

'Interne accountant

'Vertrouwen is goed, controle is beter.' Dat was het devies van Gorbatsjov en is het van hoogleraar Jim Emanuels. Sarbanes-Oxley en de code Tabaksblat hebben het belang van bestuurlijke informatieverzorging vergroot. "Het wordt tijd dat interne accountants en controllers zelf met een visie komen op hun rol."

LEX VAN ALMELO

de Interne accountant

Nu de ogen na de boekhoudschandalen zijn gericht op interne controle en interne beheersing wint het vak

bestuurlijke informatieverzorging aan belang. Sinds november 2003 bezet Jim Emanuels deze leerstoel aan de Rijksuniversiteit Groningen voor anderhalve dag per week. Emanuels werkte tot 1998 als accountant bij Coopers & Lybrand en later bij KPMG. In 1995 promoveerde hij op *Overwegingen van accountants bij beslissingen in conflictsituaties*. In dat proefschrift doet hij verslag van zijn (laboratorium)experiment met vijftig accountants, aan wie hij acht dilemma's voorlegde. De (externe) accountants bleken verrassend vaak ja te zeggen tegen compromitterende voorstellen van hun opdrachtgever.

'Revival'

Sinds 1997 is Emanuels managing director World Class Finance bij (Atos) KPMG Consulting. Als consultant is hij onder meer de 'SOX-partner' van multinationals die vallen onder de Sarbanes-Oxley Act (SOX). Zoals bekend stelt deze wet hoge eisen aan bedrijven met een Amerikaanse beursnotering. De CEO en CFO moeten er voor instaan dat de 'internal control over financial reporting' betrouwbaar is.

Is dat ook een belangrijk aspect van de bestuurlijke informatieverzorging?

Emanuels: "Ja. Bij bestuurlijke informatieverzorging gaat het er aan de ene kant om dat de informatie beschikbaar komt die nodig is om de strategische doelstellingen te halen en goede besluiten te nemen. Daarbij speelt IT ook een steeds belangrijker rol. Aan de andere kant moet je zorgen dat de informatie betrouwbaar is en voldoet aan de normen en controletechnische standaarden. Dat sluit aan op de AO/IC. In tegenstelling tot bijvoorbeeld in de Verenigde Staten heeft het accent in de bestuurlijke informatieverzorging in Nederland er altijd al op gelegen de organisatie zo in te richten dat die voldoende waarborgen biedt voor een betrouwbare verantwoording. In Nederland kijken interne en externe accountants meer naar het proces van hoe de informatie tot stand komt, terwijl men in de Verenigde Staten meer was gericht op de uitkomsten, de waardering van balansposten. Dankzij de financiële schandalen en de regelgeving die daarop volgde, beleeft de Nederlandse benadering een revival."

Theorie en praktijk

Volgens Emanuels zal er meer wet- en regelgeving blijven komen. Dat is nodig, omdat de praktijk weerbarstiger blijkt dan de theorie. Vanuit de *agency*-theorie moeten de bestuurders van de onderneming zich verantwoorden tegenover geldschieters en moet de externe accountant de financiële verantwoording als onafhankelijk controleur beoordelen.

Emanuels: "Dit werkt als de spelers zich laten leiden door de economische triggers die ze volgens deze theorie zouden moeten werken en dezelfde perceptie hebben van de mogelijke effecten van hun handelen. De affaire-Amstelland zou theoretisch niet moeten kunnen. Maar in mijn proefschrift laat ik zien dat in de praktijk ook andere overwegingen meespelen. Daarom is toetsbare wetgeving met voldoende sancties nodig. De dreiging met geld- en celstraf in de Sarbanes-Oxley Act maakt de risico's voor de CEO en CFO heel duidelijk. Bij de accountants zie je dat de strengere regels ertoe leiden dat zij belangenverstrengeling vermijden door bijvoorbeeld te rouleren en geen adviesdiensten meer te verle-

nen. Om te voorkomen dat audit committees, commissarissen, bestuursleden en accountants in een moeilijke positie komen, moeten organisaties verder onder meer een goede control environment creëren waarbinnen de bestuurlijke informatieverzorging haar werk kan doen."

Volgens de nieuwe CFO van Ahold deugde er niets van de interne accountantscontrole. De vorige directie was nauwelijks geïnteresseerd in geldstromen en een cash flow forecasting system ontbrak tot zijn grote verrassing.

Emanuels: "Dat kan heel ernstig zijn, maar die problemen liggen allemaal op het niveau van de uitvoering. Als je je informatiesysteem goed inricht - volgens de eisen van Starreveld en aangevuld met het beheerskader van SOX - komt dit soort gebreken normaal gesproken altijd te voorschijn. Maar het systeem kan alleen functioneren als de leiding het belangrijk vindt en toezicht uitoefent of laat uitoefenen. Daar lijkt de crux te zitten bij Ahold: er was een gebrekkige control environment."

Toen oud-CEO Cees van der Hoeven eind oktober werd verhoord in de rechtszaal bleek dat hij niet was geïnteresseerd in de juridische details van grote transacties.

Emanuels: "Als dat zo is, vind ik dat een raar statement. Risicomanagement houdt in dat je ook oog hebt voor juridische aspecten. Je moet als CEO zorgen voor een apparaat dat die risico's zichtbaar maakt. Daar teken je ook voor."

Fraude

Arthur Docters van Leeuwen van de Autoriteit Financiële Markten meent dat het ondernemingsbestuur er daarom wel voor zorgt dat de verstrekte informatie klopt, om dat je anders als bestuurder laat zien dat je niet in staat bent om je bedrijf te leiden. Mee eens?

"Jazeker, daar ben ik heel hard in. Het gaat bij management niet alleen om de inhoud maar ook om de verantwoording."

Is een goed systeem van bestuurlijke informatieverzorging afdoende tegen fraude?

"Even afgezien van samenspanning maakt een goed systeem de kans op fraude minimaal. Maar dan moet je de cultuur - om met collega Swagerman, hoogleraar Controlling in

moet positie kiezen'

Groningen, te spreken - wel veranderen van 'tell me' naar 'show me'. Je moet als intern accountant willen zien wat er gebeurt. Vertrouwen is goed, maar controle is beter, leren wij onze adviseurs altijd."

Controlekosten

"Om als management te kunnen aantonen dat het systeem betrouwbaar is en daarvoor te kunnen instaan, moet je eerst inzicht hebben in alle processen, verantwoordelijken aanwijzen voor de interne controles, die controles laten uitvoeren door de verantwoordelijke managers en tenslotte het geheel door de externe accountant laten beoordelen. Daardoor krijgt de externe accountant een andere rol. Vroeger mocht hij gebruikmaken van het bestuurlijk informatieverzorgingssysteem - nu is dat voor hem een controleobject geworden. Hij moet een meta-oordeel vellen over het systeem. De vraag is hoe diep hij daarbij moet gaan. Op alle hoofdkantoren van de big four worstelt men met deze vraag, waarop regelgevers mondjesmaat met antwoorden komen. Een ander aspect van deze verschuiving zijn de kosten. Dat de interne accountants meer doen en de certificerend accountant minder zou volgens mij op termijn moeten leiden tot een daling van de controlekosten. Maar accountantskantoren zeggen het tegenovergestelde en dat is op het eerste gezicht verrassend."

Geweten

Hebben interne accountants en controllers het, gezien de boekhoudschandalen en deconfitures, wel goed gedaan?

"Dat kun je niet zomaar zeggen. Het hangt af van hun interne positie. En die is niet altijd even duidelijk. De functie van controllers en interne accountants heeft aan gewicht gewonnen. Zij vormen het geweten van de onderneming. Nu wordt het tijd om met een visie te komen op de rol die zij in de onderneming willen spelen. Hoe onafhankelijk zij willen zijn, hoe zij benaderd willen worden, wat zij wel en niet doen met een bepaalde pet op. Zij moeten hier als beroepsgroep zelf positie in kiezen en dat niet overlaten aan externe commissies. Bij de bedrijven waar ik kom, zie ik gelukkig de eerste tekenen dat er initiatieven in deze richting worden genomen.' ■

'Even afgezien van samenspanning maakt een goed systeem van bestuurlijke informatieverzorging de kans op fraude minimaal.'

