynamische en onzekere omgeving?
- Hoe om te gaan met steeds wisselende risico's in de omgeving en welke benadering is hier het meest geschikt voor?

Een revitalisering van het tripartiete overleg tussen controlerend accountant, toezichthouder en financiële instelling kan bij dit alles een belangrijke impuls geven aan het overleg nieuwe stijl. Daar spitsten de discussies zich op toe.

In totaal bracht de door dagvoorzitter Tjeu Blommaert geleide bijeenkomst circa zeventig mensen naar Nyenrode Business Universiteit, overwegend RA's werkzaam bij toezichthouders (DNB), grote accountantskantoren en financiële instellingen.

Arnold Schilder

Eerste spreker was Arnold Schilder, oud-directeur van de Nederlandsche Bank en tegenwoordig voorzitter van de International Auditing and Assurance Standards Board. Schilder citeerde een groot aantal bronnen over de lessen uit de huidige crisis en de rol van de accountant in dit spectrum. Zoals het recent verschenen rapport van de Britse Treasury Committee en een recente mei-editie van FD Outlook. In die laatste, een uitgave van het Financieele Dagblad, was de belangrijkste boodschap volgens Schilder "het moet simpeler". Samenvattend komen veel commentaren volgens Schilder neer op "een breed appèl op menselijkheid en gezond verstand in waarden en systemen".

Vervolgens belichtte hij kort de *statements* van de IAASB over invulling van het tripartiete overleg en de richtlijn IAPS 1004: *Need for a continuing dialogue*. Volgens Schilder gaat het bij de kredietcrisis en het oplossen daarvan uiteindelijk om zowel de mens als het systeem: "Het is én én, er is geen keuze". Verder moet er ruimte zijn voor 'situationeel oordeel' ("dichttimmeren kan niet") en zou de raad van commissarissen volgens hem actief moeten worden betrokken bij het tripartiete overleg.

'Het zit hem in de toepassing'

Het venijn van Schilders bijdrage zat echter in staart, in concreto in zijn antwoord op een vraag uit de zaal. Daarin werd gerefereerd aan het genoemde rapport van de Britse Treasury

Committee, waarin onder meer naar voren komt dat de accountant niet geëquipeerd zou zijn om te oordelen over risk management.

Schilder zegt weinig van die conclusie te hebben begrepen - "dat kan niet waar zijn" - en gelooft dat zowel interne als externe accountants wel degelijk over die kennis beschikken. "Het zit hem in de toepassing", stelde hij. "Wat doe je ermee. Waarom komt die kennis niet door?"

Daarmee raakte Schilder aan de kern van waar het in de middag vooral over zou gaan: Hoe kan de uitvoering worden verbeterd?

Chief Risk Officer

Maar eerst werden in de ochtend nog inleidingen verzorgd door Koos Timmermans, chief risk officer van ING Groep en aldaar lid van de raad van bestuur, en Nic van der Ende van DNB, die de door tragische familieomstandigheden verhinderde DNB-directeur Henk Brouwer verving.

In een mitrailleurvuurachtig betoog noemde Timmermans drie belangrijke lessen die hij (ING) uit de crisis heeft getrokken. Ten eerste dat de *leverage* bij de bank(en) te zeer uit de hand was gelopen, zowel leverage ten opzichte van de balans, binnen de financiële producten zelf als in termen van de verhouding tussen (teveel) korte en lange financiering. "Eén barometer om die *leverage* te meten, ook op systeemniveau, is er helaas niet."

Diezelfde moeilijke meetbaarheid ging op voor het onderwerp van de tweede 'les', de enorme toenames van de samenhang en verwevenheid tussen producten en spelers in de (financiële) wereld, waardoor problemen meteen een enorme reikwijdte hebben.

Les drie betreft voor Timmermans de accountingontwikkelingen. Hij noemde met name het achteraf te makkelijk als '*available for sale*' te hebben ingedeeld van veel beleggingen, waardoor deze tegen fair value moesten worden gewaardeerd.

Minder formeel en pro-actief

Binnen het voor hem zeer belangrijke tripartiete overleg spelen de drie partijen elk een belangrijke rol, maar wordt de rol van de accountant steeds belangrijker, stelt Timmermans, omdat toezichthouders de externe accountant als belangrijke controlefunctie van de instelling gebruiken.

De ING-bestuurder roept op tot een meer pro-actief gebruikmaken door externe accountants, interne accountants, compliance- en risk managementfuncties (bij ING wereldwijd zo'n 4000 mensen) en toezichthouders, van elkaars kennis en werkzaamheden.

Hij bepleit een hogere frequentie van de formele onderlinge vergaderingen, intensiever, minder formeel en meer toekomstgericht en pro-actief.

Nic van der Ende van DNB sloot de ochtend af met (eveneens) een oproep om te komen tot een frequenter, gericht en pro-actiever tripartiete overleg, waarbij de deelnemers ook relevante *risicothema's* zouden kunnen bespreken en de toezichthouder ook oog houdt op de macro-implicaties van risico's en ontwikkelingen op microschaal.

Voorts benadrukte hij in dit verband dat waar de accountant een informatieplicht heeft, "de geheimhoudingsplicht van de accountant volgens de wet automatisch is opgeheven".

'Uitvoering is het probleem'

Na de ochtend vol aanbevelingen en hoopvolle oproepen, was de bijdrage van ex-KPMG-partner Hans Schoen opvallend verfrissend en in zekere zin ook ontnuchterend. Hij citeerde

enkele zaken uit ochtendbijdragen, waaronder de oproepen tot gesprek, de ‘continuing dialogue’ van Schilders IAASB-standaard en de oproep van onder meer Van der ende om meer gebruik te maken van elkaar werk.

“Ik hoor uitspraken over dialoog, dubbel werk voorkomen, uitwisselen, samenwerken, geen eenrichtingsverkeer, goed toezicht en goede jaarrekeningcontrole...”, aldus Schoen. “Dat zijn nu precies de redenen waarom dat tripartiete overleg destijds is ingesteld! Maar hoe goed de bedoelingen ook zijn, het is niet gelukt. *Dat* is kern van het probleem. Mensen lijken het verleden een beetje kwijt te zijn en ook de oorspronkelijke doelstellingen. Die doelstellingen waren en zijn goed. Het probleem is de uitvoering.”

‘Over *echte* dingen spreken’

In daarop volgende breakout-sessies over respectievelijk banken, verzekeraars en pensioenfondsen, kwam dit thema weer prominent naar voren, althans in de door schrijver dezes bezochte bankensessie.

De ‘moderator’ van die sessie, KPMG-partner Dick Korf, tevens voorzitter van de NIVRA Sectorcommissie Banken, Beleggingsinstellingen en Beleggingsondernemingen (SBBB), stelde onder meer dat regelmatige gesprekken tussen DNB, accountant en instelling uiteraard best te regelen zijn, maar belangrijker is volgens hem de vraag “hoe dwingen we af dat we ook over de *echte* dingen spreken”?

Hans Buurmans (ING) doelt op iets soortgelijks als hij zegt: “We moeten vooral niet teveel nieuwe maatregelen nemen of instrumenten invoeren. Er zijn al heel veel instrumenten. Maatregelen zijn meestal bedoeld om de vorige crisis te voorkomen. Belangrijkste is nu om de bestaande instrumenten zo goed mogelijk te gebruiken. Het tripartite overleg hebben we al, laten we zorgen dat het nu *wel* werkt.”

Banken: suggesties ter verbetering

Ook de andere panelleden Harrie de Poot (Rabobank) en Bart Luppens (DNB) zijn het eens met de constatering dat het tripartiete overleg op dit moment niet goed genoeg werkt. Na een uur discussie kwamen de deelnemers aan deze bankensessie tot de volgende suggesties ter verbetering:

- Accountant, instelling en DNB moeten samen de **agenda** vaststellen voor het overleg. Anders dan nu, waar de DNB doorgaans de agenda bepaalt en de bijeenkomst volgens onder meer Dick Korf gevoelsmatig iets weg heeft van een eenzijdig verhoor van de accountant.
- Gebruik in het overleg de kennis en informatie van de **interne accountantsfunctie**, die bij uitstek geschikt is om het risicomanagement aangaande de bedrijfsvoering te beoordelen.
- Zorg voor **maatwerk**: soms kunnen de omstandigheden vragen om meer dan een gesprek per jaar, en omgekeerd is in sommige gevallen ook een telefoongesprek werkbaar.
- DNB en accountant moeten wederzijds begrip tonen voor **aansprakelijkheidsaspecten en geheimhouding**, maar daar niet ‘krampachtig’ over doen. Accountants moeten niet te automatisch zeggen dat iets niet tot de controleopdracht hoort, DNB moet beseffen dat accountants voor uitspraken een deugdelijke grondslag willen hebben (informeel indrukken weergeven blijft dan ook onwenselijk).

Systemniveau

Daarnaast en hierop aansluitend bepleitte Dick Korf, met instemming van de andere deelnemers, dat een manier wordt gevonden waarop accountants de individuele bevindingen

en constatering die ze doen bij uiteenlopende financiële instellingen op een handzame wijze bij de toezichthouder als collectieve informatie naar boven brengen. Langs die weg zou de accountant zijn rol versterken als een van de hoeders van het totale financiële systeem. Korf ziet hier een sleutelrol voor de beroepsorganisatie. “Naast het kantorenoverleg dat de accountant heeft met DNB, zou de beroepsorganisatie een of twee keer per jaar met DNB moeten spreken over opvallende en relevante ontwikkelingen in de sector, op basis van wat individuele accountants bij hun klanten waarnemen.”

Verzekeraars en pensioenfondsen

Afgaande op de rapportage door moderator Lex Overmeire tijdens het door Tjeu Blommeart geleide slotdebat, kwamen de ‘verzekeraars’ tot vergelijkbare aanbevelingen voor verbetering van het tripartiete overleg. In die break-out sessie over verzekeringsmaatschappijen waren verder

Gerard Frank Sollmann (Achmea), Albert Zoon (PwC), actuaris Rick Schuur (AAG) en Henk Korthorst (DNB) vertegenwoordigd als panellid.

Blijkens het verslag van moderator Frans Glorie (KPMG) waren de deelnemers aan de sessie over pensioenfondsen tot een opvallende afwijkende boodschap gekomen. “Onze conclusie was: dat geformaliseerde tripartiete overleg hebben wij helemaal niet nodig. Pensioenfondsen hebben een ander, meer op de lange termijn gericht, karakter dan banken en verzekeraars. Misschien omdat wij niet in een commerciële setting opereren. Ondanks dat het niet formeel is geregeld hebben wij het gevoel dat we al veel in gesprek zijn. Er is veel overleg tussen de drie betrokken partijen. En wij voelen geen belemmering of beperking om ergens over te overleggen als daar aanleiding toe is.”

De andere drie panelleden in deze deelsessie waren Henk Schuijt (Ahold Pensioenfonds), Marc van Luijk (Deloitte), en Hans Popping (DNB).

Drie gezamenlijke aanbevelingen

In een poging om tot een handzame synthese te komen van het eerder besprokene, formuleerden de aanwezigen tijdens de slotdiscussie als sluitstuk drie gezamenlijke aanbevelingen voor een beter toezicht en tripartiet overleg:

- Houd **themabijeenkomsten** over de inhoud, waarin generieke issues kunnen worden uitgewisseld ‘over de instellingen heen’.
- Stel **gezamenlijk de agenda** vast voor het tripartiete overleg, dan verzeker je dat men op basis van gelijkheid de discussie aangaat.
- Maak meer gebruik van de kennis van de **interne auditfunctie** (en de actuaris).