

Levers of control

Het favoriete boek van Egbert Eeftink

Maandelijks beschrijft een lezer van 'de Accountant' die ene vakinhoudelijke publicatie die hem of haar het meest heeft beïnvloed of dat managementboek dat in het geheugen staat gegrift.

Deze maand: Egbert Eeftink, partner KPMG Audit.

Geen boek over externe verslaggeving of over accountantscontrole, maar een boek op het terrein van de management accounting. Hoewel wat buiten het eigen vakgebied, is deze publicatie ook voor accountants buitengewoon interessant; vooral omdat het een geheel ander perspectief geeft op het belang van controls. Niet vanuit een COSO-invalshoek of gericht op de betrouwbaarheid van informatieverschaffing, maar vanuit het belang van controls voor het managen van strategie.

'Levers of control' van Robert Simons start met een kennelijke paradox: hoe kan het dat de meest innovatieve bedrijven hun planning en



control-systemen meer intensief gebruiken dan hun minder innovatieve tegenhangers? Hoe kunnen control-systemen bijdragen aan de ontwikkeling van innovatie, of staan formele control-systemen daarbij juist in de weg? Simons ontwikkelt in 'Levers of control' een

model voor strategisch management waarin hij vier krachtenvelden beschrijft, ieder krachtenveld wordt gestuurd door een specifiek en op dat veld afgestemd control-systeem (zie kader).

Het leuke van het boek is dat deze control-systemen niet worden gezien als een afgeleide van strategie, maar als sturingsinstrumenten - hefboomen - waarmee strategie wordt vormgegeven. Simons beschrijft welke verbanden en spanningen er bestaan tussen de diverse krachtenvelden en control-systemen. Het vinden van een goede balans in de inzet van de verschillende control-systemen is daarbij een belangrijk managementvraagstuk. Op basis van dit boek kom je ook tot het inzicht dat de effectiviteit van de verschillende control-systemen varieert met de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Het lezen van dit boek was voor mij ook heel nuttig in de accountantspraktijk. Vooral bij gesprekken met managers, bestuurders en leden van audit committees geeft het prima aanknopingspunten om internal controls in een wat breder verband te bespreken.

Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Robert Simons, Harvard Business School Press, ISBN 0-87584-559-2.

Favoriet algemeen

Blott on the Landscape, Tom Sharpe. Buitengewoon grappig, zowel door het hilarische plot als het prachtige gebruik van de Engelse taal.

Krachtenveld	Control-systeem	Doel en gerichtheid
Core values	Belief systems	Inspireren, zoeken naar nieuwe kansen.
Risks to be avoided	Boundary systems	Grenzen bij zoeken naar nieuwe kansen, organisatiegedrag.
Critical performance variables	Diagnostic control systems	Motiveren, monitoren en belonen voor bereiken van geformuleerde doelen.
Strategic uncertainties	Interactive control systems	Stimuleren leervermogen van de organisatie en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en strategieën.

Van de bibliotheek: Statements on Auditing Standards

Regelmatig krijgt het Kennis- & Informatiecentrum de vraag waar de Amerikaanse Statements on Auditing Standards (SAS) te vinden zijn. De website van de AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) is onlangs geheel herzien en ook de (gecodeficeerde) teksten van de SAS hebben een andere plek gekregen. Deze zijn nu te vinden op

www.aicpa.org/Professional+Resources/Accounting+and+Auditing/Audit+and+Attest+Standards/Authoritative+Standards+and+Related+Guidance+for+Non-Issuers/default.htm. Men kan zoeken op het oorspronkelijke SAS-nummer en wordt doorverwezen naar de huidige gecodificeerde sectie van de AICPA Professional Standards. Ook gerelateerde

interpretaties zijn hier te downloaden. Controlestandaarden voor beursgenoteerde ondernemingen zijn overigens te vinden op de site van de PCAOB: www.pcaob.org/Standards/index.aspx. Van PCAOB Auditing Standard 2 is onlangs een nieuw ontwerp verschenen: www.pcaob.org/Rules/Docket-021/index.aspx.



Financiële casestudies

Vele academische denkkaders presenteren een blauwdruk van oplossingen voor een 'brede waaier' van complexe financiële problemen, schrijven de elf Vlaamse auteurs van dit boek. Deze ogen volgens hen "op het eerste gezicht echter abstract en theoretisch". Dit boek maakt via dertien casestudies de stap van theorie naar praktijk. Het is er vooral gericht op het voor studenten vertalen van theorie naar concrete situaties. Maar ook niet-studenten kunnen er natuurlijk hun voordeel mee doen. De casestudies variëren van klassieke bedrijven tot non-profitorganisaties, van kleine tot grote bedrijven en van niet-beursgenoteerde tot beursgenoteerde. Ook de onderwerpen lopen uiteen. Van de waardering van een verzekeringsmaatschappij tot de kosten van voorraadbeheer in een ziekenhuisapotheek. Na beschrijven van elke case volgt een probleemstelling en vragen waarmee de student deze kan oplossen. Elke case wordt afgesloten met de benodigde financiële gegevens en formules. *Financieel management, een casestudieboek, elf auteurs, Pearson Education Benelux, ISBN 90-430-1266-1.*



Roer uit handen

Alweer een Belgisch boek. Maar de er in behandelde problematiek is universeel: de soms moeizame overdracht door ondernemers van hun vaak zelf opgebouwde familiebedrijf. Niet zozeer financieel moeizaam, maar vooral menselijkerwijs. De auteurs onderscheiden op dit gebied vier typen ondernemers: monarchen, generaals, ambassadeurs en gouverneurs. Met elk hun eigen aanpak en eigenaardigheden. Loslaten is altijd moeilijk. Soms zeer moeilijk: niet zelden is een ondernemer vrijwel letterlijk verslaafd aan zijn werk en bedrijf. Het boek besluit met tien aanbevelingen: zes voor de overdrager, drie voor de opvolger en één voor beiden, die neerkomt op blijven praten om misverstanden te voorkomen. De nadruk op psychologische aspecten kan zeker een nuttige aanvulling zijn op de financiële kennis van de grote aantallen accountants die bedrijfsoverdrachten en opvolgingskwesties begeleiden. En het leest uiterst lekker. *Het roer uit handen, Johan Lambrecht & Jozef Lievens, Uitgeverij Lannoo NV, ISBN 10 90-209-6552-2.*



Fraude

Een boekje uit de forensische hoek, al vermijden kantoren tegenwoordig die benaming. Dit boek komt van twee mensen van de afdeling Dispute Analysis & Investigations van PricewaterhouseCoopers (Van Schoten werkt inmiddels bij de Algemene Rekenkamer). Dit boek gaat niet alleen over het onderzoeken van fraude, maar ook over het voorkomen en beheersen daarvan. Een greep uit de onderwerpen: automatisering en fraude, analyse-mogelijkheden, interviews, persoonsgericht onderzoek, de verantwoordelijkheid van de accountant, compleet met valkuilen, beroepsregels (inclusief de Amerikaanse regelgeving) en andere zeer praktische facetten. Ook zaken als bestuurdersaansprakelijkheid, witwassen en omkoping komen ter sprake. En op fraudepreventiegebied klinkt onder meer het bekende credo: zorg voor een open cultuur, waarbij de *tone at the top* cruciaal is. Ook de nazorg voor een afdeling waar fraude is geconstateerd komt aan bod. *Fraude: preventie en control, André Mikkers en Ellen van Schoten, Kluwer, ISBN 978-90-13043-93-8.*

Publicaties online

Hier vindt u een selectie van recente, via internet gepubliceerde uitgaven.

Aansprakelijkheid

Consultation on auditors' liability and its impact on the European capital markets (Europese Commissie) www.nivra.nl/Nieuws/fee20070125.htm

RJ

'Richtlijn inzake de verwerking van verwijderingsverplichtingen in de jaarrekening' www.rjnet.nl/RJ-Uitingen/RJ-Uiting-2007-1.asp?id=395
Ontwerprichtlijnen voor grote en middelgrote rechtspersonen editie 2006

www.rjnet.nl/Nieuws/Ontwerp-Richtlijnen-editie-2006.asp?id=424

Fraude

Observations of auditors' implementation of PCAOB standards relating to auditors' responsibilities with respect to fraud (PCAOB) www.nivra.nl/Nieuws/pcaob20070122.htm

Kwaliteitsbeheersing

Quality assurance arrangements across Europe (FEE) www.nivra.nl/Nieuws/fee20070122.htm

IPSAS

IPSAS 24 'Presentation of budget information in financial statements' (IFAC-IPSASB) www.nivra.nl/Nieuws/ipsas-openheid-110107.htm
Improvement IPSASs (IFAC-IPSASB) www.nivra.nl/Nieuws/ifac20070122.htm

Zorginstellingen

Corporate governance zorginstellingen; jaarverslagen 2005 - meting 2006 (Ernst & Young) www.nivra.nl/Nieuws/ey20070105.htm