

# *IIA Congres 2016*

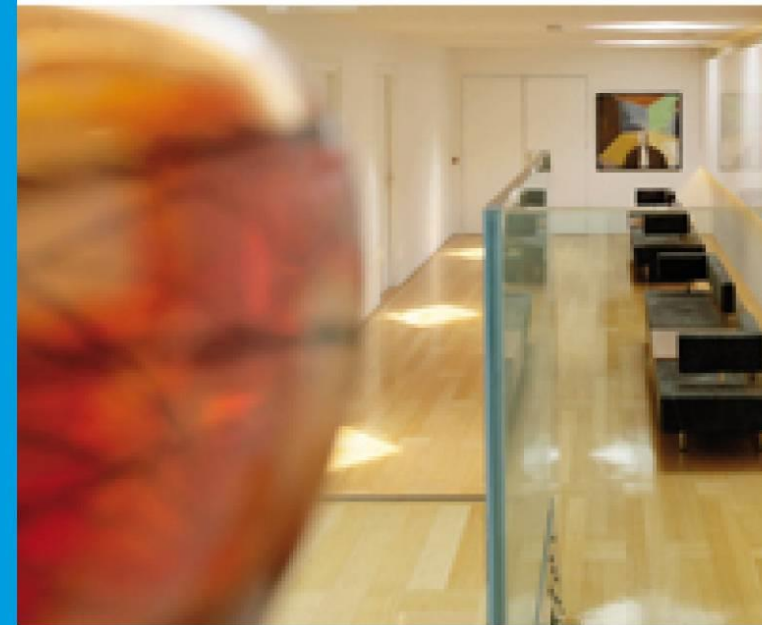
Bad Governance, wat kunnen we leren?

Willem Jan van Andel

10 juni 2016

*Wijn & Stael*

A D V O C A T E N



## *Vijf niveau's (verdedigingslinie's)*

- management
- risicobeheersing en compliance functie
- interne auditfunctie
- RvC/Auditcommissie
- externe accountant

## *Ceteco*

- beursfonds
- failliet in 2000
- ca. 7.000 werknemers in 24 landen
- grootaandeelhouder Hagemeyer
- schade voor crediteuren en aandeelhouders: ca. € 400 miljoen

## *Landis*

- beursfonds
- failliet in 2002
- ca. 3.000 werknemers in 10 landen
- schade voor crediteuren en aandeelhouders: € 600 miljoen

## *Econcern*

- failliet in 2009
- ca. 1.400 werknemers in 24 landen
- grootaandeelhouders SHV, Rabobank en Delta Lloyd
- schade voor crediteuren en aandeelhouders: € 500 miljoen a € 1 miljard

# Internal auditor en externe accountant

# *Ontoereikende controle en 'verslaggevingstrucs'*

Regelgeving:

- NV COS
- Titel 2.9 BW en de RJ

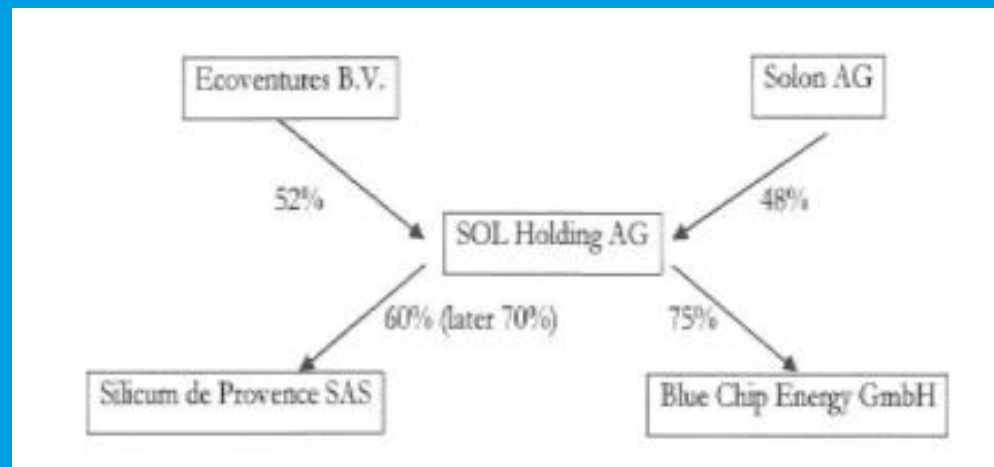
*Landis*

- activeren aanloopkosten
- hoofdkantooraanpassingen
- ‘goodwilltrucs’



	Winst voor Vbp lokaal	Hoofdkantoor aanpassingen	Winst voor Vbp gepubliceerd
1998	13.384	-5.069	8.315
1999	-10.654	26.178	15.524
2000 totaal	-45.877	80.637	34.760
2001 (eerste jaarafsluiting)	-58.100	63.000	4.900
2001 (tweede jaarafsluiting)	-45.600	65.000	19.400
2001 (derde jaarafsluiting)	-47.363	-/- 4.572	-52.129

Econcern: manipulatie t.a.v. verwerking  
belang in Sol Holding met als doel € 80  
miljoen winstneming in de jaarrekening  
2007



*December 2015*

# Beginnelsen voor ondernemingsbesturing, organisatie-inrichting en risicobeheersing

*Brochure voor interne auditors  
in de financiële sector*

Nederlandsche  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

**NBA**



**Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland**

De samenstelling van het bestuur doet recht aan de ervaring en de expertise die benodigd is voor het bestuur als geheel om de verantwoordelijkheid voor de onderneming te dragen en de bestuurstaak naar behoren uit te voeren.

Binnen het bestuur wordt de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing, voor de financiële functie en voor de commerciële functie gescheiden.

Het bestuur verstrekt de commissarissen tijdig de informatie die relevant is voor de uitoefening van hun taken.

Het bestuur vergadert regelmatig en doet schriftelijk verslag van zijn vergaderingen in notulen.

De samenstelling en de diversiteit van de raad van commissarissen doet recht aan de ervaring en de expertise die benodigd is voor de raad van commissarissen als geheel om de verantwoordelijkheid voor het toezicht op het bestuur te dragen en de toezichtstaak naar behoren uit te voeren.



De raad van commissarissen kan uit zijn midden commissies voor specifieke aandachtgebieden benoemen zoals een corporate governance-commissie, auditcommissie, risicocommissie, benoemingscommissie en beloningscommissie.

De onderneming beschikt over een adequate beheercyclus met regelmatige rapportage en analyse die zo nodig tot bijsturing leidt.

De onderneming stimuleert de juiste cultuur en goed gedrag door voorbeeldgedrag van het bestuur en leidinggevenden.

De onderneming beschikt over middelen en procedures om gegevens over de bedrijfsprocessen en de rechten en verplichtingen die daaruit voortvloeien, juist, tijdig en volledig vast te leggen, te verwerken en beschikbaar te stellen.

De onderneming heeft op alle gewenste niveaus inzicht in de gang van zaken en de risico's van de bedrijfsonderdelen, ook in hun samenhang, dat nodig is om de bedrijfsprocessen en de risico's te beheersen.

De onderneming toetst en beoordeelt systematisch de interne beheersing. Dit gebeurt door het lijnmanagement (eerste verdedigingslinie), bedrijfsonderdelen met als specifieke taak de adequate beheersing van risico's (monitoring en testen door risicobeheersing en de compliance-functie als tweede verdedigingslinie) en de interne auditfunctie (derde verdedigingslinie).

De onderneming beschikt over een bedrijfscontinuïteitsplan. Dit bedrijfscontinuïteitsplan wordt regelmatig getest.

De onderneming maakt gebruik van autorisatieprocedures, limietstellingen en limietbewaking die zijn afgestemd op de aard, de omvang, het risicoprofiel en de complexiteit van de werkzaamheden van de onderneming.



De onderneming beschikt over  
een onafhankelijke  
risicobeheerfunctie.

De onderneming beschikt over een onafhankelijke interne auditfunctie die voldoet aan het normenkader van het Instituut voor Internal Auditors Nederland en eisen van wet- en regelgeving en toezichthouders.

De onderneming komt op passende en inzichtelijke wijze tegemoet aan de informatiebehoefte van de maatschappelijke omgeving, cliënten, zakelijke relaties, personeel, vermogensverschaffers en toezichthouders.

## *“Red flags” van bad governance die tot faillissement kunnen leiden:*

- Overheersend management (met name de CEO)
- Commerciële focus leidend
- Belang goed functionerende AO/IC/IT wordt structureel onderschat
- Zwakke of te “commerciële” CFO die onvoldoende tegenwicht biedt aan CEO

- Zeer sterke groei van de onderneming binnen korte tijd
- Megalomanie, zich uitend in irrealistische budgetten en meerjarenplannen
- Cruciale bedrijfsinformatie over de werkelijke (financiële) toestand wordt zoveel mogelijk afgeschermd en slechts met een kleine kring van “vertrouwelingen” gedeeld

- Waarschuwingssignalen worden stelselmatig genegeerd of gebagatelliseerd (“Niet zeuren, regel het”)
- RvC staat teveel op afstand, is onvoldoende kritisch en vraagt onvoldoende door
- Interne risicobeheersfunctie is zwak of non-existent; “management beoordeelt die risico’s zelf wel”

- Geen (goed) functionerende internal audit functie
- Misleidende jaarrekeningen: grote discrepantie tussen winst en cash door veel non-cash resultaatnemingen en activering van kosten, waardoor structurele verliezen gemaskeerd worden; geen (gezonde) operationele winst maar winst door tal van “bijzondere posten”.

- Liquiditeitsproblemen terwijl de winst jaar na jaar stijgt conform de afgegeven prognoses
- Misleidende compliance certificates aan bankensyndicaat



- Zwakke accountant, ernstig tekort schietend controledossier, onvoldoende toetsing van door management geponeerde standpunten, onvoldoende professioneel–kritische distantie, beoordelingen door derden (taxateurs, valuators, locale accountant) worden klakkeloos overgenomen zonder adequate eigen toetsing, nauwe relatie met management, zwakke relatie met RvC

# Afsluiting