

'Steek hand in eigen boezem bij hoge SOx-kosten'

Volgens Pieter de Kok hebben 'de hoge kosten van SOx' waarover bedrijven praten (zie 'de Accountant' maart 2007, pagina 40) andere oorzaken dan SOx zelf. Achterstallig onderhoud is een van de belangrijkste.

PIETER DE KOK*

Laat ik beginnen met KPN & Co. een pluim te geven voor het niet meewerken aan het populaire fenomeen van SOx-bashing. Sterker nog, KPN & Co. zijn in het artikel uitgesproken enthousiast over hetgeen SOx toevoegt. Toch ben ik teleurgesteld. In 'ons' lijfblad 'de Accountant' is namelijk altijd ruimte voor 'open deuren', verscholen kritiek en enthousiaste oproepen, maar waar mijn belangstelling echt naar uit gaat zijn scherpe analyses, hand in eigen boezem, bedrijfsleven en accountants die elkaar openlijk bekritisieren, zweet. Helaas. Ook in dit artikel beperkt men zich tot de bekende SOx-koetjes en kalfjes, gezeur over hoe moeizaam het was, de hoge kosten en verlangen naar dialoog tussen bedrijfsleven en accountant.

Maar met een beetje fantasie kunnen we het artikel meer kleur geven. Sterker nog, eigenlijk geeft Bert Schijf, SOx-verantwoordelijke voor KPN, ons onbewust een helder inzicht in de echte oorzaken van de moeizame strijd en de hoge kosten. Alvorens tot de kern door te dringen maakt hij eerst nog een aantal schijnbewegingen. Zo wordt ons duidelijk gemaakt dat SOx voor KPN betekent dat fraude de wereld is uitgeholpen. *'By the time internal controls kick in, the horse has already left the barn. Internal controls won't stop a fraud, they detect it once it has occurred'*, luidt een uitspraak die ik heb overgehouden aan mijn loopbaan in de Verenigde Staten. Afgaande op de uitspraken van Schijf lijkt het er echter op dat KPN haar controle- raamwerk toch echt volledig 'preventief' heeft ingericht. Interne controlemaatregelen gericht op detectie zijn dan minder relevant. Als preventief voor KPN echt het sleutelwoord is, dan hebben wij hier de eerste verklaring voor de hoge kosten, want al die extra sloten op elke deur kosten inderdaad heel veel. Het lijkt mij niet

'Laten we nu eens eerlijk zijn en vaststellen dat het bij veel andere organisaties gewoonweg een puinhoop was.'

waarschijnlijk, dus geldt dat fraude altijd mogelijk is en dat wij snel op zoek moeten naar de echte oorzaak van de hoge kosten. Lang hoeven wij niet te wachten. "KPN is een ingewikkeld bedrijf", stelt Schijf. Het blijkt dat dankzij SOx al die ingewikkelde processen nu eens goed zijn gedocumenteerd. Voilà, de aap is uit de mouw. KPN heeft gewoon een jarenlange achterstand in normale bedrijfsvoering - lees: documenteren van risico's, maatregelen van interne controle, wijze waarop risico's en maatregelen zijn afgestemd - weggewerkt. Dit heeft dus niets met SOx te maken.

Overigens is KPN niet uniek in dit excuus. Laten we nu eens eerlijk zijn en vaststellen dat het bij KPN en veel andere organisaties gewoonweg een puinhoop was. Jarenlang is er om uiteenlopende redenen niet geïnvesteerd in *control* en is er ook nooit veel belangstelling voor geweest. Resultaat geen (actuele) procesbeschrijvingen, geen risicoanalyses, geen inzicht in relatie tussen jaarrekening, belangrijkste bedrijfsprocessen en risico's en ga zo maar door. ...

Gelukkig was daar SOx.

De tweede oorzaak voor de hoge kosten is al even verrassend. Net als bij veel Amerikaanse organisaties lezen wij dat de weg naar het SOx-examen voor KPN lang, zwaar en vol valkuilen was. Zo is de veel gevreesde *bottom-up*-aanpak gedurende het traject ingeruild voor een *top-down*-benadering. KPN was het project gestart met het idee dat ook de koffiejuifrouw een belangrijke rol speelde. Later

heeft men zich terecht gerealiseerd dat het wellicht zinvoller was om eerst eens na te denken wat de belangrijkste financiële risico's zijn die kunnen leiden tot materiele fouten in de jaarrekening.

Tijd voor een andere hoofdrolspeler. De Nederlandse accountant van KPN heeft het leven van het SOx-team lastig gemaakt, lezen wij. Deze accountant is - zoals algemeen bekend - overladen met interne richtlijnen en procedures, met het angstspook SEC op de achtergrond. Ik zie voor mij een gepassioneerd KPN SOx-team dat zich regelmatig tot diep in de nacht heeft gebogen over de belangrijke SOx-vragen zoals: hoe definieer ik een *material deficiency*, wat is een *compensating control*, en zijn al die deficiencies dan eigenlijk een probleem. Nadat met bloed, zweet en tranen intern een antwoord was geformuleerd, veegde de accountant er natuurlijk de vloer mee aan. Laten wij ook hier eerlijk zijn, die accountants en hun honderden assistenten wisten het zelf ook niet en er werd maar een draai aangegeven. Audit Standard 2 was toch ook voor het management verplicht, of toch niet? Onder het motto 'ik ben onafhankelijk' kwam er ook nooit een duidelijke advies over hoe het wel moest. Onafhankelijke externe consultants - ik voel mij aangesproken - werden ingehuurd. En de kosten stegen verder.

Dat waren dus de echte oorzaken van de hoge kosten. Dezelfde als in de VS in 2003 en 2004: achterstallig onderhoud bij veel bedrijven, gebrek aan kennis, continu veranderende aanpak, niet meedenkende 'voorzichtige' accountants, dwalende interne accountants, dure consultants. En als resultante paniek en chaos. Maar wel een beloning: 'Geslaagd voor 2006 SOx.' Van harte, uw accountant.

Laten wij vooral allemaal de hand in eigen boezem steken en blij zijn dat 2006 voorbij is. *We are all to blame.*

Noot

* Pieter de Kok, registeraccountant, is partner bij Coney, People, Process & Control.

Reactie KPN en Corgwell

Bert Schijf, Simone Heidema en Erick Noorloos reageren op de kritiek van Pieter de Kok.

BERT SCHIJF, SIMONE HEIDEMA EN ERICK NOORLOOS*

Wij danken Pieter de Kok voor zijn reactie op ons artikel. We zijn blij met zijn pluim op onze hoed, maar toch even een reactie. Hij besluit met een verzuchting: gelukkig is 2006 voorbij en dat het zoveel geld gekost heeft is jammer maar 'we are all to blame'. Wellicht anders dan Pieter hebben wij 2006 met feestgedruis uitgezwaaid. Wie de meeste schuld had aan de hoge kosten kan ons niet meer schelen. We richten ons nu op de vraag hoe we samen met de accountantsprofessie de kosten voor 2007 en verder omlaag kunnen krijgen - met behoud van de voordelen. *'Twice the fun, half the costs'* hebben we dat gedoopt. Ter toelichting:

Dat ondernemingen een achterstand hadden in het documenteren van risico's en controls is genoegzaam bekend. Vaak zijn procesbeschrijvingen wel beschikbaar, maar voor andere doeleinden bestemd (bijvoorbeeld ISO) en daardoor onvoldoende toegespitst op de eisen die SOx 404 terecht

'Laten we vooral vooruitkijken.'

aan interne controle stelt. Ondernemingen hebben door SOx veel tijd en energie *moeten* steken in de documentatie van risico's en controls. Dit heeft veel geld gekost, maar dat is niet vanwege accountantseisen, dit zijn kosten van 'groot onderhoud'. Deze algemeen benodigde grote onderhoudsbeurt werd door de SEC al in 2005 gemeld, de deur naar dit baanbrekende nieuws staat dus al een tijdje open. De Kok beschrijft de accountant die het werk van het zwoegende SOx-team afkeurt, zoals het bepalen van criteria voor een *material weakness* (of bedoelt De Kok een *significant deficiency*?). Deze voorstelling van zaken is wat ons betreft niet correct. De accountant stelt weliswaar vaak strenge eisen aan SOx, maar voor een belangrijk deel is dit nu juist terug te

voeren op de verschillen in interpretatie van de PCAOB-standards. Onduidelijkheden tussen SEC en PCAOB-standards komen daar nog bij.

Wij pleiten voor een dialoog tussen ondernemingen en accountants om kostbare interpretatieverschillen, zoals aangetoond in ons onderzoek, te minimaliseren. In december 2006 hebben de SEC en PCAOB nieuwe concept-*guidance* uitgebracht. Ondanks de betere afstemming zijn er nog steeds verschillen tussen de inhoud en diepgang van de SOx-regels voor ondernemingen en accountants. Enkele big four accountantsorganisaties hebben dit in hun commentaren richting de SEC aangegeven en pleiten ook voor een verdere stroomlijning in de regelgeving en meer afstemming tussen de werkzaamheden van management en accountants. Alleen op deze wijze kan een onderneming efficiënt aan SOx 404 voldoen mét behoud van alle voordelen. Laten wij vooral vooruitkijken en de kosten het 'reguliere' onderhoud verlagen door kennis te delen en te voorzichtige interpretaties bij de accountants te voorkomen.

Noot

* Bert Schijf en Erick Noorloos zijn lid van het SOx-team van KPN. Simone Heidema is corporate governance-specialist bij Corgwell.

Conservatief én creatief!

Om het beroep aantrekkelijker te maken moeten de structuren van accountantsorganisaties veranderen, vinden Matthijs de Boer en Ruud Beckers. De creatieve geest van medewerkers moet meer worden gestimuleerd. Een breder pallet van mensentypen zal dan de top kunnen bereiken.

RUUD BECKERS EN MATTHIJS DE BOER*

Conservatisme betekent volgens Van Dale 'gehechtheid aan het bestaande'. Conservatief gedrag komt in onze beroepsgroep veelvuldig voor. In beginsel is dit een belangrijke randvoorwaarde voor het bestaansrecht van onze beroepsgroep. Maar de conservatieve houding en de daarmee samenhangende beeldvorming rondom de accountancy heeft ook zijn keerzijde. Het schrikt potentiële toetreders af en zet het behoud van de huidige beroepsbeoefenaars onder druk. Dit is onwenselijk. Als accountant zijn wij de vertrouwenspersoon van het maatschappelijke verkeer. Wij

toetsen verantwoordingen aan normen die zijn vastgelegd in relevante wet- en regelgeving of algemeen aanvaard zijn in het maatschappelijke verkeer. De deugdelijke grondslag die wij hierbij verkrijgen moet voldoen aan onze eigen normen, normen die maar langzaam wijzigen of zelfs van alle tijden zijn. De aard van onze werkzaamheden rechtvaardigt dan ook een belangrijke mate van conservatisme in ons werk. Het bestaansrecht van onze beroepsgroep is daaraan direct gerelateerd. Momenteel pakken zich donkere wolken samen die het voortbestaan van onze

'We willen naar de buitenwereld graag vooruitstrevend, snel en dynamisch overkomen maar achter de muren gaat het er een stuk minder vooruitstrevend aan toe.'

beroepsgroep in de huidige vorm in gevaar brengen. De instroom is weliswaar groot maar de uitstroom vaak nog groter. De huidige loopbaan binnen de accountancy is voornamelijk gericht op een directe doorstroom naar de top zonder al te veel 'uitstapjes'. In de eerste jaren als assistent leren we goed taken uit te voeren die aan ons worden toevertrouwd. In de tweede fase moeten we anderen aansturen, stimuleren en veel coördineren om tijdig en ►

verantwoord te kunnen komen tot een vaktechnisch verantwoorde conclusie. Tot slot leren we vooral commercieel te zijn, klanten binnen te halen en te behouden. Dit laatste wordt in belangrijke mate gestimuleerd door de variabele beloning van 'de top' in de eerste plaats te laten afhangen van de omzet en het resultaat.

Wie één van deze stappen niet wil of kan nemen valt af. Deze opeenvolgende fases bieden weinig uitdaging aan de creatieve accountant die zich niet wil confirmeren aan vaste paden, die niet voor meer dan vijftien jaar aan een beroep verbonden wil zijn. Vooral hierdoor is de uitstroom uit het accountantsberoep relatief hoog. Maar er is nog een aspect. Het gedachtegoed in de top van accountantsorganisaties blijft door deze continue uitstroom van 'andersdenkenden' als vanzelf behoudend. Het wekt daardoor geen bevreemding dat de mensen die tijdens hun loopbaan in het accountantsberoep zijn gebleven in belangrijke mate op elkaar lijken.

Om meer creativiteit in onze organisaties

tot wasdom te laten komen is tijd nodig. Al willen we inmiddels naar de buitenwereld al graag vooruitstrevend, snel en dynamisch overkomen (meer vrouwen!, flitsende wervingsactiviteiten!), achter de muren van onze accountantsorganisaties gaat het er nog steeds een stuk minder vooruitstrevend aan toe.

Wij zien grote voordelen in het stimuleren van de creatieve geest van de accountant met behoud van het noodzakelijke conservatisme. Het opdoen van bijvoorbeeld internationale ervaring en het stimuleren van advieswerkzaamheden buiten het directe werkterrein van een accountant dragen ontegenzeggelijk bij aan de creatieve ontwikkeling van zowel de medewerker als de organisatie.

Maar nog belangrijker is dat er iets moet veranderen in de top van accountantsorganisaties. In de top moet de diversiteit aan mensen worden vergroot. Om dit te bereiken kan bijvoorbeeld het aantal mensen dat primair wordt beoordeeld op grond van omzet en resultaat worden beperkt ten

gunste van het aantal mensen dat primair op grond van vakinhoudelijke, innovatie- of managementaspecten wordt beoordeeld. Dit biedt mensen meer ruimte te kiezen voor het aspect van het beroep dat zij aantrekkelijk vinden. Zo'n meer diverse groep zal op de lange termijn zonder meer tot een betere afweging weten te komen tussen creativiteit en het benodigde conservatisme.

Noot

* Ruud Beckers en Matthijs de Boer zijn werkzaam bij KPMG Accountants NV. Zij schreven dit artikel op persoonlijke titel.

Reacties en bijdragen

De rubriek *Opinie* is een podium voor discussie. Wilt u reageren op een artikel in 'de Accountant' of zelf een kwestie aan de orde stellen die van belang is voor het beroep? E-mail naar: deaccountant@NIVRA.nl. Maximumlengte achthonderd woorden.

Uitslag webstelling

Voor pre-auditdiensten bestaat een grote en groeiende markt.

	RA	Student	Overig	Totaal
Eens	19	40	20	79
Oneens	4	11	1	16

Discussies in en over het accountantsberoep worden gedomineerd door oudere registeraccountants, die veelal niet (meer) actief zijn in het actieve beroep. Dat speelde rond de nieuwe gedragscode, maar ook meer in het algemeen. Durven jongere accountants niet, neemt hun carrière te veel tijd? NIVRA-directeur Gert Smit hoopt in elk geval, "met alle respect voor de senioren", dat ook de jongeren zich meer gaan roeren (zie 'de Accountant' februari 2007, pagina 5).

Een overgrote meerderheid van de stemmers is het met hem eens. Een 21-jarige student was 'geschokt' toen hij op de jongste Algemene Ledenvergadering van het NIVRA de gemiddelde leeftijd aanschouwde: "Zeker het dubbele van mijn eigen leeftijd."

Bij de AA's is het al niet veel beter. Iemand noemt de afgelopen NOVAA-ledenvergadering "een bastion van gestopte en gepensioneerde AA's. Deze mensen blinken niet uit in visie en beslissen wel over de toekomst.

Daarnaast zullen ze nooit meer werkzaam zijn."

Hij of zij pleit daarom zelfs voor "differentiatie van stemrecht, waarbij gepensioneerde accountants niet over hun graf regeren".

Een ander nuanceert dit ietwat door de opmerking dat "het logisch is dat de oude garde de boventoon voert. Zij hebben immers hun sporen reeds verdiend, al kan een frisse wind nooit kwaad".

Iemand verklaart de ondervetegenwoordiging van jongeren in discussies uit het feit dat "men bang is op zijn bek te gaan, mede gezien het sterke *up or out*-principe en het feit dat de oude garde duidelijk wil laten zien dat zij de baas is binnen de kantoren."

Een ander onderschrijft dat: "We kunnen het wel willen, maar dan moet de oudere garde het ook accepteren van de jongere garde."

Weer iemand anders ziet dit probleem blijkbaar niet en wijst er op dat "geen onderwerp in de columns van AccountancyNieuws zoveel reacties oproept als een tekst over auto's". Maar als 'het beroep' spreekt, zijn dat volgens hem "ofwel de nietszeggende clichés van de big four, ofwel de visies van mensen die lijken terug te verlangen naar doorschrijfboekhoudingen". Hij roept de dertigers op om eens wakker te worden. "Niet zeuren over gebrek aan tijd. Als je je RA-studie



kon doen naast je werk, kan je ook eens een artikel schrijven, of een discussie of iets dergelijks bezoeken!" De meeste stemmers zijn het daar mee eens, getuige de uitslag. Een van hen verwoordt het kernachtig: "De jongere accountants zijn de toekomst en kunnen een verandering in de accountancy teweeg brengen." Een ander: "Om een goede accountant te worden, moet je alles over accountants te weten komen en de actualiteit bijhouden. Zo weet je wat je in *jouw* toekomst te wachten staat! Mee discussiëren is professioneel!"

En nu de daad bij het woord, zou 'de Accountant' daar aan toe willen voegen.