

**‘IN CONTROL’ VERKLARINGEN:  
GEBAKKEN LUCHT OF EEN TE KOESTEREN FENOMEEN?**  
PROF. DR. LEEN PAAPE RA RO CIA



**NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT



**INAUGURELE REDE**

# **'In Control' verklaringen: Gebakken lucht of een te koesteren fenomeen?**

Prof. Dr. Leen Paape RA RO CIA

Ik dank prof. dr. Arco van de Ven, prof. dr. Fred de Koning, prof. dr. Roland Speklé, drs. Remko Renes en Max Brecher voor hun waardevolle commentaar op een eerdere versie van deze oratie. Tevens dank ik Tim van der Pol, Alexandra Grol, Sanne Lichtendahl en Simone Nieuwland voor hun waardevolle hulp bij de realisatie van dit boek.

# Index

<b>Index</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Schandalen; de effectieve roep om meer regelgeving</b> .....	<b>9</b>
<b>3 In Control; Wat is dat?</b> .....	<b>19</b>
<b>4 Het Management Control Systeem</b> .....	<b>31</b>
4.1 Wat is control?.....	31
4.2 Wat is management control? .....	32
4.3 Wat is een Management Control Systeem (MCS)? .....	33
4.4 Het belang van cultuur als variabele voor een MCS.....	44
4.5 Het belang van de omgeving als variabele voor een MCS .....	46
4.6 Resumerend .....	49
<b>5 Het belang van beloningen</b> .....	<b>53</b>
<b>6 Waartoe draagt een ‘in control’ verklaring bij?</b> .....	<b>65</b>
<b>7 Conclusies en betekenis voor ons als NIVRA-Nyenrode</b> .....	<b>75</b>
<b>8 Woord van dank</b> .....	<b>83</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>87</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>89</b>

## Lijst van tabellen

Tabel 1: Kosten van Section 404 van SOX .....	16
---	----

## Lijst van figuren

Figuur 1: 'In control' schematisch weergegeven .....	24
Figuur 2: Model van een MCS volgens Rotch (1993).....	38
Figuur 3: Contingency model van Fisher (1995).....	39
Figuur 4: PMC framework volgens Ferreira en Otley (2005).....	44
Figuur 5: De systeemhiërarchie volgens Boulding (1956).....	50
Figuur 6: Relatie tussen Accounting Information Systems, Management Accounting and Internal Control and Management Control.....	81

Rede in verkorte vorm uitgesproken op 25 juni 2008 ter gelegenheid van de  
aanvaarding van het ambt van hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging  
aan Nyenrode Business Universiteit

ISBN

9789089800077

Copyright ©

Leen Paape, Sassenheim

E-mail

[l.paape@nyenrode.nl](mailto:l.paape@nyenrode.nl)

Omslag

Bingo! Graphic Design, Rotterdam

Druk en realisatie

Kampert Drukwerk bv, Oss

# 1 Inleiding

Geachte leden van het College van Bestuur,  
Geachte leden van de Raden van Toezicht,  
Mijnheer de Rector Magnificus,  
Beste collega's en relaties,  
Beste studenten en oud-studenten,  
Lieve familie en vrienden,  
Geachte belangstellenden.

May you live in interesting times, zegt een Chinees gezegde, vooral toegewenst als je een hekel hebt aan iemand. Interessante tijden zijn het zeker. Wie het nieuws volgt, constateert dat financiële schandalen elkaar snel opvolgen. We zitten midden in een forse kredietcrisis, een discussie over topbeloningen, een vermeend gebrek aan vertrouwen en een vermeend overschot aan regelgeving. Het vertrouwen in ondernemers was in 2002 volgens een peiling<sup>1</sup> gedaald tot net boven het niveau van de tweedehands autoverkoper<sup>2</sup>. De vraag is of het sindsdien beter of slechter geworden is. Mijn gok zou zijn dat het laatste eerder te verwachten is dan het eerste.

Het bijzondere is dat er een zekere paradox lijkt te bestaan. Aan de ene kant het 'maatschappelijk verkeer' dat het gevoel heeft dat er voortdurend schandalen voorvallen die hen geld kosten; of omdat belastinggeld wordt gebruikt om brekebenen overeind te houden, of omdat het ten koste van hun pensioenen of beleggingen (of allebei) gaat. Zij roepen dan ook om meer stringente regels en het bestraffen van 'schuldigen'. Aan de andere het bedrijfsleven dat roept dat er altijd wat mis kan gaan, dat zelfregulering te

---

<sup>1</sup> Deze peiling werd gehouden kort na de schandalen zoals Enron en Worldcom in de VS.

<sup>2</sup> <http://www.gallup.com/poll/6421/Americans-Express-Little-Trust-CEOs-Large-Corporations-Stockbrokers.aspx>



prefereren is en dat de roep van het maatschappelijk verkeer om meer regels zeker geen navolging verdient omdat dat verlamdend zou werken. Het zou ook de ondernemingsgeest hinderen. Teveel regelgeving werkt in hun ogen verstikkend<sup>3</sup>.

Hoe het ook zij, in de afgelopen jaren is in ieder geval de regelgeving op het terrein van Corporate Governance fors toegenomen en ondernemingen wordt tegenwoordig gevraagd publiekelijk aan te geven dat ze 'in control' zijn (Paape, 2008a en 2008b). De vraag is of die 'in control' verklaringen waar zijn of slechts schaamlappen zijn. Moeten wij blij zijn met deze ontwikkelingen of is er sprake van gebakken lucht? En indien het nog niet goed genoeg is, in welke richting moet de oplossing gezocht worden?

In mijn inleiding wil ik het vraagstuk van 'in control' zijn en de waarde van de betreffende verklaring nader onder de loep nemen en trachten enkele antwoorden te geven op vragen. Ik behandel achtereenvolgens:

1. de aanleiding tot het vraagstuk in de vorm van een korte terugblik op financiële schandalen en de gevolgen daarvan;
2. de vraag wat 'in control' zijn omvat;
3. hoe een Management Control Systeem (MCS) er uit ziet;
4. het belang van beloningen en de excessieve component daarin; en
5. waartoe een 'in control' verklaring bijdraagt.

In de conclusies geef ik ook nog een korte beschouwing over de betekenis van het voorgaande voor onze opleidingen, de onderzoeksagenda en de accountant- en controllerprofessie.

---

<sup>3</sup> Controleer het gegeven vertrouwen; bijdrage van Ben van der Veer, voorzitter van de Raad van Bestuur van KPMG, Het Financieel Dagblad, maandag 3 maart 2008

## 2 Schandalen; de effectieve roep om meer regelgeving

In dit hoofdstuk zullen we zien dat schandalen de afgelopen decennia steevast tot meer regelgeving hebben geleid. Deze regelgeving werd soms te snel ingevoerd, waarbij een gedegen analyse van de onderliggende problemen ontbrak. Tot op heden heeft ook nieuwe regelgeving echter (nog) niet geleid tot het voorkomen van nieuwe schandalen.

Wie een aardig overzicht zoekt van de schandalen aan het begin van deze eeuw raad ik aan het boek van Partnoy (2003) te lezen. Waren indertijd bedrijven als Enron, Worldcom, Tyco, Adelphia, Parmalat en Ahold niet van de voorpagina's af te slaan, inmiddels zijn de namen SocGen, UBS, Citigroup, Countrywide Financials, Bear Stearns, Merrill Lynch, Siemens, Volkswagen, de Duitse topbestuurders die in Liechtenstein fiscaal vriendelijk hun "karige" spaarpot parkeerden, Northern Rock, Credit Suisse, Deutsche Bank en, in eigen land, Bouwfonds, Philips Pensioenfondsen, vastgoedondernemingen, het toezicht op vee en vlees, bollenboeren en Trafigura<sup>4</sup> daaraan toe te voegen.

Het bijzondere is dat Partnoy (2003) zijn boek nog geen vijf jaar geleden schreef en dat het in 2007 en 2008 alweer raak is. Soms wordt betoogd dat de financiële innovaties de crisis juist bevorderd hebben<sup>5</sup>. Partnoy opent zijn boek met een tweetal citaten. Eén citaat is van Alan Greenspan waarin de term 'infectuous greed' ten tonele wordt gevoerd. Het andere citaat is van Fidler en Boland<sup>6</sup> en luidt als volgt:

---

<sup>4</sup> De namen hier weergegeven betreffen slechts een verzameling van krantenkoppen uit Het Financieel Dagblad en de NRC uit de maanden januari tot en met april 2008.

<sup>5</sup> <http://www.fd.nl/csFd/Artikelen/HFD/y2008/m03/d20/HFD1002956401>

<sup>6</sup> Stephen Fidler en Vincent Boland, Financial Times, May 31, 2002.

'In principle, the losses will be spread cross a broader range of investors than in past debt crunches, suggesting risks have been well diversified and the financial system is secure. In practice, financial market and corporate innovation during the 1990s has meant it is impossible to be sure, a source of concern to financial regulators'.

Partnoy beschrijft hoe financiële innovaties, toenemende risico's en excessieve beloningen hand in hand gingen. Ook beschrijft hij aan de hand van Enron hoe gerenommeerde financiële instituten als Citigroup, JPMorgan, Merrill Lynch en andere grote banken meewerkten aan allerlei deals die geen ander doel dienden dan speculatief geld verdienen. Wie de kranten nu leest, krijgt de indruk dat we weliswaar zo'n vijf jaar later leven maar dat er weinig veranderd is. De lessen van toen zijn zeker nog niet geleerd.

Aan het eind van zijn lezenswaardige boek adviseert Partnoy om derivaten op dezelfde wijze te behandelen als alle andere financiële instrumenten. Hij geeft aan dat de innovaties vooral bedoeld leken te zijn om de wet te omzeilen en daarmee te overtreden. Om dezelfde reden is hij voorstander van het invoeren van 'principles' in plaats van 'rules', een oproep die wij aan deze zijde van de oceaan maar al te graag willen horen. De regels leidden ertoe dat constructies werden bedacht die naar de letter van de wet konden, maar zeker in strijd waren met de geest ervan. Winter<sup>7</sup> is daarvoor bevreesd en zou om die reden minder regelgeving wensen.

De Pavlovreactie van meer regelgeving na gebleken schandalen is echter van alle tijden. Omkopingsschandalen uit de jaren '70 van de vorige eeuw – waaronder die van Lockheed en hier te lande vooral bekend van de betrokkenheid van Prins Bernhard – leidden in de VS tot de 'Foreign Corrupt Practices Act' (FCPA<sup>8</sup>). In de jaren '80 van de vorige eeuw gingen massaal 'Saving and Loan banks' failliet in de VS. Het heeft de Amerikaanse

---

<sup>7</sup> Jaap Winter is hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, partner bij De Brauw Blackstone en Westbroek en lid van de Commissie Tabaksblad. Bovendien was hij de voorzitter van de High Level Expert Group die namens de Europese Commissie onderzoek deed naar de status van corporate law in de lidstaten. In een inleiding op een congres op de Erasmus Universiteit op 21 april 2008 gaf hij aan dat regels ertoe kunnen bijdragen dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid niet langer nemen en bovendien de neiging krijgen zich naar de letter van de wet te gaan gedragen en al hetgeen er niet staat als toelaatbaar achten.

<sup>8</sup> De FCPA verbiedt omkoping en heeft een lange arm. Op dit moment wacht een Nederlandse ondernemer op mogelijke uitlevering aan de VS op grond van overtreding van deze wet. Zie Het Financieele Dagblad, vrijdag 2 mei, pagina 1.

belastingbetaler naar schatting 'slechts' \$ 153 miljard<sup>9</sup> gekost. Het heeft geleid tot het inmiddels wereldberoemde COSO<sup>10</sup> (1992, 1994) 'Internal Control – Integrated Framework' rapport. Na de vorige crisis begin van deze eeuw werd in de VS de Sarbanes Oxley Act (SOX, 2002) ingevoerd. De vraag is dan ook slechts *wanneer* welke vorm van nadere regelgeving er nu zal komen en niet *of*.

In de tussenliggende jaren kwam een stroom Corporate Governance rapporten op gang. In Amerika deden de Blue Ribbon Committee (1999) en The Conference Board (2003) een duit in het zakje en werden de 'listing rules' van de New York Stock Exchange (2002) aangescherpt. In het VK, wereldkampioen in de categorie van Corporate Governance rapporten, verschenen achtereenvolgens Cadbury (1992), Greenbury (1995), Hampel (1998), Turnbull (1999), Higgs (2003) en Smith (2003). De Europese Unie kwam niet verder dan het Winter-rapport (2002). Nederland kende het Peters-rapport (1997) en moest tot 2003 wachten tot de Code Tabaksblad verscheen. Duitsland kende de 'Kontrolle und Transparenz Gesetz im Unternehmungsbereich (KonTraG; 1998) en inmiddels de Cromme code (2002); Frankrijk kent na het rapport Bouton (2002) – de CEO van het bekritiseerde SocGen - inmiddels de 'Loi Sécurité de Financière' (LSF, 2003). Veel landen waaronder Australië en Zuid-Afrika kennen vergelijkbare codes. Het idee van al die rapporten was en is het versterken van de bedrijfsvoering zodat problemen zich minder zullen voordoen. Tot op heden lijkt het succes beperkt.

De huidige kredietcrisis die door de wereld waart, werd in april 2008 door het Internationaal Monetair Fonds (IMF) geschat op een schadepost van \$ 945 miljard<sup>11</sup>. Inmiddels wordt als gevolg van deze crisis weer gewerkt aan nieuwe regelgeving<sup>12</sup>. Het IMF-rapport constateert een collectief gebrek aan inzicht in de 'leverage' (verhouding tussen vreemd en eigen vermogen) die

---

<sup>9</sup> See 'The Cost of the Savings and Loan Crisis: Truth and Consequences', Timothy Curry and Lynn Shibus, *FDIC Banking Review*, FDIC Banking Review, volume 13, no.2, December 2000.

<sup>10</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee; ingesteld als reactie op een rapport van de Amerikaanse senator Treadway naar aanleiding van de 'Saving and Loan Banks' schandaal uit de jaren '80 (zie verderop in deze oratie).

<sup>11</sup> Containing Systemic Risks and Restoring Financial Soundness; Global Financial Stability Report, International Monetary Fund, April 2008.

<sup>12</sup> <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a51R9jmHeCIQ>

veel instellingen als banken, 'monoline' verzekeraars, hedge funds, etc. hadden opgebouwd. Het rapport constateert:

'Private sector risk management, disclosure, financial sector supervision, and regulation all lagged behind the rapid innovation and shifts in business models, leaving scope for excessive risk-taking, weak underwriting, maturity mismatches, and asset price inflation.'

Het rapport beveelt een lange rij verbeteringen aan, die ongetwijfeld als voorbeeld zullen dienen voor de nadere regelgeving die gemaakt zal worden. Ik haal er slechts enkele aan:

1. Meer transparantie en een grotere plicht tot openbaarmaking en rapportages;
2. Meer regels voor liquiditeitsrisico's;
3. Standaardiseren van 'structured finance products';
4. Herziening van de 'rating' systemen;
5. Meer toezicht en betere coördinatie tussen toezichthouders;
6. Meer inzicht in de toepassing van risicomanagementpraktijken;
7. Minder korte termijn gerichte beloningsstructuren;
8. etc.

Het is dan ook bijzonder om in hetzelfde rapport de volgende zin te lezen: 'Policymakers should avoid a 'rush to regulate'...' (blz. xiii). Ik ben bang dat deze oproep aan dovemansoren zal zijn gericht. Dat deze oproep geen overbodige luxe is, toont de gang van zaken aan rondom de invoering van SOX.

Toen ontbrak een diepgaande analyse van de diepere oorzaken van de geconstateerde problemen. Bij het ontbreken van een gedegen analyse is het dan ook onvermijdelijk dat oplossingen dreigen te worden gekozen die niet passen bij de werkelijke problemen. Symboolpolitiek ligt op de loer. Romano (2004, 2006) heeft SOX de maat genomen en naar de prullenbak verwezen. Zij heeft uitvoerig onderzoek gedaan naar resultaten van wetenschappelijk onderzoek op een aantal kernpunten van de wet en diverse luchtballonnen, die de kern van ervan vormen, doorgeprikt.

Volgens haar toont onderzoek aan dat onafhankelijke bestuurders (non executives) niet de prestaties van een onderneming verbeteren. Sterker nog, zij hebben een negatieve invloed. Romano toont aan dat onderzoek wel duidelijk heeft gemaakt dat het verstandig is in het 'Audit Committee' mensen te hebben met financiële deskundigheid. Dat laatste wordt gek genoeg in de oorspronkelijke SOX Act weer niet vereist.

Daarnaast is een belangrijke bepaling uit SOX dat er een strikte scheiding dient te zijn tussen het certificeren van de jaarrekening door de accountant en het aanbieden van andere diensten door datzelfde accountantskantoor. Van de 25 door Romano (2006) gevonden studies op dat punt tonen er negentien aan dat deze eis twijfelachtig is. Drie studies tonen zelfs aan dat de combinatie van audit en advies juist de kwaliteit van de controlewerkzaamheden ten goede komt. Zij concludeert:

'The conclusion that audit quality - and hence auditor independence - is not jeopardized by the provision of non-audit services is compelling not only because it is the finding of the vast majority of studies but also because it is the result of the studies using the most sophisticated techniques, as well as those whose findings are most robust to alternative model specifications.'

Op vergelijkbare wijze wordt het uitgangspunt dat leningen aan topbestuurders verkeerd zijn en dus verboden zouden moeten worden, naar het rijk der fabelen verwezen. Sectie 302 van SOX vereist dat de CEO en de CFO certificeren dat de financiële rapportages van de onderneming geen materiële fouten bevatten en 'fairly represent' de financiële conditie en de resultaten van de onderneming. Hiervoor vond Romano (2004, 2006) twee studies; de een stelt dat er geen invloed was vast te stellen en de andere geeft aan dat er wel een positief verband was te constateren. Al met al nog niet direct overtuigend bewijs van de geldigheid van deze bepaling.

Haar slotconclusie luidt dan ook weinig verrassend als volgt:

'It is therefore important to work to educate the media, the public, political leaders, and agency personnel regarding the reality that Congress committed a public policy blunder in enacting SOX's corporate governance mandates and that there is a need to rectify the error.'

De kans dat dit laatste zal gebeuren, acht ik voorshands niet zo groot, want Romano (2006) stelt ook dat SOX een efficiënte manier bleek om de media en het publiek te kalmeren. Waarom en hoe de wet vervolgens in zo een korte tijd door het Amerikaanse Congres is geloodst, kunt u nalezen in haar bijdrage aan het debat. De moraal van het bovenstaande is dat als regelgeving noodzakelijk is, een goede analyse van de problematiek toch wel het minste is. Dit dient te voorkomen dat we in de waan van de dag en de heersende sentimenten wetgeving creëren die weinig anders doet dan het bedrijven van symboolpolitiek.

Aan diegenen bij wie nu het idee zou rijzen dat regelgeving dan ook per definitie slecht is en het verstandig is zelfregulering een kans te geven, wil ik vragen zijn oordeel nog even op te schorten. Shapiro en Matson (2008) constateerden dat partijen in het verleden effectief de roep om meer regelgeving wisten te beïnvloeden en zelfs te voorkomen. Zij constateerden dat het overlaten aan 'de markt' en het op basis van vrijwilligheid rapporteren over internal control 'largely ineffective' was. De schandalen die zich vervolgens voordeden, werden er in ieder geval niet mee voorkomen. Zij concluderen dan ook:

[...] we have implicitly and explicitly argued that mandatory internal control assessment and public reporting can improve the effectiveness of controls over financial reporting, hold corporate management more accountable for designing and maintaining reasonably effective controls, and make it more easy for prosecutors to establish management's knowledge and intent in cases of alleged fraud<sup>13</sup>.

Zij vrezen dat de agressieve lobby van bepaalde partijen ertoe zou kunnen leiden dat uiteindelijk wetgeving, zoals die van SOX, ook 'largely ineffective' zou worden. Dat laatste zouden zij zeer betreuren. Indien we de ontwikkeling van de Code Tabaksblat en het vervolg van de Monitoring Commissie<sup>13</sup> (2005, 2006, 2007 en 2008) in ogenschouw nemen, dan lijkt het erop dat er in Nederland ook een effectieve lobby is geweest om de gevolgen van de Code in te perken op het terrein van rapporteren over 'in

---

<sup>13</sup> De Monitoring Commissie heeft tot taak de naleving van de Code Tabaksblat te bewaken en waar nodig voorstellen te doen tot aanpassing.

control'. Werd in de Code een beursgenoteerde onderneming gevraagd zich uit te spreken over zowel strategische, operationele als financiële risico's, inmiddels is alleen de rapportage over financiële risico's overleefd. Verder is de eis dat verklaard diende te worden dat de 'interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn' vervangen door 'een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat'. Dat laatste is overigens een zeer redelijke inperking zoals verder uit mijn betoog zal blijken. Merkwaardig genoeg voegt de Commissie daar dan aan toe dat verklaard dient te worden 'dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt' en 'dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken'. Dat eerste vervangt – en is naar ik vermoed bedoeld als afzwakking - dus kennelijk de duiding 'adequaat en effectief' en de tweede suggereert enige toekomstige werking. Dat laatste lijkt mij dan wel weer erg veel gevraagd zoals verderop zal blijken.

Minister Bos<sup>14</sup> riep dan ook bij de opening van het nieuwe kantoor van het Koninklijk NIVRA in de ogen van Shapiro en Matsen (2008) waarschijnlijk terecht dat nieuwe regels in aantocht waren. Zijn vertrouwen in het zelfreinigend vermogen van de financiële sector naar aanleiding van de kredietcrisis was danig beschaamd.

De argumentatie om de impact van wetgeving zoals SOX in te perken, is veelal gelegen in de kosten van naleving die onevenredig hoog zouden zijn. Zhang (2007) geeft aan dat de kosten inderdaad hoog lijken te zijn, maar meldt ook dat zijn studie niet het ultieme bewijs oplevert dat ze te hoog zouden zijn. Sneller en Langendijk (2007) constateren dat de kosten in ieder geval veel hoger waren dan vooraf was verwacht en dragen ideeën aan om de kosten in te perken<sup>15</sup>. Sommigen onderkennen ook mogelijke voordelen van SOX zoals – onder andere - een betere procesbeheersing, betere documentatie, wegwerken van zwakke plekken in de interne beheersing en het voorkomen van menselijke fouten (Wagner en Dittmar, 2006). In

---

<sup>14</sup> Toespraak Minister Bos Opening nieuwbouw NIVRA, 16 april 2008, versie 16 april, 10.16 uur.

<sup>15</sup> Zie ook Hartman (The Corporate Board, Vol. 68, No. 167)



hoofdstuk 7 komen we nog terug op de waarde van 'in control' verklaringen.

Baker (2008) presenteerde de volgende data:

	Jaar 2 (in 000\$)	Jaar 1 (in 000\$)	% Δ
Section 404 audit fees	1.570	2.020	-22,3
Internal issuer and third-party 404 costs	3.200	6.490	-50,7
Total Section 404 costs	4.770	8.510	-43,9
Average company revenue	8.820.000	7.920.000	
Total Section 404 costs as a % of revenue	0,05%	0,11%	
Section 404 audit fees as a % of revenue	0,02%	0,03%	

**Tabel 1: Kosten van Section 404 van SOX<sup>16</sup>**

De vraag of die bedragen te hoog zijn, is een kwestie van smaak. Ze vertonen in ieder geval een snel dalende trend. Serwer (2006)<sup>17</sup> merkt fijntjes op dat de Wilshire 5000 index (waarin alle genoteerde ondernemingen in de VS zijn opgenomen) op de dag van de ondertekening van de SOX Act op een totale waarde stond van \$ 10,5 biljoen. Eind juni 2006 stond de teller op \$ 16,14 biljoen, 54% meer. Senator Sarbanes constateerde dat de debacles van Enron en Worldcom alleen al meer dan \$ 100 miljard aan beurswaarde had gekost, waarmee de pensioenen van tienduizenden medewerkers teloor zijn gegaan.

<sup>16</sup> Bron: CRA International, 2006, p. 10

<sup>17</sup> [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2006/08/07/8382589/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/08/07/8382589/index.htm)

Alle hiervoor genoemde Corporate Governance initiatieven en rapporten kenmerken zich door de wens de 'checks and balances' in beursgenoteerde ondernemingen te versterken en daarmee een dam tegen mogelijke financiële schandalen op te werpen. Die rapporten vragen veelal te verklaren dat de ondernemingsleiding 'in control' is. Met uitzondering van Tabaksblat gaat dat niet verder dan de financiële rapportagesystemen en – processen. Met de eis te verklaren dat een onderneming over het gehele spectrum van strategische, operationele en financiële risico's 'in control' is, was Tabaksblat zijn tijd ver vooruit.

De Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) vergeleek in 2005 de regelgeving in Europa en constateerde dat naast Portugal Nederland het enige land was dat een zover reikende 'in control' verklaring vroeg. Inmiddels is dankzij het werk van de Monitoring Commissie als vervolg op de Commissie Tabaksblat in haar voortgangrapportages (2005, 2006, 2007 en 2008) de facto de keuze gemaakt om over te gaan tot een 'in control' verklaring die slechts de financiële rapporteringssystemen omvat. Bovendien hoeft niet meer te worden verklaard dat die systemen 'adequaat en effectief zijn', maar wel dat ze naar behoren hebben gewerkt en dat er geen indicaties zijn dat ze in het lopende jaar niet goed zullen werken. Wél vraagt de Commissie (2007) ondernemingen risico's te kwantificeren en gevoeligheidsanalyses uit te voeren en een beschrijving te geven van de risico's in de volle breedte (strategisch, operationeel, financieel) en een beschrijving van de relevante interne beheersingssystemen. Er wordt niet langer gevraagd om ook hierbij een 'in control' verklaring inzake de effectiviteit van die risico- en beheersingssystemen te geven.

De praktijk wijst uit dat nog lang niet aan alle eisen wordt voldaan. De bijlage toont een overzicht van de AEX en AMX fondsen en de mate van naleving op een aantal elementen. Zo is de kwantificering van risico's inzake strategische risico's met respectievelijk 4% voor AEX en 0% voor AMX fondsen ver onder de maat. Voor operationele risico's is de score voor zowel AEX als AMX fondsen 0%. Een verklaring inzake het naar behoren

werken van systemen wordt door 83% van de AEX fondsen<sup>18</sup> gegeven en door 100% van de AMX fondsen.

Alvorens na te gaan of dergelijke verklaringen ook daadwerkelijk bijdragen aan het vereiste inzicht en of de verstandige leek zich kan verlaten op dergelijke beschrijvingen en verklaringen, wil ik in het volgende hoofdstuk nagaan wat een 'in control' verklaring eigenlijk zegt.

De conclusie van dit hoofdstuk is dat regelmatig schandalen de kop opsteken, die vervolgens steevast hebben geleid tot meer regelgeving. Soms werden die regels te kort door de bocht ingevoerd. Echter, of er nu een bepaalde mate van vrijwilligheid werd toegestaan, of indien de regels meer werden voorgeschreven, erg veel lijkt het (nog) niet te hebben geholpen. Nieuwe schandalen bleven zich voordoen. Kennelijk is er nog steeds ruimte voor verbetering.

---

<sup>18</sup> Ter verontschuldiging kan worden aangevoerd dat sommige ondernemingen formeel niet aan Tabaksblat hoeven te voldoen vanwege de vestigingsplaats van hun statutaire zetel.

### 3 In Control; Wat is dat<sup>19</sup>?

Het leven is risicovol en hoe meer zekerheid er te verkrijgen is hoe beter. Iedereen zoekt op zijn eigen wijze naar zekerheid. In het vervolg van dit hoofdstuk zal duidelijk worden dat de mate van zekerheid die we zoeken voor iedereen verschillend kan zijn. De mate waarin we bereid zijn risico te lopen is, zoals we sinds onderzoek van Kahneman en Tversky (1979) weten, van persoon tot persoon verschillend, ja zelfs per persoon situationeel verschillend. Zo zal de een bereid zijn zich aan een elastieken koord van een hoge brug af te werpen daar waar anderen voor het op vakantie gaan driedubbele verzekeringen afsluiten om elk risico zoveel mogelijk af te dekken. Het zal duidelijk worden dat het gaat om een relatieve balans tussen risico en beheersing. Het is dan evenzeer wenselijk dat duidelijk wordt hoe die balans er uit ziet en hoe relatief dan de zekerheid is die gegeven kan worden.

Indien we vragen om een verklaring dat een onderneming 'in control' is, is de vraag wat die verklaring dan omvat. Dat vraagstuk omvat in de eerste plaats de breedte van het begrip 'in control' zijn. In de tweede plaats is de vraag of de verklaring dat we 'in control' zijn, geldt voor een bepaalde periode of voor een bepaald moment of, beter nog, ook een toekomstige werking heeft?

Allereerst de reikwijdte van het begrip 'in control'. In 1992 definieerde COSO 'internal control'<sup>20</sup> als volgt:

'Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel,

---

<sup>19</sup> Een belangrijk deel van deze hoofdstuk is ontleend aan Paape (2008b).

<sup>20</sup> In deze bijdrage zijn de begrippen 'in control', 'internal control', 'internal control system', management control systeem, wat mij betreft onderling uitwisselbaar.

designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- effectiveness and efficiency of operations;
- reliability of financial reporting;
- compliance with applicable laws and regulation.'

Deze definitie en het door COSO ontwikkelde model zijn zo ongeveer tot de norm verklaard. Er zijn nauwelijks Corporate Governance rapporten te vinden die er niet naar verwijzen. Power (2007) maakt met deze definitie de kachel aan:

'The definition of internal control has always varied in nuance and scope, but this vagueness has been important to its recent significance ...'

Power (2007) constateert dat het begrip internal control vooral gedijde in de wereld van de pragmatische consultants, maar wetenschappelijk niet kan bogen op enig relevant onderzoek. Hij verwondert zich over het feit dat het begrip desondanks dankbaar is aangegrepen in allerlei regelgeving waar het een eigen leven kon gaan leiden. Het bijzondere is dat hij in ieder geval zelf geen poging onderneemt om een definitie van het begrip te geven. In het volgende hoofdstuk wil ik een poging doen duidelijk te maken wat het internal control-systeem van een organisatie omvat.

Het zal de algemene verwachting zijn dat als we verklaren dat we 'in control' zijn, de bedrijfsvoering op orde is, zodanig dat er geen majeure onverwachte verrassingen zullen optreden (reasonable assurance). Dit leidt dan weer tot de vraag wat majeur is en wat onverwacht is. Majeur veronderstelt dat er een zekere bandbreedte is. Er zal een ondergrens zijn waarbij we veronderstellen dat 'kleine' verrassingen acceptabel zijn. Onverwacht veronderstelt dat we in staat zijn onze verwachtingen te expliciteren en dat ook hier sprake is van een zekere bandbreedte. We veronderstellen dat gebeurtenissen die te voorzien zijn ook werkelijk voorzien zijn. Als ze dan voorzien zijn, dan verwachten we ook dat in de interne beheersing daarop is geanticipeerd. Dit veronderstelt dan weer dat we in staat zijn toekomstige gebeurtenissen te voorzien en op waarde te schatten. Helaas weten we dat niemand in staat is de toekomst te voorzien en dat verrassingen dus altijd zullen optreden. Ook weten we, alweer

dankzij Kahneman, dat als we dan al in staat zouden zijn de toekomst te voorzien, het geenszins zeker is dat we die dan ook goed op waarde kunnen schatten. De behavioral finance en behavioral economics heeft ons geleerd dat wij mensen niet bepaald voldoen aan het uitgangspunt van de 'rational man' maar dat die rationaliteit op zijn best 'bounded' is. Kortom, absolute zekerheid is teveel gevraagd. Het leven bestaat uit onzekerheden. Absolute zekerheden zijn er nauwelijks<sup>21</sup>.

De eerste conclusie is dan ook dat als we spreken over 'in control' zijn, dat dit een relatief begrip is. Het gaat om het vinden van een aanvaardbare balans tussen risico (risico als maatstaf voor onzekerheid) en beheersing. Zonder risico te nemen zullen ondernemingen geen winst maken. Zoals we uit de wereld van beleggingen weten, is een spaarrekening veiliger dan het beleggen in obligaties. Dat is op zijn beurt weer veiliger dan beleggen in aandelen. Het toenemende risico dient gepaard te gaan met een hogere vergoeding (risico-opslag). Wat betekent dit nu voor ondernemingen en het vraagstuk van 'in control' zijn?

Het voorgaande betekent dat ondernemingen in de eerste plaats een poging zullen moeten doen om duidelijk te maken hoe die balans tussen risico en beheersing er dan uitziet. Indien de balans in evenwicht is, veronderstellen we dat we 'in control' zijn. Indien de risico's toenemen, bijvoorbeeld vanwege een nieuwe productintroductie of een overname, zijn er twee mogelijkheden om de balans te herstellen. De eerste is om de beheersingsmaatregelen uit te breiden om met de nieuwe of grotere risico's om te kunnen gaan. Indien we echter dat geld - beheersingsmaatregelen kosten immers geld - niet willen of kunnen uitgeven, moeten we een andere oplossing zoeken. Die tweede oplossing is dan het vergroten van de bereidheid om risico's te accepteren. Met een mooi woord noemen we dat risicotolerantie. De tolerantie voor risico's neemt toe en daarmee kunnen we nog steeds – in relatieve zin uiteraard – zeggen dat we 'in control' zijn. Risicotolerantie is bij voorkeur in een geldbedrag uit te drukken en geeft een kwantificering van fluctuaties van resultaten die acceptabel worden geacht.

---

<sup>21</sup> In de VS is het gezegd dat het enige dat zeker is de dood en belastingen zijn.

Het is ook niet voor niets dat de Monitoring Commissie (2007) ondernemingen vraagt de risico's te kwantificeren en ook hun risicotolerantie te openbaren. Dat laatste doen ook Van Beurden en De Bos (2007).

De bovenstaande werkwijze leidt ertoe dat een onderneming altijd aan dient te geven welke risicotolerantie in acht is genomen bij de verklaring dat men 'in control' is. Zonder die aanduiding zegt de verklaring weinig. Sterker nog, de kans is bepaald niet uitgesloten dat het 'maatschappelijk verkeer' meer zekerheid veronderstelt dan is gerechtvaardigd, waarmee een nieuwe verwachtingskloof zou worden gecreëerd. Shareholder Support (2008) heeft in opdracht van het Koninklijk NIVRA de naleving van de Code Tabaksblat en de Monitoring Commissie onderzocht. Op het punt van de risicotolerantie constateert zij dat van de aan de AEX genoteerde fondsen slechts 33% daar gehoor aan heeft gegeven. Van de aan de AMX genoteerde fondsen voldeed slechts 22% aan die eis.

Ter verontschuldiging kan nog worden aangevoerd dat het definiëren van de risicotolerantie geen eenvoudige opgave is. Er zijn veel manieren om dat te doen, maar een alomvattend en éénduidig begrip is er niet. Het gaat in ieder geval om het duiden van de bandbreedte die men accepteert rondom een bepaald criterium. Daarnaast is het noodzakelijk dat duidelijk gemaakt wordt hoe vaak binnen de bandbreedte dient te worden gebleven om toch te kunnen stellen dat de organisatie 'in control' is. Het is een illusie om te veronderstellen dat dit in 100% van de situaties het geval zou kunnen en moeten zijn. Er zullen zich altijd bijzondere situaties voordoen, die ertoe leiden dat zo nu en dan buiten de vooraf vastgestelde bandbreedte wordt getreden. Bovendien is een 100% garantie onmogelijk omdat dit gepaard zou gaan met excessieve kosten voor de beheersing van alle mogelijke risico's.

Voorbeelden van bandbreedtes zijn: het aantal productie-eenheden voorzien van een bandbreedte (plus of min), of de winst voor belastingen met een bandbreedte (plus of min). Hoe kleiner de bandbreedte is, hoe geringer de risicotolerantie en hoe meer beheersingsmaatregelen nodig zijn om binnen die bandbreedte te blijven. We kunnen dat nog nauwkeuriger

zeggen: meer beheersingsmaatregelen vergroten de waarschijnlijkheid dat binnen die vooraf gedefinieerde bandbreedte kan worden gebleven.

Mijn definitie van 'in control' luidt dan ook als volgt:

**'Een organisatie is in control als zij beschikt over een Management Control Systeem<sup>22</sup> (MCS) dat haar in staat stelt binnen een vooraf gedefinieerde periode in x% van de gevallen/tijd binnen een vooraf gedefinieerde risicotolerantie te blijven. Indien buiten die risicotolerantiegrens wordt getreden, stelt het MCS de organisatie in staat dat tijdig te constateren en te herstellen'.**

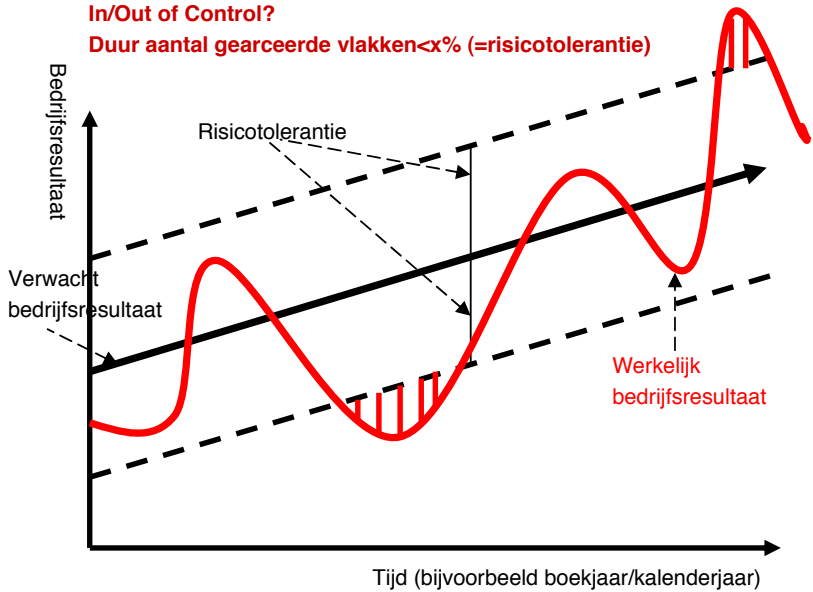
Indien wenselijk kan de organisatie nog een maximum verbinden aan de overschrijding van de risicotolerantie.

---

<sup>22</sup> U mag hier ook 'internal control systeem' voor lezen. Persoonlijk preferer ik de term Management Control Systeem (MCS).



Schematisch ziet dat er als volgt uit:



**Figuur 1: 'In control' schematisch weergegeven**

In deze figuur zijn de gearceerde momenten de momenten waarop de organisatie buiten de gedefinieerde risicotolerantie is<sup>23</sup>. Indien de totale duur van deze over- en onderschrijdingen binnen het boekjaar binnen het vooraf gedefinieerde percentage blijft – bijvoorbeeld in 90% van de tijd moeten we binnen de risicogrenzen blijven – is de organisatie nog steeds 'in control'. Een eis van 100% is onwenselijk omdat er altijd verrassingen zullen blijven optreden. Enerzijds zijn er zogenaamde 'Acts of God' die nu eenmaal niet of nauwelijks door mensen zijn te beïnvloeden. Anderzijds zou een 100% eis veronderstellen dat er geen enkele tolerantie zou bestaan voor

<sup>23</sup> Volledigheidshalve merk ik op dat een onderneming teveel risico kan nemen maar ook te weinig.

een tijdelijk over- of onderschrijden van de grens. Marktbewegingen kunnen bijvoorbeeld zodanig groot zijn dat dit uitermate onwaarschijnlijk is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan heftige bewegingen op de financiële markten zoals we die momenteel zien.

Conform de bovenstaande redenering zou zelfs SocGen nog steeds 'in control' kunnen zijn, ook bij een debacle van € 4,9 miljard. Indien dit een éénmalige gebeurtenis betreft en de rest van de periode de resultaten binnen de bandbreedte gebleven zijn, dan zou nog van 'in control' sprake kunnen zijn. Bovendien – alhoewel dat uitermate onaannemelijk lijkt – zou de € 4,9 miljard ook nog binnen de risicotolerantie kunnen vallen. Uiteraard is het aan aandeelhouders om te bepalen of zij de vooraf gedefinieerde risicogrenzen en percentages acceptabel achten. Daarvoor is dan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het aangewezen platform om daarover te discussiëren.

Het bovenstaande vergt kwantificering van risico's. Het kwantificeren is op zich al een complexe zaak en komt nog weinig voor, met uitzondering van banken en verzekeraars<sup>24</sup>. Resultaten van onderzoek zijn op dat punt bepaald niet hoopgevend. Linsley en Shrives (2006) deden onderzoek naar beursgenoteerde ondernemingen in het VK en constateerden dat slechts zo'n 5% van de risico's die gerapporteerd werden gekwantificeerd waren; 95% was slechts in kwalitatieve zin beschreven. In Canada blijkt dat niet veel anders te zijn. Lajili en Zéghal (2005) constateerden dat risico's vooral kwalitatief beschreven werden en dat de rapportage over risicobeheersing beperkt was. In Frankrijk deden Combes-Thuélín, Henneron en Touron (2006) onderzoek en hun resultaten waren overeenkomstig de Canadese en Engelse onderzoeken.

Er is nog weinig vergelijkbaar onderzoek in Nederland gedaan. We moeten het doen met de resultaten van de Monitoring Commissie (2007 en 2008). In haar jaarrapport over het boekjaar 2006 constateert de Commissie dat slechts 70% rapporteert over de risico's en de beheersing van de financiële

---

<sup>24</sup> Tot voor kort zou elke expert geneigd zijn de risicomangementsystemen van banken en – in mindere mate – verzekeraars als 'best practice' ten voorbeeld te stellen aan ondernemingen die nog weinig aan risicomangement doen. De huidige kredietcrisis wijst echter uit dat met name bij banken het nodige misging.

rapportering, laat staan de overige risico's. Slechts 80% geeft daar een beschrijving van en verbindt daar in de verste verte geen oordeel aan. De verplichting om te verklaren dat de risico en interne beheersingssystemen adequaat en effectief zijn, wordt door slechts 55% gevolgd. Alhoewel er ten opzichte van 2005 sprake is van verbetering, is de Commissie toch alleszins teleurgesteld. Zij hoopt over het jaar 2007 een aanmerkelijke verbetering te zien<sup>25</sup>. De constatering van de Commissie hebben er inmiddels toe geleid dat niet langer wordt gevraagd over alle risico's te rapporteren, doch slechts over de financiële beheersingssystemen. Daarmee heeft de Commissie zich overigens aangesloten bij hetgeen internationaal gebruikelijk is.

Een ander element van de reikwijdte van de 'in control' verklaring betreft welke delen van het risico- en beheersingssysteem afgedekt worden. Van Leeuwen en Wallage (2007) geven aan dat de reikwijdte van SOX, Tabaksblad/Frijns en de Europese Unie niet verder gaat dan de financiële rapporteringrisico's en beheersingssystemen. Slechts de Combined Code uit het VK<sup>26</sup> gaat verder en strekt zich ook uit over operationele en compliance risico's. Daarbij dient wel de kanttekening te worden geplaatst dat de Code niet verlangt dat een uitspraak wordt gedaan over de werking en de effectiviteit van de systemen en dat scheelt een slok op de borrel. In mijn ogen is het wenselijk de oorspronkelijke breedte van het 'in control' begrip van de Code Tabaksblad als uitgangspunt vast te houden. Ik kom daar later nog op terug.

We hadden nog een tweede aspect van het 'in control' zijn te behandelen. Dit betreft de vraag of we kunnen spreken over 'in control' zijn op een bepaald moment, over een bepaalde periode en, nog mooier zou zijn, als we kunnen spreken over de toekomst. Kunnen we verklaren dat we ook in een bepaalde voorzienbare toekomstige periode 'in control' kunnen zijn?

In het fameuze COSO-rapport (1994, pp 132-134) is die discussie indertijd ook gevoerd. Uit praktische overwegingen werd toen geconcludeerd dat een 'point-in-time' rapportage inzake 'internal control' het meest voor de hand

---

<sup>25</sup> Uit de bijlage blijkt dat van de AEX- en AMX-fondsen over 2007 inmiddels respectievelijk 83% en 100% aan die laatste eis voldoet.

<sup>26</sup> De Combined Code vraagt een uitspraak te doen over de 'soundness of the internal control system'.

lag. Dat wil zeggen dat per een bepaalde datum, meestal einde boekjaar, wordt verklaard dat er op dat moment sprake was van 'in control' zijn. De overwegingen daarbij waren eerder praktisch van aard dan principieel. Indien verklaard diende te worden dat het gehele boekjaar het beheersingssysteem goed had gewerkt, dan betekende dat er veel verificatie-inspanningen dienden te worden geleverd gedurende het jaar om zeker te stellen dat dit een terechte uitspraak zou zijn. Indien dan ook nog zekerheid diende te worden gegeven dat het systeem ook in de toekomst goed zou blijven functioneren, dan was dat in de ogen van velen teveel gevraagd. Dat laatste is wellicht ook niet zo vreemd als we ons realiseren dat risico's zeer snel kunnen opkomen en veranderen waardoor ook het beheersingssysteem zich dient aan te passen. Natuurlijk lijkt een 'point-in-time' verklaring weinig relevant. Slechts 'in control' zijn op 31 december van enig jaar lijkt niet zinvol. Dat zou betekenen dat gedurende de rest van het jaar de zaak niet op orde zou kunnen zijn. Bovendien is het vanuit professioneel perspectief onmogelijk om op of rond die ene datum de benodigde verificatie- en verrichten en vast te stellen dat de risicomanagement en beheersingssystemen op die datum goed functioneerden.

In dit verband is het nog goed te wijzen op een veelvoorkomende tekortkoming in de beheersingssystemen van veel ondernemingen. Veel ondernemingen hanteren de gewoonte om één- of tweemaal per jaar naar hun risico's te kijken. Sommige doen dat iets vaker, soms ook naar aanleiding van bepaalde gebeurtenissen, maar zeker niet a tempo. Daar risico's zich niet houden aan een tijdsagenda is dat zeer risicovol. Op 11 september 2001 veranderde de wereld in korte tijd door de aanslag op het World Trade Center in New York. Je mag hopen dat ondernemingen op zulke momenten ook een blik werpen op hun risicoprofiel.

Resumerend is in ieder geval momenteel de keuze voor een 'point-in-time' benadering de meest gangbare. Ik heb hiervoor al aangegeven dat dit minder zinnig lijkt. In mijn ogen is dat uitgangspunt ook conform mijn definitie niet langer houdbaar. Als de onderneming in een bepaald percentage van de tijd/gevallen binnen de vooraf gedefinieerde risicotolerantie wenst te blijven, dan is een periodeperspectief onontbeerlijk. Het verdient dan ook sterk de voorkeur om over te gaan tot een uitspraak

over een periode. Zoals gezegd, indien gewenst, kan daaraan een maximum worden toegekend. Daarmee is wat mij betreft ook dit vraagstuk opgelost.

Uit de bovenstaande discussie wordt duidelijk dat een toekomstgerichte uitspraak nog minder voor de hand ligt. Het voorzien van de toekomst is uitermate hachelijk. Daarmee wordt ook het anticiperen op en het vooraf inschatten van risico's nagenoeg onmogelijk. Het zou betekenen dat een garantie wordt gegeven die mijns inziens niet waar te maken valt. Zoals we uit het volgende hoofdstuk zullen leren, is zelfs de huidige roep om 'in control' al dubieus te noemen. De Monitoring Commissie (2008) vraagt zoals hiervoor al gemeld dat bedrijven dienen aan te geven 'dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken'. De vraag is waarom is gekozen voor een negatieve verklaring en waarom de Commissie denkt dat een toekomstgericht perspectief realistisch wordt geacht. Een toelichting is niet in het rapport te vinden. Mijns inziens is dit teveel gevraagd.

Een laatste punt van bespreking is de reikwijdte van de verklaring zelf. Als een onderneming verklaart dat ze 'in control' is, wat betekent dat dan? Is er dan sprake dat het beheersingssysteem goed werkt of heeft dit alleen betrekking op de opzet en het bestaan? Voor de auditors/accountants onder ons mag dat vraagstuk gesneden koek zijn, voor de verstandige leek hoeft dat geenszins het geval te zijn. De opzet en het bestaan gaan kort door de bocht over het feit dat er op papier een systeem is dat in ieder geval in documenten, procedures, software etc. is terug te vinden. De werking omvat dan ook de vraag of het systeem ook daadwerkelijk werkt op enig moment. Dat laatste is natuurlijk belangrijker dan de inperking tot opzet en bestaan en de algemene opvatting op dit punt is dat 'in control' natuurlijk betrekking heeft op de werking. Ook de Monitoring Commissie (2008) vindt dat het moet gaan over zowel de opzet als de werking. De aftrekposten zouden dan wel erg groot zijn geworden als we dit ook zouden loslaten.

Aan het slot van dit hoofdstuk kijken we nog even terug. We hebben gedefinieerd dat een organisatie 'in control' is als zij beschikt over een MCS dat haar in staat stelt binnen de vooraf aangegeven risicotolerantie te blijven en binnen die periode niet langer of vaker dan een bepaalde tijd/percentage

buiten die toleranties is getreden, al dan niet aangevuld met een vooraf gedefinieerd maximum. De verklaring omvat dan de werking van het MCS en betreft dan de rapportageperiode.

Zoals Power (2007) terecht constateerde, is er geen echt goed geoperationaliseerde definitie van internal control. Gemakshalve wordt daarbij meestal gerefereerd aan het COSO-model<sup>27</sup>. De vraag is natuurlijk of dit model in zijn huidige omschrijving adequaat is om duidelijk te maken wat 'in control' omvat. In mijn ogen is het model op grond van bestaande onderzoeken en literatuur aan te vullen, waarmee het aan kracht kan winnen. Deze nadere beschrijving in het volgende hoofdstuk zal vooral gebruik maken van de literatuur op het terrein van management control en management accounting.

---

<sup>27</sup> Één ding is wel duidelijk; tot op de dag van vandaag is er geen snipper wetenschappelijk bewijs dat bevestigt dat het COSO-model een goed model is en dat het bijdraagt aan datgene waarvoor het in het leven is geroepen.



## 4 Het Management Control System

### 4.1 Wat is control?

Waarom is er control nodig? Enerzijds is er natuurlijk altijd de mogelijkheid dat mensen per ongeluk fouten maken. Control helpt om die situaties te onderkennen en corrigerend op te treden. We duiden dit ook aan met 'bounded rationality'; onze menselijke vermogens schieten tekort. We kunnen niet alles overzien, beschikken niet altijd over alle relevante informatie en, als we daar al over zouden beschikken, zijn wij niet in staat om die informatie goed te verwerken. Anderzijds is een van de meest voor de hand liggende redenen gelegen in de menselijke beperkingen waarbij 'fouten' bewust worden gemaakt. Die bewuste fouten komen voort uit het begrip opportunisme. Opportunisme betekent dat men gaat voor het eigen belang. Te samen met 'shirking' (populair gezegd de snor drukken en minder je best doen dan eigenlijk mogelijk is) vormt dit de verklaring voor de noodzaak tot het uitoefenen van control. Als iedereen altijd deed wat de bedoeling zou zijn, dan was het control-probleem vele malen geringer. Inzichten vanuit agency theorie (Baiman, 1992; Eisenhardt, 1985) en Transaction Cost Economics (TCE; Williamson, 1985) hebben voldoende aangetoond dat doelcongruentie tussen agent en principaal niet automatisch verondersteld mag worden en dat het nastreven van de eigen belangen voorop kan staan.

Merchant (1982, 1985) en Merchant & Van der Stede (2007) benaderen het control vraagstuk dan ook terecht vooral vanuit de 'human behavior' kant.

'As mentioned earlier, management control involves managers taking steps to help ensure that the employees do what is best for the organization. This is an important function because it is people in the organization who make things happen. [...] This behavioral orientation is not only an area of agreement in the recent



management control literature, it has also long been recognized by managers and controllers'.

Control is vooral bedoeld om condities te creëren die de mensen in de organisatie motiveren om de beoogde doelen of vooraf bepaalde resultaten te bereiken (Fisher, 1995). Control heeft dan ook vier functies (Flamholtz, 1996):

1. Het motiveren van mensen om beslissingen en acties te nemen die consistent zijn met de doelen van de organisatie;
2. Het integreren van de inspanningen van de diverse delen van de organisatie;
3. Het beschikbaar stellen van informatie inzake de resultaten van de bedrijfsvoering en de performance van medewerkers;
4. Het faciliteren van de implementatie van strategische plannen.

De keuze voor bepaalde controls is afhankelijk van de (on)mogelijkheden om control (Merchant, 1982) uit te oefenen en krijgen in een bepaalde mix een plaats in het MCS van een organisatie.

#### **4.2 Wat is management control?**

Lowe (1971) definieert management control als volgt:

'... a system of organizational information seeking and gathering, accountability and feedback designed to ensure that the enterprise adapts to changes in its substantive environment and that the work behaviour of its employees is measured by reference to a set of operational sub-goals (which conform to overall objectives) so that the discrepancy between the two can be reconciled and corrected.'

Dit sluit aan bij de behoefte om ook aandacht te besteden aan het adaptatievermogen van de organisatie. In die zin past dat weer goed bij het denken van Williamson (1985), die adaptatie tot centraal thema van TCE heeft verklaard.

Anthony schreef (1988) een standaardwerk op het gebied van management control. Hij definieert management control als:

'The process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies (Anthony, 1988).'

Anthony beschrijft een mechanistische visie in de uitwerking van wat hij noemt het 'formal controlsystem'. Hij beschrijft vrij kort zogenaamde 'informal factors', zoals cultuur, managementstijl, informele organisatie etc., maar richt zich daarna geheel op het formele control-systeem, dat in zijn ogen bovendien grotendeels financieel van aard is. De winst van Anthony is dat hij duidelijk maakt dat management control handelt over het beïnvloeden van het gedrag van mensen (zie ook Chua et al, 1989).

Gigliani en Bedeian (1974) geven aan dat control in complexe organisaties bestaat uit twee typen: een type betreft het sturen van de activiteiten van ondergeschikten door middel van procedures en standaard werkvoorschriften. Dit type control wordt gerealiseerd door de organisatiestructuur, de cultuur, human resource policies, etc. Het andere type betreft de cybernetische control, deze vorm van control is gebaseerd op de aloude bekende regelkring. Zij betogen dat dit type control aangeduid kan worden als het formele control-systeem.

Veel andere schrijvers (Green en Welsh, 1988; Otley en Berry, 1980; Fisher, 1995; en dus ook Anthony, 1988) menen dat een formeel control-systeem cybernetisch van aard dient te zijn. Het formele control-systeem bestaat dan uit budget-, belonings-, accountingsystemen, etc. Deze zienswijze impliceert dat structuur, cultuur en personnel control niet tot het formele control-systeem zouden behoren, alhoewel zij de noodzaak, de werking en de effectiviteit van het formele control-systeem wel degelijk beïnvloeden. Fisher schaaft deze onder de categorie General Controls. We zullen later zien dat deze stelling wat mij betreft niet langer houdbaar is.

### **4.3 Wat is een Management Control Systeem (MCS)?**

Er bestaat geen normatief model van een MCS. De vraag welk MCS dus in welke omstandigheden het beste past, is niet direct te beantwoorden met resultaten van wetenschappelijk onderzoek in de hand. Speklé (2001a en 2001b) heeft met behulp van TCE een poging gedaan te komen tot een meer normatief raamwerk om te bepalen welk MCS in welke

omstandigheden het meest passend zou zijn. Hij gebruikt een drietal variabelen, die onderscheidend kunnen zijn om het control-vraagstuk op te lossen. Deze variabelen zijn:

1. de mate van onzekerheid (uncertainty);
2. de mate van specificiteit van de activiteiten (asset specificity); en
3. de ex-post informatievoorziening.

De eerste twee zijn afgeleid van TCE en de derde is toegevoegd om het onderscheidend vermogen van zijn raamwerk te vergroten.

De mate van onzekerheid heeft een sterke invloed op de control-problematiek. Hoe groter de onzekerheid, hoe groter de onzekerheid ook over de uitkomsten van een activiteit. In het geval dat de onzekerheid laag is, is het control-probleem een stuk eenvoudiger. Taken zijn vooraf beter te programmeren en de uitkomsten zullen ook minder sterk variëren, waardoor zowel aansturing door middel van standaardisatie als via uitkomsten georiënteerde aansturing en control mogelijk is. Hij spreekt dan van 'arm's length control' of 'machine control'.

Indien de mate van specificiteit van de activiteiten hoog is, wordt het control-probleem ook groter. TCE spreekt dan over een onderlinge afhankelijkheid (bilateral dependency; Williamson, 1985, 1996) die er toe leidt dat opportunistische een toenemend risico is. Zolang de onzekerheid laag en dus de programmeerbaarheid van taken nog behoorlijk is, kan door middel van uitkomsten georiënteerde control dan wel actie georiënteerde control nog het nodige bereikt worden. Het probleem wordt echter fors groter indien de onzekerheid ook nog eens groot is. Indien nu de informatie-asymmetrie<sup>28</sup> ook achteraf groot is, dan is het control-probleem wel erg groot. Wat dan rest, is dat in ieder geval aangegeven wordt welk gedrag niet getolereerd wordt, Speklé (2001a en 2001b) spreekt dan net als Simons (1996) van 'boundary control'.

In die gevallen dat de ex-post informatie-asymmetrie gemiddeld of gering is, zal een modus moeten worden gevonden voor de ontbrekende inzichten die

---

<sup>28</sup> Dat wil zeggen als ook na afronding van de activiteit niet goed duidelijk is of nu aan de contractvoorwaarden is voldaan en dat derhalve de geleverde prestaties ook niet goed kunnen worden beoordeeld.

nodig zijn om de activiteiten te kunnen beheersen. In die gevallen spreekt Speklé (2001a en 2001b) over 'exploratory control', dat wil zeggen dat gaandeweg meer inzicht kan worden verkregen in de activiteiten en dat als het ware verkennend voorwaarts kan worden gegaan.

Kruis (2008) vond inmiddels empirisch bewijs voor Speklé's archetype 'arm's length'. Haar onderzoek leverde voor de overige typen geen ondersteuning op. Een ander probleem bij haar onderzoek is dat zij onderkent dat een MCS bestaat uit een samenstel van beheersingsinstrumenten die onderling natuurlijk verschillen – en ook wellicht inwisselbaar zouden kunnen zijn – maar dat zij uiteindelijk ervoor koos om te kijken naar generieke typen zoals bedacht door Speklé (2001a en 2001b).

Van belang is nog wel om vast te stellen dat Kruis (2008) in haar analyse de effectiviteit van de organisatie (of de unit) heeft meegenomen. Effectiviteit wordt bepaald door de perceptie te meten inzake de volgende vragen:

- a. hoezeer worden doelen bereikt;
- b. hoezeer wordt samengewerkt met andere afdelingen/units;
- c. hoe tevreden zijn interne klanten;
- d. hoe tevreden zijn externe klanten;
- e. hoe tevreden zijn medewerkers;
- f. hoezeer worden standaarden en gedragsregels nageleefd;
- g. wat is het vermogen om problemen op te lossen;
- h. wat zijn de hoeveelheden die worden geproduceerd;
- i. hoe is de kwaliteit van hetgeen wordt geproduceerd;
- j. hoe zijn de overall prestaties van de unit.

Uiteraard gaat het hier niet alleen om percepties maar ook om proxy's. Nog fraaier ware het geweest als we de mogelijkheid hadden om de positieve bijdrage van het MCS aan de organisatie te kunnen bepalen, bijvoorbeeld in de vorm van meer winst of grotere prestaties. Ook hier geldt dan weer dat het erg lastig is om te kunnen vaststellen of dat dan toe te wijzen is aan het in gebruik zijnde MCS. Het is onmogelijk om een organisatie te klonen en vervolgens te variëren met het MCS en te bepalen welk MCS (of delen daarvan) beter uitpakken. Onderzoek naar wat een effectief MCS is, is hard nodig, maar zal niet snel resultaat opleveren. Dat vergt vele, vele jaren van

onderzoek en tot adequate resultaten worden geboekt zullen we het met proxy's moeten doen.

Merchant (1982) omschrijft 'good control' als volgt:

'..., good control should mean that an informed person could be reasonably confident that no major unpleasant surprises will occur'.

Het kiezen uit de grote hoeveelheid control-instrumenten en het samenstellen van het MCS is dus niet eenvoudig. Uiteraard zijn sommige control-mechanismen niet in alle gevallen toepasbaar en is de mate waarin ze werkzaam zijn ook afhankelijk van veel factoren. Over de effectiviteit van diverse control-maatregelen zijn geen algemeen geldende richtlijnen te geven (zie verder aan het eind van dit hoofdstuk).

Kennedy en Widener (2008) voerden casestudies uit en concluderen dat het wellicht verstandig is om een MCS te onderzoeken met meerdere variabelen in samenhang in plaats van geïsoleerde variabelen te onderzoeken.

Ouchi (1979) schrijft:

'There are two underlying issues which are of central importance in determining which form of control will be more efficient. First is the question of the clarity with which performance can be assessed. Second is the degree of goal incongruence. .... The intimate relationship between the two dimensions is evidenced in the observation that high levels of goal incongruity can be tolerated as long as performance can be evaluated with precision. Conversely, high ambiguity concerning performance can be tolerated only if goal incongruity is trivial. In everyday language, people must either be able to trust each other or to closely monitor each other if they are to engage in cooperative enterprises.'

Kruis (2008) omschrijft het als volgt:

'A management control system is expected to be effective when it can manage the specific control problems an organization or organizational unit faces'.

Dit klinkt eenvoudig maar is naar mijn mening nog ontoereikend, omdat niet duidelijk wordt wat dan precies het resultaat van het MCS zou moeten zijn. In mijn ogen behoort een MCS bij te dragen aan het beïnvloeden en richten van het gedrag van medewerkers, zodat de doelen van de organisatie worden gerealiseerd op een zodanige wijze dat de volatiliteit van de resultaten met een redelijke mate van zekerheid valt binnen de door het management vooraf gedefinieerde risicotoleranties (zie mijn definitie in het vorige hoofdstuk).

Voor auditors en accountants onder ons die na het lezen van deze bijdrage de moed in de schoenen is gezonken, nog een oud maar hopelijk nog geldig citaat:

'However, accountants need not be faint of heart for they surely possess a good basis (perhaps the only one) for the development of an integrated management control (and information) system provided that they extend their thinking in the application of that powerful tool-accounting method (Lowe, 1971, 12) '.

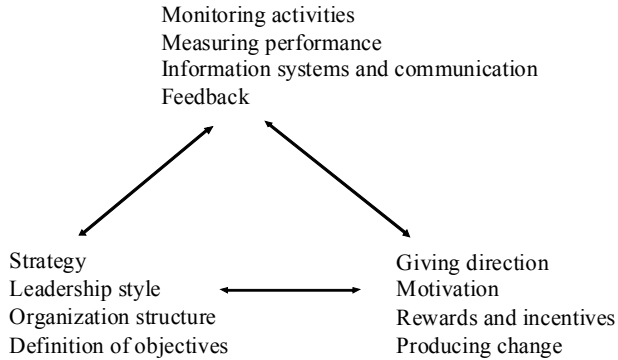
In de literatuur terug te vinden modellen<sup>29</sup> zijn dus op zijn hoogst te kwalificeren als stukjes van een complexe legpuzzel die veelal onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing kennen. Dit betekent dat hetgeen hierna volgt een weergave is van een aantal inzichten, waarbij ik niet de pretentie heb wel in staat te zijn een normatief model te ontwerpen. Wel wil ik een poging doen een overzicht te geven van de relevante samenstellende delen van een MCS.

Rotch (1993) schetst de belangrijkste componenten van een MCS als volgt:

---

<sup>29</sup> Modellen zoals COSO, Simons, het zeven S'n model van McKinsey, het kwaliteitsmodel van INK/EFQ, of ISO, CoCo, KAD+, Deming cycle, het model van Porter, etc. zijn er slechts enkele die alle een zekere populariteit kennen.

## Management Control System Framework



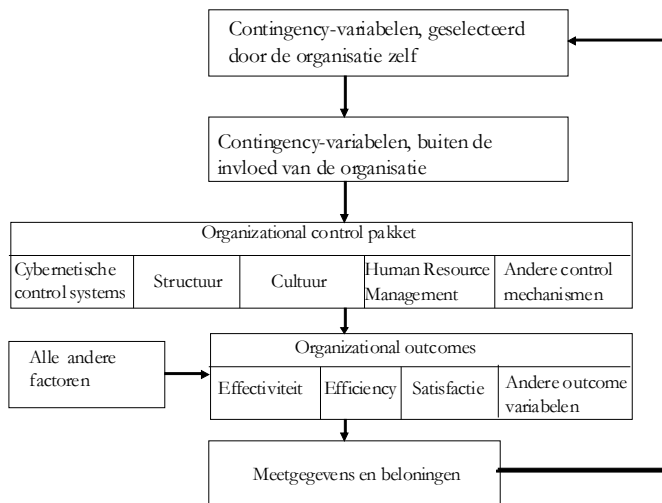
**Figuur 2: Model van een MCS volgens Rotch (1993)**

Hij stelt dat het noodzakelijk is een 'comprehensive view of control' te hebben en daarin zijn alle twaalf onderscheiden elementen van belang. Flamholtz (1996), Goold en Quinn (1990), Ouchi (1977) hanteren allen vergelijkbare denkbelden. De gedachte van een samenstel van elementen vinden we ook bij Kruis (2008).

Fisher (1995) beschrijft vijf (contingentie) variabelen. Dit zijn variabelen die invloed uitoefenen op de specifieke invulling van het informele control-systeem. Deze vijf variabelen zijn:

1. De externe omgeving (mate van onzekerheid, turbulentie, statisch, dynamisch);
2. De strategie en missie (low-cost, differentiation, defender, prospector);
3. Technologie (massaproductie, stukproductie, etc.);
4. Organisatie- en branchevariabelen (grootte, structuur, branche, etc);
5. Kennis en waarnemingsfactoren (proceskennis, mate waarin uitkomsten dan wel gedrag waar te nemen is).

Het contingency model van Fisher (1995) ziet er als volgt uit:



**Figuur 3: Contingency model van Fisher (1995)**

In dit schema wordt duidelijk dat de organisatie niet alle variabelen zelf in de hand heeft. De fase waarin een product in de life-cycle zit, is niet te beïnvloeden. Met de feedbacklus wordt aangegeven, dat het proces iteratief van karakter is (zie ook Simons, 1990).

Het ‘organizational control’ pakket is bewust zo weergegeven. Het dient als geheel te worden beoordeeld. Onderlinge wisselwerking is aanwezig en compensatie van het een met het ander is mogelijk. Deze componenten beïnvloeden elkaar over en weer. Hierbij dient bedacht te worden (Fisher, 1995) dat er sprake is van een  $n : m$  relatie. Hierbij staat  $n$  voor het aantal contingentievariabelen en  $m$  voor het aantal control-variabelen, die uiteindelijk in combinatie een bepaalde uitkomst opleveren. Het zal duidelijk zijn dat er tot op heden slechts weinig onderzoek is gedaan naar



dergelijke n : m relaties<sup>30</sup>. De omvang en complexiteit staan dergelijk onderzoek in de weg. Enige voorbeelden van pogingen tot dergelijk onderzoek zijn Gresov (1989) en Fisher en Govindarajan (1993). Fisher (1995) stelt:

"The need for interconnection between a control package and other firm systems implies that the management control system cannot be studied in isolation from other firm mechanisms (Fisher, 1995, 44)."

Kruis (2008) deed onderzoek naar het ontwerp en de effectiviteit van een MCS. Zij stelt dat een holistische benadering nodig is als we een MCS willen beoordelen. Helaas zijn er volgens haar niet zo veel goede voorbeelden op dat punt. Zij noemt twee uitzonderingen: Widener (2008) en Bedford (2005). Widener heeft een geslaagde poging gedaan empirisch bewijs te vinden voor de juistheid van het model van Simons (Levers of Control, 1995). Bedford deed onderzoek naar de combinatie van cybernetische, administratieve en socio-ideologische controls. Kruis zelf onderzocht het MCS in haar totaliteit en onderzocht de effectiviteit van control als een afhankelijke variabele.

MCS-onderzoek veronderstelt de effectiviteit van het control-systeem a priori zonder dat echt te testen (Chenhall, 2003). Chenhall toont nog eens aan dat er geen empirisch bewijs is voor de stelling dat een bruikbaar MCS ook werkelijk leidt tot betere ondernemingsresultaten. Indirect wordt verondersteld dat medewerkers die tevreden zijn met hun baan zich beter zullen identificeren met de onderneming waardoor deze effectiever zal worden. Ook voor deze veronderstelling is verrassend weinig bewijs voorhanden.

Chenhall (2003) onderstreept de complexiteit van onderzoek op het terrein van MCS nog eens door te wijzen op het feit dat veel controls worden opgelegd door hoger management en dat die dus gebruikt moeten worden ook al zijn ze weinig bruikbaar in de ogen van degenen die ze dienen te

---

<sup>30</sup> Het is dan ook goed te begrijpen dat onderzoek naar de vraag of het COSO-model een goed model is heel erg lastig is en er dus weinig kans is dat er veel animo zou zijn onder wetenschappers om dat te onderzoeken.

gebruiken. Veel onderzoek op dit terrein vindt zijn oorsprong in economische organisatietheorieën zoals de agency theorie. Die theorie maakt veel gebruik van 'incentives' om de belangen van de principaal en de agent te stroomlijnen. Chenhall geeft aan dat ook psychologie en populatie-ecologie bij zou kunnen dragen aan ons begrip van MCS. Als het om besluitvorming gaat, is behavioral economics een terrein waar we veel van kunnen leren (Prospect theory; Kahneman en Tversky, 1984). Het uitgangspunt van veel economische organisatietheorieën van de rationele – al zij het 'bounded' – mens is door hen naar het rijk der fabelen verwezen. Mensen blijken onder andere last te hebben van cognitieve belemmeringen, beperkte informatieverwerkende capaciteiten, selectieve percepties en 'satisficing'<sup>31</sup> in plaats van het optimaliseren van hun opbrengsten.

Ferreira en Otley (2005) hebben het MCS-model van Simons (1995) en Otley (1999) aangevuld op basis van hun ideeën over een Performance Management and Control (PMC) framework. Zij geven aan dat Simons een MCS ziet als een middel om een strategie te implementeren. Zij zien een MCS echter als een verzameling van formele en informele maatregelen en processen om prestaties te meten, te beheersen en te managen zodanig dat de strategie wordt geïmplementeerd en de doelen worden bereikt. Otley's framework (1999) bestaat uit het definiëren van de organisatiedoelen, vervolgens het vaststellen van strategieën en plannen om die te bereiken, het bepalen van de 'targets' (meer operationele doelen), vervolgens de beloningssystemen en tot slot de informatiestromen om te kunnen monitoren en te leren van opgedane ervaringen.

Zoals hierboven al gemeld is Widener (2008) er in geslaagd empirisch bewijs te vinden voor de robuustheid van Simons' concept van de Levers of Control van Simons (1995). Ferreira en Otley (2005) voerden een viertal casestudies uit en concluderen dat de kracht van een MCS ligt in de coherentie van het gebruik van de verschillende onderdelen ervan. Daarmee vinden ook zij – evenals Kruis (2008) – dat een MCS in samenhang dient te worden gezien en niet slechts gekeken kan worden naar losse onderdelen.

---

<sup>31</sup> Bij 'satisficing' gaat het meer om het bereiken van een bepaald minimum waar alle betrokkenen tevreden zijn dan het bereiken van het meest optimale resultaat.

Tot slot breidden zij de frameworks van Simons en Otley uit tot wat zij noemen het PMC. Zij formuleerden de volgende twaalf vragensets:

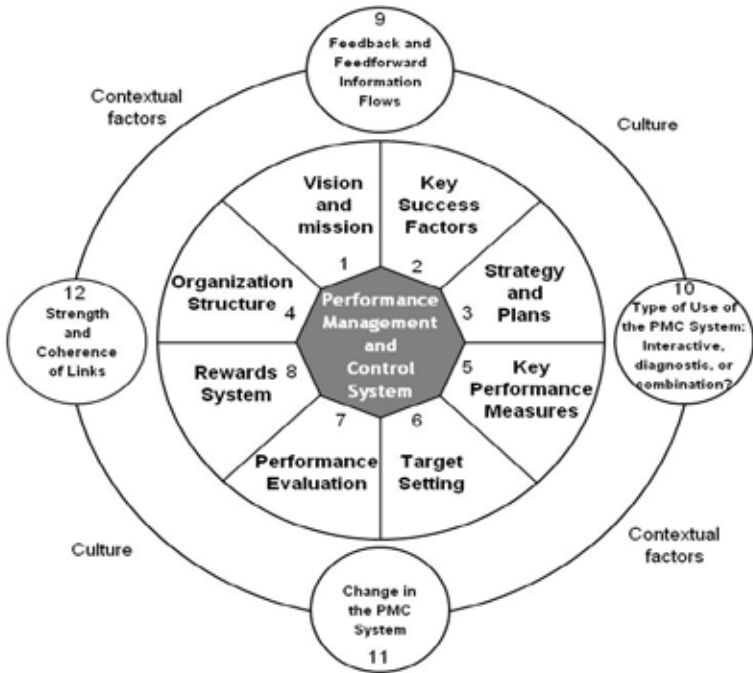
1. What is the **vision and mission** of the organization and how is this brought to the attention of managers and employees?
2. What are the **key factors** that are believed to be central to the organization's overall future success and how are they brought to the attention of managers and employees?
3. What **strategies and plans** has the organization adopted and what are the processes and activities that it has decided will be required for it to ensure its success? How are strategies and plans generated and communicated to managers and employees?
4. What is the **organization structure** and what impact does it have on the design and use of the performance management and control system? How does it influence and how is it influenced by the process of strategy implementation?
5. What are the organization's **key performance measures** deriving from its objectives, key success factors, strategies and plans? How does the organization go about assessing and measuring its success in achieving them?
6. What level of performance does the organization need to achieve in each of the areas defined in the above question, and how does it go **about setting appropriate performance targets** for them?
7. What processes does the organization use for **evaluating** individual, group, and organizational **performance**? How important are formal and informal information and controls on these processes? What are the consequences of the performance evaluation processes used?
8. What **rewards** (both financial and non-financial) will managers and other employees gain by achieving performance targets (or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve them)?
9. What specific **feedback and feed forward information flows** has the organization devised for itself? What sort of **feedback** information flows have been created for monitoring current performance and bringing about adaptation of current behaviour? What type of **feed forward** information flows (if any) has been

formulated to enable the organization to learn from its experience, to generate new ideas and to recreate strategies and plans?

10. What type of *use* is made of feedback and feed forward information flows and of the various control mechanisms in place? Is use predominately diagnostic, interactive, or a combination of both?
11. How has the performance management and control system changed in light of the *change dynamics* of the organization and of its environment? What changes have occurred at the level of those systems in anticipation or response to such stimuli?
12. How strong and coherent are the *links* between the components of the performance management and control system (as denoted by the above eleven questions)?

Zij presenteren hun model overigens niet als een normatief model maar als een model dat kan dienen voor verder onderzoek.

Schematisch leidt dat tot het volgende plaatje:



Figuur 4: PMC framework<sup>32</sup> volgens Ferreira en Otlely (2005)

Zij lieten slechts twee aspecten buiten beschouwing: de cultuur en de contextuele factoren waarbinnen de organisatie opereert. Hierna zal ik daar nog kort op ingaan.

#### 4.4 Het belang van cultuur als variabele voor een MCS

Simons (1995) erkent het belang van een gemeenschappelijk stelsel van normen en waarden door zijn aandacht voor 'beliefs systems'. Dit systeem draagt zorg voor de 'core values' van de organisatie die zijn aan te duiden als streefwaarden waar iedere medewerker zich op kan richten. Ook het eerder genoemde COSO-rapport (1992, 1994) onderkent dit belang door in het

<sup>32</sup> De nummers komen overeen met de boven de figuur opgenomen vragen.

beheersingskader aandacht te vragen voor normen en waarden, veelal neergelegd in een 'code of conduct'. Vosselman (1995) komt in navolging van Ouchi (1979) tot de conclusie dat het 'clanmechanisme' (de stam/groep), waarin tradities en onderlinge - vaak ongeschreven - regels prevaleren, van belang is voor het inrichten van een MCS.

Het clanmechanisme is niet alleen gebaseerd op de legitimatie van gezag, maar ook op het bestaan van overeenstemming over een breed scala van normen en waarden. De eisen aan informatie zijn beperkt. Zolang eenieder duidelijk is wat van hem wordt verwacht en er overeenstemming bestaat over de uitgangspunten, zijn de eisen die aan informatie worden gesteld relatief beperkt. De regels en codificaties betreffen de reeds genoemde normen en waarden. De beste voorbeelden van organisaties die op het clanmechanisme zijn aangewezen zijn – naast de maffia – researchlaboratoria en professionele organisaties. Ook het parlement laat zich als een clanmechanisme kenschetsen; de rituelen en de 'regels van het spel' zijn zeer bepalend en vaak niet in handboeken terug te vinden. Het duurt ook even voor een nieuwkomer in de geheimen van deze rituelen is ingewijd. De socialisatie vergt tijd en gewenning, lees training. Het bezwaar, hoe relatief eenvoudig het ook moge lijken, van het clanmechanisme is, dat een dergelijk systeem slecht overweg kan met heterogeniteit en grote en snelle veranderingen.

Ouchi (1979) geeft aan dat in die gevallen waarin output control en behavior control niet kunnen werken, de clan control de enige overgebleven mogelijkheid is. Gegeven het feit dat evaluatie van deze vorm van control niet eenvoudig tot nagenoeg onmogelijk is en de verwerving van normen en waarden veel inspanning vraagt in de vorm van trainings- en communicatieprogramma's, is deze vorm van control gebaat bij stabiliteit van het personeelsbestand.

Ouchi (1979) haalt nog een aantal onderzoeken aan waarin de notie ligt opgesloten dat orde en rationaliteit in het functioneren van organisaties soms ver te zoeken zijn en dat de huidige (vooral cybernetische) control-mechanismen niet geschikt zijn voor de organisaties van de toekomst. De ontwikkeling van de chaostheorie lijkt hem 30 jaar later gelijk te geven. In onzekere tijden, onder condities van ambigüiteit, zijn betrouwbare metingen

nauwelijks mogelijk. Naar zijn mening is de clan control dan vooral geschikt, omdat deze het belang benadrukt van normen en waarden en de doelen waarnaar gestreefd dient te worden. Simons (1995) benoemt dit als het 'beliefs system' van een organisatie en een wezenlijk onderdeel van het MCS.

Clan control<sup>33</sup> is vooral geschikt om zeer diverse werkstijlen te tolereren, empowerment<sup>34</sup> vaart er wel bij. Cools (2005) beschrijft dat dit van belang is voor het creëren van vertrouwen waardoor de onderlinge band tussen mensen beter wordt, waarmee uiteindelijk de prestaties worden verhoogd. In hoofdstuk zes kom ik daar nog op terug.

Variëteit en experimenteren varen wel bij clan control en empowerment. Vosselman (1995) geeft aan dat het kunnen beschikken over voldoende 'besturingsvariëteit' een belangrijke voorwaarde is voor het ontwerp van een MCS. Een aspect dat ook al was beschreven door Ashby (1956) in zijn 'law of requisite variety'<sup>35</sup>. De Geus (1997) duidt een sterke groepsbinding als één van de factoren die kenmerkend zijn voor ondernemingen die lang bestaan.

In een introductie bij een special van Management Accounting Research (2005), constateren Nixon en Burns dat 'social controls' belangrijker lijken te worden in de 21<sup>e</sup> eeuw. De andere kant van die constatering is dat wellicht de meer formele controls in de afgelopen tijd teveel aandacht hebben gekregen, hetgeen ten koste zou kunnen zijn gegaan van die social controls.

#### **4.5 Het belang van de omgeving als variabele voor een MCS**

De invloed van de omgeving op de organisatie is groot. Fisher noemt het niet voor niets één van de vijf contingentiefactoren. Indien de organisatie zich niet aanpast aan de veranderingen in de omgeving, is de kans aanwezig dat de bestaande strategie niet langer valide is en dat discontinuïteit dreigt. Ook op dit punt geeft De Geus (1997) aan dat het adaptatievermogen van

---

<sup>33</sup> Pierce en Sweeney (2005) tonen het belang van 'clan controls' in 'audit firms' aan.

<sup>34</sup> Empowerment wordt ook wel gedeut als beslissingsruimte.

<sup>35</sup> De wet die voorschrijft dat er voor elke contingentie een mogelijkheid aanwezig is daarop te reageren.

een organisatie een andere belangrijke factor is voor de continuïteit. Simons (1995) heeft het over strategische onzekerheden waartoe een organisatie 'interactive control systems' nodig heeft. Die systemen zijn nodig om de vraag te kunnen beantwoorden of de organisatie nog steeds de juiste koers hanteert. 'Interactive control systems' verlangen onderlinge communicatie tussen de diverse hiërarchische niveaus in de organisatie en ook communicatie met de omgeving via klantenpanels, ideeën- en klachtensystemen, etc.

Slagmulder (1997) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen een MCS en de omgeving van een organisatie, met name ingeval van Strategic Investment Decisions (SID's). Het adaptatieve perspectief veronderstelt dat het MCS zich continu aanpast aan de veranderingen in de omgeving die zich voordoen. Aanpassing dient plaats te vinden om te voorkomen dat het MCS overbodig en disfunctioneel wordt. Dit vereist wel dat het ontwerp ook zodanig flexibel is dat nieuwe control-mechanismen ontwikkeld kunnen worden om situaties te kunnen hanteren die niet in het bestaande formele MCS zijn voorzien. Een verandering in de omgevingsfactoren kan leiden tot een 'strategic misalignment'.

Haar onderzoek toont aan dat een verandering in de omgevingsfactoren ertoe dient te leiden dat aandacht wordt besteed aan de eventueel noodzakelijke aanpassingen aan het MCS en de mate waarin het in staat is het vermogen om de strategische alignment te handhaven en te verbeteren.

*"The adaptive perspective assumes that MCSs adapt continuously in reaction to changes in environmental conditions. That is, to prevent the MCSs from becoming obsolete and dysfunctional as external conditions change, their design must be sufficiently flexible so that new control mechanisms (either formal or informal) can be developed to adequately handle decisions when situations are encountered that cannot be dealt with by the existing formal MCS's (Slagmulder, 1997)'.*

Kloot (1997) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen het MCS en het leervermogen van de organisatie. Hiervoor is de definitie van management control van Lowe (1971) geciteerd. Daarin geeft hij aan dat een MCS ontworpen dient te zijn om zeker te stellen dat de organisatie zich aanpast



aan de veranderingen in de omgeving. Het probleem is echter dat onderzoek ook heeft aangetoond (Argyris, 1990; Archer en Otley, 1991; Roberts, 1990) dat een MCS veranderingen en leren juist kan blokkeren. Zoals vaak staan daar ook weer onderzoeken tegenover die juist aantonen dat veranderingen ook kunnen worden bevorderd door het MCS (Hopwood, 1987; Argyris, 1990; Knight en Willmott, 1993; Simons, 1990 en 1995).

Lowe en Puxty in Chua et al (1989) beschrijven het als volgt:

‘The most basic message of cybernetics and general systems theory is that control of an organization is dependent on its being able to control its relationship with its environment.’

Kloot (1997) beschrijft dat op grond van de literatuur de vraag open blijft of een MCS bepalend is voor het lerend vermogen of dat de relatie recursief is. Dat wil zeggen dat een MCS op haar beurt weer beïnvloed wordt door het feit dat geleerd wordt (Gray, 1990). Kloot concludeert dat de relatie tussen het lerend vermogen en MCS niet alleen recursief is maar ook een tweerichtingsverkeer; ze zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Kloot (1997) beschrijft dat lerend vermogen specifieke kenmerken van een MCS vereist:

- a. Financiële informatie dient vrijelijk en frequent beschikbaar te zijn;
- b. Performance meetsystemen moeten zich richten op processen met minder aandacht voor de op de hiërarchie gebaseerde control-structuren;
- c. Beloningssystemen dienen creativiteit en het nemen van risico's te bevorderen;
- d. Participatieve besluitvorming is wenselijk;
- e. Training en ontwikkeling van personeel dient gericht te zijn op participatie en 'empowerment';
- f. Strategische planning dient vervangen te worden door 'contingency planning' waarin alle medewerkers worden betrokken en flexibiliteit en creativiteit worden gestimuleerd;
- g. Het belang van een gemeenschappelijk stelsel van normen en waarden en een gemeenschappelijke visie dient onderkend te zijn.

#### 4.6 Resumerend

Indien we willen vaststellen dat een organisatie 'in control' is, dan vergt dat mijns inziens een oordeel over het MCS dat vervolgens de volgende elementen zou kunnen omvatten<sup>36</sup>:

1. De missie/visie/strategie;
2. De wijze waarop doelen tot stand komen;
3. De structuur van de organisatie;
4. De wijze waarop 'key performance indicators' worden bepaald;
5. Hoe de performance wordt gemeten;
6. De leiderschapsstijl;
7. De wijze waarop met beloningen wordt omgegaan;
8. De cultuur of 'tone at the top' van de organisatie;
9. Hoe het gedrag van mensen wordt beïnvloed en mensen worden gemotiveerd;
10. De wijze waarop feedback is georganiseerd;
11. Het gebruik van informatie- en communicatiesystemen;
12. Hoe monitoring plaatsvindt;
13. Wat de onderneming doet om de veranderingen in de omgeving te onderkennen en daarop in te spelen (lerend vermogen); en tot slot
14. Hoe de samenhang tussen de hiervoor genoemde elementen geborgd wordt.

De bovenstaande opsomming is wat mij betreft te beschouwen als een 'best practice' en daarmee nog geen normatief model. Om dat te kunnen stellen, dient nog veel onderzoek te geschieden. Voor geen van de 14 afzonderlijke elementen is een normatief kader beschikbaar op grond waarvan bepaald kan worden wat wel of niet goed is in welke omstandigheden. Als de wetenschap die normatieve kaders niet kan aanreiken reesteert de vraag of een stellige 'in control' verklaring tot de mogelijkheden kan behoren. Mijn antwoord op die vraag luidt ontkennend.

De literatuur is vaak tegenstrijdig en vele onderzoeken betreffen een 1 : 1 relatie, waarbij één element beoordeeld wordt in relatie tot één ander

---

<sup>36</sup> Vrij naar Rotch (1993), Simons (1995), Speklé (2001a en 2001b) en Ferreira en Otley (2005)

element. Een 1 : n relatie tussen control-instrumenten en de effecten daarvan is alweer veel lastiger en dergelijk onderzoek geschiedt nauwelijks vanwege de complexiteit en de vaak lange doorlooptijd. Een n : m relatie, die het kenmerk van de praktijk is, is dus nog nauwelijks onderzocht. Een oordeel over zo een complex geheel is dan ook bepaald niet eenvoudig en dat maakt dat een 'in control' verklaring niet anders dan zwaar geclausuleerd kan zijn. Sampers (2005) en Van Leeuwen en Wallage (2007) pleiten daar ook voor, zij het overigens deels om andere redenen. Van Leeuwen en Wallage onderkennen dat lang niet alle processen geheel beheersbaar zijn en geven aan dat de 'routine control' zoals gedefinieerd door Hofstede (1981) daarvoor nog het meest in aanmerking komt. Zij menen dat een 'in control' verklaring met grote terughoudendheid dient te worden gegeven en dat de financiële rapportagesystemen zich nog het beste lenen voor een dergelijke verklaring.

Dat inderdaad enige bescheidenheid op zijn plaats is, wordt nog eens duidelijk als we de systeemhiërarchie van Boulding (1956) in herinnering roepen. Boulding ontwierp de volgende hiërarchie van systemen:

Niveau	Naam	Aspect
9	Transcendentie	Zingeving
8	Sociaal systeem	Waarden en normen op groepsniveau
7	Mens	Zelfbewustzijn, beleid, doelgericht handelen
6	Dier	Doelgerichtheid; bewustzijn
5	Plant	Taakverdeling en -coördinatie; samenwerking; interactie met omgeving; aanpassen
4	Cel	Zelfhandhaving
3	Thermostaat	Terugkoppeling
2	Uurwerk	Tijd; eenvoudige bewegingen
1	Raamwerk	Statische structuur

**Figuur 5: De systeemhiërarchie volgens Boulding (1956)**

Boulding maakt duidelijk dat onze menselijke vermogens ons in staat stellen te doorgronden wat op niveau 3 geschiedt. We zijn daar in staat te begrijpen wat gebeurt als we een bepaalde actie doen en te voorspellen wat het resultaat zal zijn. Op de niveaus daarboven zijn we daartoe nog niet in staat.

Om dat duidelijk te maken hoeft, ik slechts te verwijzen naar een fenomeen op het niveau van de cel. Artsen weten niet exact hoe kanker in een cel ontstaat en weten ook niet precies hoe ze een ontspoorde cel weer in het gareel moeten krijgen. Een patiënt kan weinig anders dan accepteren dat de kennis van medici onvolkomen is. De behandeling door middel van chirurgie, chemotherapie en bestraling om die situatie weer 'in control' te krijgen is naar de huidige kennis het beste wat te krijgen is. Echter, iedere arts weet ook dat het paardenmiddelen betreft. Ook een patiënt weet dat, maar neemt dat op de koop toe omdat er geen wetenschappelijk bewezen betere behandelingen zijn. Mutatis mutandis mag een organisatie zeker uitspreken dat zij meent 'in control' te zijn en daar een verklaring over af te geven. Laat die echter wel geclausuleerd zijn om duidelijk te maken dat een dergelijke uitspraak nogal wat beperkingen kent. In het plaatje van Boulding proberen we hiermee immers een uitspraak te doen op niveau 8 en dat is op zijn minst enigszins aanmatigend, maar daarmee wat mij betreft nog niet verboden.

De conclusie kan geen andere zijn dat een 'in control' verklaring zoals gevraagd in de regelgeving feitelijk onmogelijk is. Gegeven de onzekerheden kan een dergelijke verklaring dan ook niet meer dan gebakken lucht zijn. Deze dient als zoethouder voor de argeloze lezer van het jaarverslag, maar de echte waarde is zeer beperkt. De echte waarde van de verklaring is mijns inziens meer gelegen in het feit dat de noodzaak van zo een verklaring noopt tot het inrichten van een proces waarmee een beter beeld wordt verkregen van de sterkten en zwakten van de risicomanagement- en interne beheersingssystemen. Die waarde moet niet onderschat worden. De weg ernaar toe lijkt belangrijker dan de eindbestemming zelf. In het slothoofdstuk kom ik daar nog op terug.

In het licht van het voorgaande is het bijzonder te zien dat menig gerenommeerd consultancybedrijf zichzelf in staat acht 'quick fixes' aan te bieden. Zo biedt PricewaterhouseCoopers (2008a)<sup>37</sup> een diagnosemodel waarmee, en ik citeer:

---

<sup>37</sup> Bent u echt in control? In de uitgave: Inzake uw zaken; PricewaterhouseCoopers, april 2008, nummer 2. Voor diegenen die menen dat PwC de enige consultancyorganisatie is die dergelijke diensten aanbiedt, nodig ik uit de websites te bezoeken van E&Y, KPMG, Deloitte en vergelijkbare organisaties.

'[...] u snel na kunt gaan of uw beheersmaatregelen voldoen. Vaak zijn grotere efficiency en lagere kosten mogelijk.'

Als het gaat om de mogelijkheden die een auditor (of consultant zo u wilt) heeft om, los van de bovengenoemde complexiteit, tot een juist oordeel te komen over risico- en beheersingssystemen, zijn de proefschriften van Broeze (2006) en Verkruijsse (2005) noodzakelijke kost. Verkruijsse toont aan dat accountants niet bepaald tot een eenduidig oordeel konden komen over casusstellingen inzake interne beheersing. Sterker nog, zelfs vele jaren ervaring bleek geen pre. Het bleek dat accountants liever meer dan minder beheersingsmaatregelen zien, maar dat lijkt me weinig verrassend. Professional judgment is in dit veld niet verzekerd en dat baart op zijn minst enige zorg. Broeze nam op zijn beurt accountants de maat bij het inschatten van risico's tijdens hun beroepsuitoefening bij het beoordelen van jaarrekeningen. Op zijn zachtst gezegd, rees twijfel of zij wel in staat zijn risico's goed in te schatten.

## 5 Het belang van beloningen<sup>38</sup>

Zoals in de conclusie van het vorige hoofdstuk is aangegeven, vormen beloningen een element van het MCS. Vanuit de agency theorie weten we dat dit één van de krachtigste instrumenten vormt om het gedrag van mensen te beïnvloeden. Zoals duidelijk is geworden, kan dit dan ook niet onbenoemd blijven bij de beoordeling of een organisatie 'in control' is, zeker niet als we ons realiseren dat bij onjuist gebruik van beloningsprikkelels zogenaamd disfunctioneel gedrag kan ontstaan. In dit hoofdstuk wil ik dan ook enige ruimte nemen om die aandacht te geven die ik meen dat nodig is in het licht van het 'in control' vraagstuk.

De Monitoring Commissie (2007) publiceerde als bijlage een verslag van de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) - mede geschreven door het adviesbureau Towers Perrin - van een onderzoek naar de relatie tussen de bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en de prestaties van deze ondernemingen. De conclusies laten zich niet eenvoudig lezen, maar het lijkt erop dat er enige positieve correlatie is tussen de aandeelhouderswaarde en de hoogte van de totale beloning. De vraag of dat in 2008 nog gezegd kan worden, is na de sterke daling van de beurskoersen zeer de vraag. Immers, de aandeelhouderswaarde wordt aan de hand van diezelfde beurskoersen bepaald. Los daarvan staat in het rapport een opvallende zin:

'Er bestaat discussie of prestaties invloed hebben op beloning, of dat beloning invloed heeft op prestaties. Uitspraken over causaliteit kunnen op basis van dit onderzoek niet vastgesteld worden'.

---

<sup>38</sup> Voor diegenen die geïnteresseerd zijn in hoe apen met beloningen omgaan is het werk van Frans de Waal zeer aan te bevelen. Een interessante bijdrage is te lezen in 'Scientific American', 'How Animals Do Business'; April 2005, pp 73-79

De Monitoring Commissie (2007) constateerde een sterke stijging van de totale beloning, waarbij de variabele component met name aan belang heeft gewonnen. Zoals we uit het onderzoek van Jensen en Murphy (2004) weten is het gevaar bij hoge beloningen ook dat disfunctioneel gedrag aan de dag gelegd kan worden. Daartoe uitgedaagd kunnen hoge beloningen leiden tot het nemen van excessieve risico's.

De relatie tussen hoge beloningen, excessieve risico's en de huidige kredietcrisis lijkt in ieder geval steeds breder te worden erkend. Wiet Pot<sup>39</sup>, oud topbankier bij Goldman Sachs en voormalig bestuursvoorzitter van Kempen & Co, en Josef Ackermann<sup>40</sup>, bestuursvoorzitter van Deutsche Bank, hebben beiden publiekelijk aangegeven dat zij denken dat de bonuscultuur mede daaraan heeft bijgedragen. De Financial Services Authority<sup>41</sup> (FSA) in het VK heeft inmiddels aangegeven dat zij vinden dat de beloningsstructuren teveel korte termijn gericht zijn en bijdragen aan de instabiliteit van de financiële markten. De Senior Supervisors Group (SSG, 2008), de verzamelde centrale banken van Frankrijk, Duitsland, Zwitserland, het VK, en de VS, adviseert de uitdagingen in het managen van de problemen gecreëerd door de beloningspraktijken onder ogen te zien. Dit laatste heeft in hun ogen geleid tot het nemen van disproportionele risico's en korte termijn winstbejag.

Mervyn King<sup>42</sup>, de gouverneur van de centrale bank van het VK, hekelde het gebruik van excessieve beloningen en stelde dat de huidige kredietcrisis daardoor werd aangewakkerd. Wellink, President van De Nederlandsche Bank (DNB), presenteerde op 26 mei 2008 op een conferentie aan de Rijksuniversiteit Groningen een verhaal met als titel: 'It's the incentives, stupid!<sup>43</sup>' In zijn verhaal gaf hij aan dat de toezichhouders de crisis zagen aankomen. Hij stelt zich dan ook terecht de vraag waarom toezichhouders niet tijdig hebben gereageerd. In zijn presentatie geeft hij aan dat:

---

<sup>39</sup> <http://www.fd.nl/csFD/Artikelen/WEB-HFD/y2008/m03/d29/PotKredietcrisis>

<sup>40</sup> <http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,druck-539919,00.html>

<sup>41</sup> [http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20670001&refer=uk&sid=aj9T4SD\\_K51s](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20670001&refer=uk&sid=aj9T4SD_K51s)

<sup>42</sup> Tijdens een 'hearing' ter gelegenheid van zijn herbenoeming op 29 april 2008 zei hij onder andere het volgende: "I do think it is rather unattractive that so many young people when contemplating careers look at the compensation packages available in the City and think that these dominate almost any other kind of career."

<sup>43</sup> [http://www.dnb.nl/dnb/home/nieuws\\_en\\_publicaties/nieuwsverzicht\\_en\\_archief/speeches\\_2008/nl/46-176056-64.html](http://www.dnb.nl/dnb/home/nieuws_en_publicaties/nieuwsverzicht_en_archief/speeches_2008/nl/46-176056-64.html)

'Unbalanced remuneration incentives are another source of excessive risk taking. Employees who receive massive bonuses when earnings are high but are hardly hit when losses are made, are probably less prudent than would be necessary in the interest of their employer'.

Het is bijzonder om in de dagen daarna te lezen dat DNB zal gaan toezien op welke wijze de beloningssystemen bij onder toezicht staande instellingen worden gebruikt. Bouwens<sup>44</sup> constateert met enig recht dat DNB dit allang had behoren te doen. Vanuit de agency theorie weten we immers al lang dat met beloningen het gedrag van mensen kan worden gestuurd. Uit andere publicaties weten we ook dat disfunctioneel gedrag tot de mogelijkheden behoort (zie Jensen en Murphy, 2004).

Eerlijk gezegd is overigens het welzijn van de werkgever niet het allerbelangrijkste waar Wellink zich druk om zou moeten maken. Toezichthouders zijn er voor de stabiliteit van de financiële markt en 'systemic risks' zijn nu net waarop ze geacht worden te letten. Helaas hebben ze op dat punt gefaald. De Wall Street Journal<sup>45</sup> wijst in een blog 'Fed and Bubbles: First, Heal Thyself?' ook op de rol van toezichthouders als de Fed in de VS. In de blog wordt er op gewezen dat de toezichthouders zelf in 2003 banken vrijstelden van de verplichting tot het aanhouden van kapitaal voor 'off-balance sheet vehicles'<sup>46</sup>.

Een onderbelichte groep tot nu toe is die van de credit ratingbureaus. Zowel DNB<sup>47</sup> als Boot (2008) wijzen op het belang van deze ondernemingen voor de stabiliteit van de financiële sector. Zij hebben ook een dubieuze rol gespeeld in het aanwakkeren van de huidige crisis. Ook daar was winstbejag een belangrijke drijfveer om positievere ratings te geven dan gerechtvaardigd bleek te zijn<sup>48</sup>.

---

<sup>44</sup> Het Financieele Dagblad, 3 juni 2008, pagina 10.

<sup>45</sup> <http://blogs.wsj.com/economics/2008/05/16/fed-and-bubbles-first-heal-thyself/?mod=WSJBlog>

<sup>46</sup> Dit waren dezelfde 'vehicles' als waaraan Enron ten onder ging.

<sup>47</sup> [http://www.dnb.nl/dnb/home/nieuws\\_en\\_publicaties/nieuwsoverzicht\\_en\\_archief/nieuws\\_2008/nl/46-175343-64.html](http://www.dnb.nl/dnb/home/nieuws_en_publicaties/nieuwsoverzicht_en_archief/nieuws_2008/nl/46-175343-64.html)

<sup>48</sup> In 2005 en 2006 werd voor \$ 1,2 biljoen aan sub-prime hypotheeklen verhandeld. Het overgrote deel daarvan bleek voorzien te zijn van de hoogste AAA rating door de drie grootste credit ratingbureaus Moody's, Standard&Poor's en Fitch.



Michel Tilmant<sup>49</sup>, topman van ING, gaf in een interview aan dat als je naar rendement zoekt je automatisch meer risico neemt en dat de kwaliteit van de beleggingen erachter vermindert. Ook meldde hij dat er veel te complexe producten gemaakt werden om maar meer te verdienen en dat de huidige crisis er een is van buitensporigheden. Het Financieele Dagblad<sup>50</sup> constateert in een commentaar dat de eerste les van de kredietcrisis is dat de beloningsstructuur in de financiële wereld veranderd dient te worden, omdat die heeft aangezet tot het nemen van te grote risico's.

Zelfs de beursorganisatie Euronext gaat niet vrijuit. In een commentaar<sup>51</sup> naar aanleiding van het failliet van Carlyle Capital Corporation (CCC) schrijft Het Financieele Dagblad dat Euronext haar regels voor hedgefondsen had versoepeld waardoor er \$ 11 miljard aan beurswaarde werd toegevoegd. Deze toevoeging was niet bepaald waardevast zoals het debacle van CCC heeft geleerd en helaas waren zij niet de enige brekebeen.

In zijn openingsspeech<sup>52</sup> voor de commissie van het Amerikaanse Congres, die de kredietcrisis onder de loep nam, presenteerde de voorzitter, Waxman, enkele getallen. Hij vermeldde dat in 2007 de CEO van Occidental Petroleum de best betaalde topman was met een inkomen van \$ 320 miljoen per jaar; goed voor \$ 154.000 per uur. In 1980 verdienden CEO's in de VS zo'n 40 maal zoveel als de gemiddelde arbeider. Vandaag is dat zo'n 600 maal zoveel<sup>53</sup>. Voor diezelfde commissie verschenen de topmannen van Citigroup, Countrywide Financials en Merrill Lynch. Over de jaren 2002 tot 2006 verdienden zij samen \$ 460 miljoen en hen werd gevraagd of die verdiensten terecht waren. Uiteraard was hun antwoord volmondig ja, want ze hadden zoveel aandeelhouderswaarde voor hun eigenaren verdiend. De ironie is dat die drie bedrijven inmiddels meer dan \$ 40 miljard aan waarde hebben afgeboekt<sup>54</sup>!

---

<sup>49</sup> NRC Handelsblad, zaterdag 22 maart, pagina 22

<sup>50</sup> NRC Handelsblad, zaterdag 22 maart, pagina 17

<sup>51</sup> Het Financieele Dagblad, maandag 17 maart, pagina 7

<sup>52</sup> Voor een kort overzicht zie <http://cnmmoney.prt=intthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=Mortgage+mess+C>

<sup>53</sup> De Volkskrant liet onderzoek doen in Nederland en constateerde dat de ratio in 2007 in ons land slechts op 44 keer modaal lag. (Volkskrant, 17 mei 2008)

<sup>54</sup> Sommigen stellen dat met deze majeure afwaarderingen de toekomstige resultaten worden veilig gesteld. Als later blijkt dat de omvang van de afboeking te groot is geweest, kan het resultaat weer positief worden beïnvloed. Zie de bijdrage van Wim Boonstra, chief Economist bij de Rabobank in: Het Financieele Dagblad, 17 mei 2008.

Waxman verwees ook naar de rol van beloningsadviesbureaus. Over 2007 maakten 113 van de grootste Fortune 250 bedrijven gebruik van hun diensten en ontvingen voor een advies over de beloningsstructuur gemiddeld \$ 200.000 en daarnaast nog zo'n \$ 2 miljoen voor andere diensten. Daarbij merkte hij op dat sommige bedrijven die consultants 'independent' noemden. Jensen en Murphy (2004) bevelen aan om dergelijke consultants niet in te huren als ze ook betrokken zijn bij actuariële vraagstukken of nog andere adviestrajecten voor lager personeel doen, juist vanwege mogelijke belangenverstrengeling.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat Peter Gortzak<sup>55</sup>, vicevoorzitter van het vakverbond FNV, oproept tot meer toezicht. Koelewijn<sup>56</sup> wijst op de rol die commissarissen moeten spelen om excessen te kunnen voorkomen. Tijdens de eerdergenoemde opening van het nieuwe NIVRA-kantoor sprak Minister Bos<sup>57</sup> zijn verontwaardiging uit naar aanleiding van een bezoek vlak daarvoor afgelegd aan Washington. Zijn afschuw werd gewekt door financiële bedrijven die de politiek opriepen om geen nieuwe regels af te kondigen en tegelijkertijd smeekten hen met publiek geld te redden. Het Britse Governance for Owners<sup>58</sup> meldt dat zij zich zullen gaan verzetten tegen beloningsplannen waarvoor onvoldoende prestaties worden gevraagd. Inmiddels is bij Philips en Corporate Express het aan aandeelhouders voorgestelde beloningspakket verworpen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Uiteraard is het van alle tijden dat gehuild wordt met de spreekwoordelijke wolven in het bos. Iedereen heeft een mening over topbeloningen, maar het is zaak ons ook in dit geval niet te laten leiden door sentimenten maar ons te baseren op onderzoeksresultaten van wetenschappers. Het zou spijtig zijn als symboolpolitiek de overhand krijgt en er regelgeving wordt afgekondigd die het werkelijke probleem niet oplost en mogelijk nieuwe problemen creëert.

---

<sup>55</sup> Het Financieele Dagblad, donderdag 6 maart, pagina 9

<sup>56</sup> Het Financieele Dagblad, FD Geld, zaterdag 5 april 2008, pagina 22

<sup>57</sup> Toespraak Minister Bos Opening nieuwbouw NIVRA, 16 april 2008, versie 16 april, 10.16 uur

<sup>58</sup> <http://accountant.nl/Accountant/Nieuws/Grote+beleggers+nemen+bonussen+op+de+korrel>

Frijns, voorzitter van de Monitoring Commissie, (2007) merkte in een interview op dat onderzoek in Amerika niet direct een sterk verband tussen beloning en prestatie aantoonde. Op grond van agency theorie zou dat verband helder moeten zijn. De principaal tracht de belangen van hem en agent in overeenstemming te brengen en de agent door middel van financiële prikkels te stimuleren meer waarde te creëren. Kennelijk is dat verband in het onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen en in het door Frijns aangehaalde Amerikaanse onderzoek minder eenduidig. Pokorny (2008) toont in haar onderzoek ook aan dat het uitgangspunt van de agency theorie dat hogere beloningen leiden tot grotere prestaties niet per se waar is. Sterker nog, volgens haar ontstaat op enig moment een inverse relatie. Er zijn dus grenzen aan de hoogte van de beloningen in het kader van het stimuleren van de prestaties.

Jensen en Murphy (1990, 2004) voerden een diepgaande analyse uit van de wijze waarop met beloningen werd en wordt omgegaan en hoe verantwoord dat was en is. In hun onderzoek uit 1990 concludeerden zij dat de CEO's van ondernemingen onvoldoende beloond en uitgedaagd werden. De markt heeft goed naar hen geluisterd, want de beloningen gingen in de jaren '90 van de vorige eeuw fors omhoog dankzij aandelenopties en andere bonusstructuren. Hun conclusies uit 2004 luiden dan ook geheel anders. Naar hun mening is het systeem totaal gecorrumpeerd en toe aan een grootschalige hervorming. Het systeem is in hun ogen een soort loterij zonder nieten geworden. Hoezeer de theorie ook aanbeveelt om met financiële prikkels topmanagers te prikkelen, de wijze waarop dat werd gerealiseerd, leidde in hun ogen tot disfunctioneel gedrag. Eén van de manieren waarop dat disfunctionele gedrag gestalte kreeg, was het manipuleren van verantwoordingen. Jensen en Murphy (2004) concluderen dan ook:

'[...] we have no doubt that short-term earnings are being manipulated in many, if not all, companies.'

De hervorming die Jensen en Murphy (2004) voorstaan, geven zij vorm door middel van in totaal 38 aanbevelingen. Zij bevelen onder andere aan om in ieder geval geen vergoeding te geven bij ontslag vanwege incompetentie. Verder adviseerden zij om stringenter toezicht door

remuneratiecommissies toe te passen en het verminderen van het gebruik van beloningsadviesbureaus, die ook vaak een belang hadden bij het verlenen van hun diensten. Verder zouden opties als kosten in de jaarrekening zichtbaar moeten worden gemaakt. Dat laatste is door het Amerikaanse Congres (Partnoy, 2003; pp 306) voorkomen en geschiedt tot op de dag van vandaag niet altijd volgens de regels (Van Schie, 2008; Jensen en Murphy, 2004; SEC, 2008<sup>59</sup>). Daardoor blijft een belangrijke kostenpost voor aandeelhouders buiten het zicht waardoor ook de gerapporteerde resultaten van die betreffende ondernemingen niet correct zijn.

Uit een andere wetenschappelijke hoek komt Wachter (2008). In maart 2008 verscheen zij voor de reeds genoemde commissie van het Amerikaanse Congres en merkte het volgende op:

‘The current crisis is a textbook demonstration of how misaligned incentives cause financial markets to fail’.

In een eerder onderzoek (Pavlov en Wachter, 2006) had zij al gewezen op de gevaren voor een crisis bij gebruik van op kortetermijnresultaten gerichte beloningsinstrumenten. In haar bijdrage geeft zij aan dat een onbalans in de beloningssystematiek de kern vormt van de huidige kredietcrisis.

Winter en Cools schreven een bijdrage<sup>60</sup> in het debat over regelgeving dat eigen onderzoek aantoonde dat 83% van de Nederlandse AEX-CEO's hun baan ook voor 50% minder zouden willen doen. Beloning is in hun ogen een statuselement geworden en zij geven aan dat openbaarmaking ertoe zal leiden dat de beloningen alleen maar hoger zullen worden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zij<sup>61</sup> in hun wekelijkse column in Het Financieel Dagblad oproepen om de prestatiebeloning geheel af te schaffen.

Layard (2005) toont ook al aan dat ‘geluk’ een zeer relatief begrip is en afhankelijk is van het ‘geluk’ van je omstanders en jouw relatieve positie ten opzichte van die anderen. Hij maakt duidelijk dat mensen vooral hun sociale

---

<sup>59</sup> <http://www.sec.gov/divisions/corpfin/guidance/execcompdisclosure.htm>

<sup>60</sup> Het Financieel Dagblad, zaterdag 2 februari 2008, pagina 17

<sup>61</sup> Het Financieel Dagblad, vrijdag 28 maart 2008, pagina 19

status laten afhangen van het inkomen dat ze verdienen<sup>62</sup>. De roep om meer transparantie van beloningen kan er dan ook alleen maar toe leiden dat de weg naar boven wordt ingezet. Ook de Monitoring Commissie (2008) vraagt in haar rapport nog meer transparantie over alle beloningscomponenten<sup>63</sup>. Transparantie bevorderen is in ieder geval gedaan zonder al te veel begrip van behavioral finance en psychologie. Het is ook onbegrijpelijk dat bestuurders er tegen zijn omdat hun inkomen er alleen maar hoger van wordt. De reden om het toch niet leuk te vinden, is natuurlijk gelegen in de publieke discussie die telkens oplaait. Het blijft dan ook enigszins merkwaardig om bepaalde instituten bij voortdurend te zien aandringen op een nog grotere mate van transparantie.

Het Financial Stability Forum<sup>64</sup> van de 'Bank for International Settlements' is er daar één van. Ook de SEC<sup>65</sup> (2006) is zo een instituut. De SEC<sup>66</sup> riep eind 2007 op tot meer transparantie om die oproep in 2008<sup>67</sup> nogmaals te herhalen. PricewaterhouseCoopers (2008b en 2008c)<sup>68</sup> concludeerde:

'The bottom line: in the SEC's view, there is considerable room for improvement in executive compensation disclosures'.

De roep om transparantie<sup>69</sup> is overigens wel enigszins begrijpelijk. Naar aanleiding van het debacle van Bear Stearns<sup>70</sup> heb ik getracht te achterhalen welke bedragen in totaal zijn uitbetaald en aan wie. Het doorspitten van het laatste jaarverslag van Bear Stearns bleek op dat punt echter onbegonnen

<sup>62</sup> Mensen krijgen twee opties voorgesteld. Optie 1 betekent een salaris van € 50.000 terwijl het gemiddelde dat wordt verdiend € 25.000 is. Optie 2 is een salaris van € 100.000 en het gemiddelde is € 250.000. Het overgrote deel zal kiezen voor optie 1 omdat dit betekent dat tweemaal zoveel als gemiddeld wordt verdiend.

<sup>63</sup> Verheugend is dat de Commissie verlangt dat de koppeling tussen beloning en prestatie-indicatoren zowel ex ante als ex post duidelijk wordt gemaakt. Hiermee komt de Commissie tegemoet aan de kritiek dat die koppeling vaak nauwelijks gelegd wordt. Zie ook de bijlage waaruit blijkt dat op dit punt nog het nodige te verbeteren valt.

<sup>64</sup> <http://www.bis.org/press/p080329.htm>

<sup>65</sup> Securities and Exchange Commission, 78538, Federal Register/vol. 71, NO. 250/Friday, December 29, 2006/ Rules and Regulations

<sup>66</sup> Dataline 2007-28: Highlights of the 2007 AICPA National Conference on current SEC and PCAOB developments, PricewaterhouseCoopers (<http://www.cfodirect.com> (2008c))

<sup>67</sup> Zie voetnoot 12

<sup>68</sup> 2008 Current developments for directors, January 15, 2008

<sup>69</sup> Winter en Cools roepen in hun bijdrage in Het Financieel Dagblad van vrijdag 25 april 2008 (pagina 17) op om het dure gezelschapsspel dat transparantie heet te beëindigen omdat transparantie zou leiden tot meer informatie en tot meer wantrouwen waardoor ontwijkgedrag en misleidende informatie de overhand zouden kunnen krijgen.

<sup>70</sup> Zie het jaarverslag over 2007 van Bear Stearns. Blommaert schreef een column voor Het Financieel Dagblad (19 maart 2008, pagina 9) waarin hij zijn verbazing uitsprak over het feit dat geldverstrekkers in staat waren hun geld op een en dezelfde dag te kunnen opeisen. Hij verwoordde zijn ongenoegen als volgt: 'Maar om de kredietcrisis te gebruiken als dekmantel van dit complete mismanagement en vervolgens alleen de aandeelhouders de rekening te sturen, is onbehoorlijk'.

werk vanwege een overvloed aan verschillende beloningsinstrumenten<sup>71</sup> voor de korte, dan wel de lange termijn waarbij de waarde van de verschillende componenten nauwelijks te achterhalen viel. Aan beloningen is over 2006 \$ 4,3 miljard betaald<sup>72</sup>. Op de balans staat nog een bedrag van \$ 2,2 miljard gereserveerd voor stock options uit te keren aan medewerkers. Dit zijn slechts twee van de bedragen die rechtstreeks uit de jaarrekening zijn af te lezen. De overige bedragen en posten laten zich niet zo eenvoudig opsommen.

Zoals hiervoor betoogd, is de huidige focus op korte termijnbeloning en dus korte termijnresultaten aan kritiek onderhevig. In navolging van Jensen en Murphy (2004) ontwikkelde 'The Aspen Institute' (2007) dan ook 'guiding principles for corporations and investors' met betrekking tot meer lange termijn gerichte waardecreatiebeloningsindicatoren. Tevens riep het instituut ook op tot meer transparantie.

Nog een opmerking aangaande het toezicht op de berekening en toepassing van de beloningsinstrumenten. De vraag is wie daarop toezicht uitoefent. De remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen is daartoe het aangewezen orgaan. De vraag is echter op welke wijze zij actief toeziet op de toepassing van de remuneratieafspraken. In ieder geval spelen internal auditors<sup>73</sup> daarin nauwelijks of geen rol (Paape, 2007). Slechts 1% van hun tijd wordt besteed aan het beoordelen van beloningssystemen. External auditors controleren de betrouwbaarheid van de jaarverslagen. In hoeverre zij in detail een beoordeling uitvoeren van de toepassing van de beloningscontracten is zeer de vraag. Jensen en Murphy (2004) bevelen niet voor niets aan om versterkte dijkbewaking in het leven te roepen in geval van een hoog 'equity'-gehalte van de beloning van de top. In de jaarverslagen van de AEX- en de AMX-bedrijven is niet terug te vinden in hoeverre een actieve controle wordt toegepast. Het bijzondere is ook dat uit het bovenstaande blijkt dat in de ogen van velen topbeloningen risico's met

---

<sup>71</sup> Stock repurchase program, capital accumulation plan, restricted stock unit plan, profit sharing plan, sock award plan, non-employee directors' stock option and stock unit plan, zijn de in het jaaverslag opgenomen instrumenten.

<sup>72</sup> Een over de duim berekening leidt ertoe dat bij 13.500 medewerkers per eind 2006 er over dat jaar gemiddeld \$ 320.000 per jaar betaald is. Ervan uitgaande dat de medewerkers niet meer verdient dan \$ 100.000 per jaar kan het niet anders zijn dat een klein deel excessief beloond werd.

<sup>73</sup> Internal auditors besteden ongeveer 1% van hun tijd aan de beoordeling van beloningen (Paape, 2007).

zich meebrengen. In de risicoparagrafen van de AEX- en AMX-bedrijven is echter geen enkel bedrijf terug te vinden die dit risico actief rapporteert.

Uit de bijlage blijkt dat bij 83% van de AEX-fondsen de variabele beloningscomponent van topmanagers meer dan 50% uitmaakt van het totale pakket. Bij AMX-fondsen ligt dit percentage op 68%. De koppeling tussen te behalen doelen en de variabele beloning wordt volgens de Monitoring Commissie (2007) nog onvoldoende gelegd. Het bijzondere is ook dat in geen enkel jaarverslag melding wordt gemaakt van het risico dat dit kan leiden tot disfunctioneel gedrag en het risico van het manipuleren van de cijfers. Ook wordt in geen enkel jaarverslag duidelijk gemaakt of, wie en hoe de toepassing van de gemaakte beloningsafspraken daadwerkelijk controleert.

PricewaterhouseCoopers (2008d) constateert dat de totale beloning van de CEO's van aan de AEX-genoteerde bedrijven tussen 2003 en 2006 met 73% is toegenomen. Uit hun onderzoek blijkt dat ongeveer tweederde van de totale beloning wordt gevormd door bonussen en andere langetermijnbeloningsinstrumenten. Verder stellen zij vast dat de bonus de facto een gegarandeerd in plaats van een variabel karakter heeft gekregen. Dit laatste geschiedt door de bonus toe te kennen voor zeer eenvoudig te realiseren doelen. In 2005 en 2006 kregen alle CEO's bonussen uitgekeerd. De bonussen en de andere langetermijnbeloningsinstrumenten stijgen bovendien veel harder dan het vaste salaris. Van 2003 naar 2006 stegen de bonussen met 123%, de langetermijnbeloningsinstrumenten met 100% en het vaste salaris met 'slechts' 18%.

Cools (2005) wijst op het gevaar van een verkeerd gebruik van prestatiebeloning en adviseert een bandbreedte van 25 tot 50%. De maximale prestatiebeloning zou niet meer dan de helft van de totale beloning mogen uitmaken. Op grond van de cijfers uit het onderzoek van PricewaterhouseCoopers (2008) kan geconcludeerd worden dat die grens inmiddels ruim overschreden wordt. Hij maakt ook duidelijk dat prestatiebeloning slechts één manier is om mensen te prikkelen; promoties blijken nog veel sterker te werken.

Tot slot is er op basis van het bovenstaande een zekere consensus dat de beloningspakketten een relatie hebben met het risicoprofiel van de organisatie en de bereidheid risico's te nemen teneinde meer winst te realiseren. De geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar het rapport van de SSG (2008), waarin de relatie tussen het nemen van risico en de beloningscomponent in het licht van de huidige kredietcrisis uit de doeken wordt gedaan.

Ook lezenswaardig is het rapport van Bollen et al (2005), waarin onderzoek is gedaan naar 60 Europese 'business failures' uit de laatste 25 jaar. In 23% van de gevallen was er sprake van te ambitieuze plannen, waardoor teveel risico werd genomen. In 37% van de gevallen was er sprake van fraude, waarbij een groot deel een dominante manager/eigenaar betrof die extreme ambities had. Overigens was het aandeel van fraude en onethisch gedrag in het aantal keren dat een onderneming failliet ging meer dan 50%.

De conclusie van dit hoofdstuk is dat beloningen een krachtig middel zijn om het gedrag van mensen te beïnvloeden. Maar, de medaille kent ook een andere zijde. Indien grote bedragen op het spel staan, kan verkeerd gedrag 'uitgelokt' worden. De huidige crisis lijkt mede daardoor te zijn ontstaan en op zijn minst versterkt te zijn. Versterkte dijkbeveiliging lijkt op zijn plaats. In ieder geval dient bij de beoordeling van de vraag of een organisatie 'in control' is meer plaats te worden ingeruimd voor de beloningscomponent. De koppeling tussen beloning en prestatie-indicatoren is sterk voor verbetering vatbaar. Verder wordt in de jaarverslagen van de AEX- en AMX-fondsen op geen enkele manier duidelijk gemaakt op welke wijze die versterkte dijkbeveiliging plaatsvindt. De veelal aanwezige remuneratiecommissies zijn in ieder geval geenszins in staat gebleken de stijging van de totale beloning binnen de perken te houden. Sterker nog, de beloningen van topmanagers lijken de afgelopen paar jaar eerder geëxplodeerd. Het focus op de korte termijn lijkt te hebben geprevaleerd. Uit de recente schandalen komt bepaald niet een overtuigend beeld naar voren dat de remuneratiecommissie in staat was de disfunctionele kant van de beloningen in te dammen. In het licht van de consensus dat de korte termijn beloningen juist hebben bijgedragen aan de huidige crisis, valt hen dat aan te rekenen. Ze werden daarbij geadviseerd door beloningsadviesbureaus en kunnen zich wellicht achter hun rug verschuilen.



De Monitoring Commissie (2008) heeft niet voor niets een bepaling opgenomen dat indien de remuneratiecommissie gebruik maakt van zo'n adviseur, deze geen advies aan een bestuurder van de vennootschap mag geven. Daarmee lijkt de Commissie aan te sluiten bij de mening van de hiervoor genoemde Waxman en Jensen en Murphy (2004). De toekomst zal leren of het veel zal helpen.

## 6 Waartoe draagt een 'in control' verklaring bij?

De werkelijke vraag blijft natuurlijk of een 'in control' verklaring ergens toe bijdraagt. Er is het nodige onderzoek gedaan met betrekking tot SOX. Hierna zal ik dan ook nagaan wat de resultaten van dat onderzoek zijn.

In het pre-SOX-tijdperk zijn ook al onderzoeken uitgevoerd naar de invloed van een ruimere rapportage over risico's en beheersing. Collet (2008) heeft die onderzoeken op een rij gezet (Welker, 1995; Sengupta, 1998; Healy et al, 1999; Linsmeier et al, 2002). De conclusies van deze onderzoeken zijn dat ruimere risicorapportages leiden tot lagere vermogenskosten (Sengupta), een meer liquide markt (Welker), betere prestaties op de beurs (Healy et al) en een lagere gevoeligheid van de omzet (Linsmeier et al).

Ashbaugh-Skaife et al (2006) tonen aan dat ondernemingen die een internal control probleem rapporteerden een significante toename van de vermogenskosten voor de kiezen kregen. Mutatis mutandis als diezelfde ondernemingen vervolgens het probleem hadden opgelost en goedkeuring van de externe accountant kregen (SOX 404 verklaring), namen de vermogenskosten weer significant af. Hun resultaten lijken consistent met de resultaten van Sengupta (1998) in het pre-SOX-tijdperk. Overigens zijn ook hier de resultaten van onderzoek op zijn minst ambigu te noemen. Ogneva et al (2007) vonden weer dat er geen verband was tussen een gerapporteerd internal control probleem en een stijging van de vermogenskosten.

Jain en Rezaee (2006) deden onderzoek naar de invloed van SOX op de beurskoersen. Zij concludeerden weer dat SOX een positief effect heeft gehad en dat de voordelen de nadelen van hogere kosten van compliance zeker overtroffen. Dat laatste wordt nog onderschreven door hun

constatering dat ondernemingen die een betere governance kenden, meer transparant waren en meer geloofwaardige audit-functies hadden, een sterker positief effect lieten zien dan zwakkere broeders.

Scholz (2008) deed op verzoek van 'The Department of Treasury' van de VS onderzoek naar de veranderingen en consequenties van aanpassingen in de jaarrekeningen van genoteerde bedrijven. Zij concludeert dat het aantal 'restatements' in de periode 1997 tot en met 2006 significant is gestegen, van 90 in 1997 naar 1.577 in 2006. Ze geeft daarbij wel aan dat het merendeel van de stijging wordt veroorzaakt door ondernemingen die niet op de belangrijke beurzen zijn genoteerd. Hun aandeel stijgt van 23% van het totaal naar 62% van het totaal. Verder geeft ze aan dat het aantal aanpassingen al begon toe te nemen vanaf 2001, dus nog voor de invoering van SOX. SOX kan dus niet de enige verklaring zijn voor de stijging. Scholz geeft die verklaring echter niet.

Het goede nieuws is dat het percentage fraudegerelateerde 'restatements' daalde van 29% van het totaal tot maar 2% van het totaal<sup>74</sup>. Verder zou je ook kunnen concluderen dat er weliswaar meer 'restatements' zijn, maar dat dit ook uitgelegd kan worden als een teken van sterkte. Immers, voorheen waren ze er wellicht ook maar zag je ze niet en nu worden ze wel zichtbaar. Ook zou geconcludeerd kunnen worden dat accountants zich strikter zijn gaan opstellen waardoor 'restatements' vaker voorkomen. Dat laatste argument kan zich echter ook tegen de accountantsprofessie keren; kennelijk zagen ze de tekortkomingen niet meteen, maar pas na de toenemende druk via het wettelijk kader van SOX waardoor alsnog correctie nodig bleek. Scholz (2008) laat echter na met dergelijke analyses en conclusies op de proppen te komen. Meer onderzoek lijkt dan ook nodig. Wel is duidelijk dat 'restatements' een fenomeen zijn dat zich vooral voordoet bij verliesgevende ondernemingen; meer dan 50% rapporteerde in het jaar voorafgaande aan de 'restatement' een verlies.

Scholz (2008) heeft nog wel een relatie gelegd met de zogenaamde 404-verklaring conform SOX. Deze sectie verplicht ondernemingen te verklaren

---

<sup>74</sup> In absolute aantallen is er dan nog steeds sprake van een lichte stijging.

dat hun 'Internal Controls over Financial Reporting (ICFR) effectief zijn en zo niet, wat er dan aan schort. Zij toont aan dat er over de jaren 2003 tot en met 2005 een flinke stijging was in 'restatements' van de zogenaamde 'accelerated filers group', de ondernemingen die SOX-plichtig werden. Hun aandeel in restatements steeg van 33% pre-SOX naar 47% na de invoering van SOX. Over het jaar 2006 nam dat aandeel weer af naar 40%. Een voorzichtige conclusie zou kunnen luiden dat er geleerd werd en dat daarmee het aantal restatements kon dalen. Goed nieuws dus. Het slechte nieuws zou weer kunnen zijn dat men kennelijk niet goed 'in control' was en dat dit pas opviel nadat SOX in werking trad.

Het wekt wellicht weinig verbazing dat na de grote schandalen van Enron, Worldcom, Tyco, Adelphia, etc. en na de invoering van SOX in 2002 veel onzekerheid heerste. Iedereen keek zeer nauwgezet naar de jaarrekening en accountants droegen daar aan bij. Zij waren tenslotte ook publiekelijk aan de schandpaal genageld en Arthur Andersen had in 2003 als gevolg van het Enron-schandaal het loodje gelegd.

Scholz (2008) maakt duidelijk dat van de 3.700 ondernemingen die ICFR-rapporten deponeerden, er 31% een 'restatement' meldden. Wel bleek er een toename van ondernemingen die ineffectieve 'internal controls' rapporteerden: in 2004 betrof dat 39% en in 2005 59%. In 2006 daalde dat percentage weer sterk naar 23%. Kennelijk leerde iedereen snel. Bovendien is het niet onwaarschijnlijk dat het SOX-regime heeft geleid tot een betere kwaliteit van de financiële rapportages. Dat was overigens ook de belangrijkste reden om de wet in te voeren.

De vraag of deze bovenstaande feiten nog van invloed waren op de waardering op de beurs laat zich als volgt weergeven. Moody's (2004) gaf aan dat er niet perse een negatieve bijstelling van een rating nodig is als er 'material weaknesses' worden gerapporteerd. Het hangt af van de aard van de 'weakness' en van de maatregelen die het management vervolgens treft. In 2006 pleegde Moody's slechts in 20% van de gevallen waarin tekortkomingen in de 'internal controls' werden gerapporteerd, een neerwaartse bijstelling van de rating. De motieven om dit in de andere 80% van de gevallen niet te doen, waren te vinden in het feit dat Moody's blij was dat de problemen onderkend waren en dat de onderneming doende was

die op te lossen. Verder waren niet alle weaknesses even erg, sommige problemen waren duidelijk gelokaliseerd en eenvoudig oplosbaar. Verder was in de ogen van Moody's al in de rating rekening gehouden met het feit dat sommige ondernemingen minder goed functionerende 'internal controls' hadden. Ook toonde het Moody's rapport aan dat er geleerd werd. Het aantal bedrijven dat door Moody's van een rating voorzien werd waar de 'internal controls' niet op orde waren, daalde van 117 in 2004 naar 75 in 2005.

Scholz (2008) toont aan dat de marktreactie bij tekortschietende 'internal controls' weliswaar negatief is, maar dat die sinds 2001 in afnemende mate reageert. Over de periode 1997- 2000 daalde de beurs in de eerste twee dagen na melding van een control-probleem met gemiddeld 9,5%. Over de periode 2001-2006 daalde de koers maar 1,3%. Kortom, de beleggers raakten duidelijk minder van de kook als een onderneming ineffectieve controls moest melden, zelfs van fraudes raakte men niet meer zo opgewonden. Het bijzondere is wel dat de daling gelijk opgaat met de eerder geconstateerde toename van het aantal 'restatements'.

Analisten hechten verbazingwekkend weinig waarde aan een 'in control statement' (De Vries, 2008). Het mag van hen zelfs afgeschafte worden. Echter, ze hechten wel aan een uiteenzetting van de risico's en met name de strategische en de operationele risico's achten zij van belang. Kennelijk maken ze liever hun eigen analyse dan zich te verlaten op de rapportage door de bedrijven zelf. Zoals uit de bijlage blijkt, ontbreekt het in de jaarverslagen van de AEX- en AMX-fondsen nu juist aan een gekwantificeerde beschrijving van deze risicocategorieën. Ook het Financial Stability Forum<sup>75</sup> riep op tot meer transparantie rondom de risico's die financiële instituten lopen.

Linsley en Shrivs (2006) en Linsley en Lawrence (2007) onderzochten Engelse jaarverslagen die vallen onder het Turnbull-regime en dienen te verklaren dat ze beschikken over een 'sound system of internal control'. Tevens dienen ondernemingen een overzicht te geven van hun risico's. Uit

---

<sup>75</sup> Interim report to the G7 Finance Ministers and Central Bank Governors, 5 februari 2008.

beide onderzoeken blijkt dat er een verband is tussen de grootte van de organisatie en de omvang van de risicorapportages. Dat het vooral kwalitatief (95%) van aard was en weinig kwantitatief (5%) had ik u al gemeld. Helaas waren de rapportages weinig coherent en zeker onvolledig. Wat erger was, is dat de jaarverslagen op dat punt voor de gewone leek niet te begrijpen waren. Slechts wetenschappers en academici zouden in staat zijn chocola te maken van de betreffende paragrafen. Het goede nieuws was nog wel dat slecht nieuws niet verdoezeld werd. Ongetwijfeld is dat laatste ingegeven door het idee dat het nog slechter is indien later lijken uit de kast vallen zonder dat melding is gemaakt van control-problemen. Claims liggen dan op de loer. Linsley en Shrivies adviseerden overigens nadere richtlijnen met betrekking tot het rapporteren over risico's omdat het naar hun mening weinig zinvol was te wachten op consensus uit de markt. Zij zijn op dat punt niet overtuigd van zelfregulering.

Abraham en Cox (2007) meldden nog dat in het VK meer over risico's wordt gerapporteerd dan in de VS. Interessant is nog dat zij ook aantoonde dat er minder over risico's wordt gerapporteerd indien de aandelen van beursgenoteerde bedrijven vooral in handen zijn van voor de lange termijn beleggende institutionele beleggers. Indien die aandelen in handen zijn van de meer korte termijn gerichte individuele beleggers wordt er juist meer over risico's gerapporteerd. Institutionele beleggers lijken dus minder geschikt als disciplinerende functie. Het aardige is dat zij indirect opriepen tot voorzichtigheid met nadere richtlijnen inzake risicorapportages:

[...] future prescriptive approaches to reporting requirements outside of those associated with risk reporting might also suppress firm-specific information?

In Nederland heeft inmiddels een respectabele rij bedrijven zich teruggetrokken van de Amerikaanse beurs. Het betreft bedrijven zoals Akzo Nobel, Air France-KLM, KPN en Océ. Mogelijk is één van de redenen dat de kosten van naleving van SOX (te) hoog zijn. Akzo Nobel meldde een besparing van € 7 miljoen; een bedrag dat overigens niet bijzonder hoog lijkt. Bijzonder is wel dat ik van alle genoemde bedrijven persoonlijk heb vernomen dat men door zou gaan met een – weliswaar 'light' – variant van

SOX. Die keuze<sup>76</sup> is ook ingegeven door de positieve ervaringen die men heeft opgedaan met SOX in relatie tot het verbeteren van de sterkte van het 'internal control-systeem'. Achterstallig onderhoud was aan het licht gekomen, fouten in rapportages werden tijdig ontdekt en de invoering had een disciplinerende werking op managers in de organisatie. Niet ondenkbaar is ook dat inmiddels de 8<sup>e</sup> Europese Richtlijn, die een vorm van een SOX-light-systeem verplicht, daaraan heeft bijgedragen.

Schneider en Church (2008) deden onderzoek naar het effect van de opinie van auditors over 'internal control' op beslissingen door bankmedewerkers over leningaanvragen van bedrijven. En, inderdaad, deze medewerkers hechten waarde aan de door auditors geuite opinies over 'internal control'. Een negatieve verklaring van een auditor leidde ertoe dat minder waarde werd gehecht aan de balans en de resultatenrekening van de leningaanvrager.

Tot slot is de vraag of SOX nu bij heeft gedragen aan het herstel van het vertrouwen in de accountantsprofessie. McMillan (2004) stelt:

'However, it [de SOX Act] does not actually deal with the causes of the systematic failure of trust, and, so does not ensure the prevention of future failures of that trust'.

Hij stelde verder dat de toenemende regeldrift in de wereld van verslaggeving en auditing meer zou kunnen hinderen dan dat het helpt. Er zal meer op de letter van wetten en regels worden gelet dan op de geest. Dit is een pleidooi dat eerder door Cools en Winter werd gevoerd (zie hiervoor). Ook Karstedt en Farall (2006) doen een vergelijkbare constatering<sup>77</sup>. McMillan (2004) stelt ook dat sprake was van verwaarlozing van de professionele karakteristieken van de leden van de professie. Hij beveelt aan om meer aandacht te besteden aan de normen en waarden die een professie als die van de accountant dienen hoog te houden. Met deze stelling sluit hij aan bij het Schotse accountantsinstituut dat in 2007 een

---

<sup>76</sup> Persoonlijk opgetekend uit de monden van hooggeplaatste managers van de genoemde ondernemingen.

<sup>77</sup> 'Too many rules and regulations decrease the legitimacy of norms and moral obligations, and create incentives for all to circumvent such obligations. To get things done, citizens revert to illegal practices in order to cut red tape, which they deem justified, legitimate and efficient. This normalizes illegal behaviour and encourages disrespect for regulatory law'.

rapport<sup>78</sup> liet verschijnen waarin vergelijkbare noten werden gekraakt. Uit dit rapport blijkt dat accountants niet bepaald worden gezien als vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer, maar eerder op gelijke hoogte worden geplaatst als advocaten<sup>79</sup>. En van advocaten verwacht waarschijnlijk niemand dat ze het publieke belang dienen.

Zhang, Zhou en Zhou (2007) ontdekten nog dat meer onafhankelijke auditors meer 'internal control' problemen ontdekten dan minder onafhankelijke auditors. Bovendien pleit hun onderzoek voor het opnemen van mensen met financiële expertise in Audit Committees omdat dat ertoe leidt dat minder 'internal control weaknesses' optreden. Deskundige ogen zien meer en kunnen dus helpen problemen te voorkomen.

Baker en Owsen (2002) bepleiten en grotere rol voor auditing in relatie tot corporate governance:

'We argue that the role of auditing should be increased in order to enhance the control of corporations for the benefit of all stakeholders and society generally'.

Tegelijkertijd stelden Khurana en Raman (2006) dat de auditor geen compenserende factor is voor gebrekkige governance. Ook zij vonden bewijs voor de stelling dat meer onafhankelijke auditors bijdragen aan de gepercipieerde betrouwbaarheid van jaarrekeningen. Willekens (2008) deed een vergelijkbare constatering<sup>80</sup>. Ook meldden zij dat de combinatie van audit services en non-audit services bij één en hetzelfde bedrijf niet per se een probleem hoeft te zijn. Het gaat veel meer om de vraag of de totale beloning een bedreiging oplevert voor de gepercipieerde onafhankelijkheid.

Hoogduin, hoofdeconoom van Robeco, verzucht dat in zijn ogen tegenwoordig wel erg veel van de accountant wordt verwacht. Het waarderen van de risico's die organisaties lopen en met name de invloed van de huidige financiële crisis op de waardebepaling van bezittingen en

---

<sup>78</sup> 'Bean Counters or Business Leaders; Public Perceptions of the Accountancy Profession; The Chartered Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2007.

<sup>79</sup> De score op de vraag of het maatschappelijk verkeer vond dat de accountant in haar belang werkte, scoorde een 4,7 op een schaal van 1 tot 10.

<sup>80</sup> <http://www.ibr-ire.be/ned/download.aspx?type=1&id=3526&file=3066>



schulden is erg lastig. Meten is weten, gaat in zijn ogen niet altijd op en dan wordt het ook voor de accountant erg moeilijk om tot een juiste waardebeoordeling te komen<sup>81</sup>.

Tot slot krijgt de 'in control' rapportage ook serieuze aandacht van het Koninklijk NIVRA. In oktober 2007 verscheen een discussiepaper met daarin concrete voorstellen hoe om te gaan met de 'in control' rapportage. Het rapport ademt zeer de geest van het Engelse systeem (de Combined Code). Ook vindt het NIVRA dat alle risicocategorieën aandacht dienen te krijgen. Bij de bespreking van de elementen van een 'sound system of internal control' valt op dat wordt aangesloten op het COSO-model zonder daar al teveel nadere details aan te verbinden. Verder adviseert het NIVRA een beschrijvend verhaal over de risico- en beheersingssystemen, een proces waarmee dit totale systeem wordt geverifieerd en geëvalueerd en dat dit wordt besproken met de Raad van Commissarissen. Enkele bijzondere en in mijn ogen minder gelukkige ideeën zijn dat:

- er geen 'material weaknesses' zouden mogen zijn; zoals hiervoor betoogd is dat afhankelijk van de risicotolerantie (waarvan overigens ook het NIVRA vindt dat die gerapporteerd dient te worden);
- dat tekortkomingen in het systeem dienen te worden gerapporteerd, inclusief 'the impact they have had, could have had, or may have...?'; dat laatste lijkt me bijzonder lastig en mijns inziens ook overbodig.

Uit de commentaren<sup>82</sup> die zijn ingediend naar aanleiding van de discussiepaper lijkt ook enige consensus omtrent nadere duiding van wat ondernemingen zouden dienen te rapporteren op het terrein van 'in control'.

Resumerend kunnen we stellen dat het rapporteren over 'in control' een positieve bijdrage lijkt te hebben, waarbij de resultaten van wetenschappelijk onderzoek niet eenduidig zijn. Transparantie over risico's en beheersingssystemen wordt positief gewaardeerd. Achteraf valt vast te stellen dat er dankzij SOX nogal wat problemen naar boven zijn gekomen maar dat vrij snel geleerd is en dat verbeteringen zijn aangebracht in de

---

<sup>81</sup> Het Financieel Dagblad, 29 maart 2008.

<sup>82</sup> Commentaren zijn onder andere ingediend door E&Y, KPMG, Protiviti Independent Risk Consulting en Eumedion.

‘internal control systemen’. Ook op de beurs is geleerd en worden gerapporteerde problemen niet meer zo hard afgestraft. Verder is er nog behoorlijk wat ruimte voor verbetering als het gaat om het rapporteren inzake risico’s en lijkt er behoefte te zijn aan nadere duiding door regelgevers. Dat laatste dient met enige omzichtigheid te geschieden om niet het kind met het badwater weg te gooien. Wachten op vrijwillige stappen daarin door ondernemingen lijkt niet op zijn plaats. Tot op heden valt er op de kwaliteit van hetgeen wordt gerapporteerd nog het nodige af te doen (zie ook het rapport van Shareholder Support, 2008). Het ligt niet in de rede te veronderstellen dat daar snel verandering in zal komen op basis van vrijwilligheid. De Monitoring Commissie is aan zet om die nadere duiding te verschaffen. In de hiernavolgende conclusies zet ik mijn suggesties op een rij.



## 7 Conclusies en betekenis voor ons als NIVRA-Nyenrode

Verklaren dat een organisatie 'in control' is, is geen eenvoudige zaak, zo niet onmogelijk. Een MCS is een complex geheel van een groot aantal samenstellende delen. Als het al enigszins zinvol is, dient daarbij te worden aangegeven welke risicotolerantie in acht is genomen. De definitie van 'in control' zoals in deze oratie opgenomen zou als uitgangspunt kunnen dienen. De waarde van zo een statement wordt op dit moment verschillend gewaardeerd. De Vries (2008) geeft aan dat analisten er weinig heil in zien. Tegelijkertijd laat Delger<sup>83</sup> een heel ander geluid horen en zweert bij het belang van 'in control statements'. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat hetgeen de Code Tabaksblat, SOX en vergelijkbare regelgeving verlangen vanuit wetenschappelijk perspectief de toets der kritiek niet kan doorstaan. De onzekerheden zijn onoverkomelijk groot en de beschikbare onderzoeksresultaten verre van toereikend.

De vraag is of er toch nog waarde te vinden is in het vragen om een 'in control' statement. Het antwoord is ja, alhoewel enige toelichting noodzakelijk is. Naar mijn overtuiging is niet zozeer de verklaring sec van belang, maar het feit dat een proces dient te worden gevolgd waarbij voortdurend het MCS op zijn merites wordt beoordeeld. In mijn ogen kan het MCS daar alleen maar beter van worden. Of dat ooit tot een betekenisvolle 'in control' verklaring kan leiden, zal de toekomst moeten uitwijzen. De Monitoring Commissie moet desalniettemin voortgaan op haar weg en beursgenoteerde ondernemingen de weg wijzen en daarmee ook de regelgeving voortdurend aanpassen aan het voortschrijdend inzicht dat nu eenmaal onlosmakelijk is verbonden aan ons menselijk bestaan.

---

<sup>83</sup> 'Je moet het hebben van de 'in control statements' van banken die met hedgefonds zaken doen'; citaat Andr'Delger, medewerker van de AFM, De Accountant, november 2007, pagina 18

De vraag is hoever die regelgeving moet gaan. Het IFAC (2006) laat optekenen:

“This document has demonstrated that the general consensus is that [*internal control systems*] should take a principles- and market-based, risk focused approach, in recognition of the need for an organization to develop an internal control system particular to its internal and external environment. Prescriptive and legislative requirements are often not recommended as a means of encouraging good internal control systems, as under these circumstances organizations are more likely to view internal control as merely a compliance exercise rather than an integral part of good business practice’.

De huidige praktijk lijkt de werkelijkheid goed weer te geven. Daarmee wordt het paard achter de wagen gespannen en krijgt een ‘in control’ verklaring een voornamelijk juridische inkleuring. Op grond van mijn voorgaand betoog zal het u niet vreemd in de oren klinken dat ik ook weinig geloof heb in vrijblijvendheid. Degenen die daarvan nog niet zijn overtuigd, verwijs ik gemakshalve naar de eerder aangehaalde rapporten van de Monitoring Commissie (2005, 2006, 2007) en het onderzoek van Shapiro en Matson (2008). Mijn motto in deze is: onder druk wordt alles vloeibaar. Daarom zijn ‘aansporingen’ in de vorm van regelgeving wenselijk. Die regelgeving zou niet per se een wettelijk kader behoeven indien ‘vrijwillige’ afspraken toereikend zouden zijn. Die afspraken dienen dan ook een serieuze poging te zijn en niet bedoeld om een minimalistische richting te kiezen. ‘Noblesse oblige’ geldt niet alleen voor de wetenschap maar ook voor het bedrijfsleven. Tot op heden kan niet anders worden geconstateerd dat die ‘noblesse’ vaak ontbroken heeft<sup>84</sup>. Zonder enige dwang lijkt weinig van de grond te komen en zal er een hoge mate van terughoudendheid zijn om ‘in control’ verklaringen af te geven.

---

<sup>84</sup> Ik raad u graag de volgende boeken aan om u wellicht een andere kijk te geven op het functioneren van de vrije markt en de economie: ‘De Shockdoctrine’, van Naomi Klein, ISBN 9-789044-509182 en ‘Rogue Economics’, van Loretta Napolconi, ISBN 978-1-58322-824-1. U bent gewaarschuwd, het zijn geen boeken die aanleiding geven tot groot optimisme over de krachten van de vrije markt in het algemeen en mensen in het bijzonder.

'In control' verklaringen: Gebakken lucht of een te koesteren fenomeen?

Mijn antwoord op die vraag is dat momenteel de gebakken lucht de boventoon lijkt te voeren. Er wordt weliswaar veel gerapporteerd, maar echt begrijpelijk is het nog niet. Het is niet coherent, het ontbreekt aan kwantitatieve gegevens, zeker als het gaat om strategische en operationele risico's. Kwantificering van alle belangrijke risico's en een gekwantificeerde risicotolerantie lijken mij eisen die in de regelgeving dienen te worden opgenomen. De Monitoring Commissie (2006, 2007) vraagt daar al enige tijd om maar tot nog toe met (te) weinig succes.

Er worden veel beloftes gedaan en mooie voornemens en formuleringen uitgesproken. Bovendien voldoen de huidige verklaringen niet aan de definitie zoals ik die heb beschreven. Nadere regelgeving lijkt op zijn plaats. Onder druk wordt alles vloeibaar en de disciplinerende werking komt niet van bedrijven zelf. Zij streven eerder naar minder dan naar meer regels. Echter, de ironie lijkt te zijn dat meer regels leidt tot de ontdekking van knelpunten die vervolgens een oplossing behoeven. SOX heeft geleerd dat er kennelijk nogal wat achterstallig onderhoud was en veel bedrijven lijken daar uiteindelijk toch van overtuigd te zijn. Zelfs die bedrijven die van de Amerikaanse beurs afgaan, handhaven een 'light' versie van SOX.

Hierna volgen enkele suggesties voor de Monitoring Commissie bij het formuleren van nadere duiding van de Code Tabaksblad.

De regels dienen niet te gedetailleerd te zijn, maar een 'principle based' benadering te volgen. In het voorgaande betoog is duidelijk gemaakt dat meer stringente regels inderdaad meer kwaad dan goed lijken te doen. Die regels dienen voorafgegaan te worden door gedegen onderzoek. Iedere onderneming is uniek en dient zijn eigen MCS te ontwikkelen dat is toegesneden op de eisen die de omgeving stelt en continuïteit dient te waarborgen. Eigen verantwoordelijkheid van de ondernemer dient daarbij voorop te staan.

KPMG (2008) schreef een rapport 'Hypegiaphobia' geheten; dit betekent angst om eigen verantwoordelijkheid te nemen. In dat rapport staat de zin:

'De precieze definitie van 'in control' is niet zo belangrijk: waar het om gaat is dat het thema 'in control' in ruime zin moet worden opgevat.

Mijn antwoord op die stelling is nee en ja. Het is wel belangrijk om te definiëren wat 'in control' zijn omvat, omdat anders iedereen gelijk heeft en de verwachtingskloof waarmee ons beroep zo begaan is op de loer blijft liggen. Zie daartoe hoofdstuk 3 van deze oratie. En ja, het gaat om de ruime zin van het begrip 'in control'. Hoe ruim geeft KPMG alleen aan door te wijzen op harde maatregelen en controles, maar ook op zachte zaken als integriteit, organisatiecultuur en ethiek. Ik zou het samenvattende overzicht uit hoofdstuk 4 van mijn oratie als leidraad willen voorstellen. De daar weergegeven elementen lijken enige mate van consensus te genieten onder wetenschappers. Tot het tegendeel bewezen wordt, maar zo werkt dat in de wetenschap. De wetenschap kan hooguit het verwijt worden gemaakt dat ze het verschil ook nog niet heeft kunnen maken en de praktijk nog geen panklare oplossing heeft kunnen aanleveren. Gegeven de complexiteit van het vraagstuk lijkt dat onvermijdelijk.

Ik pleit ervoor dat de volle breedte –strategisch, operationeel en financieel - van het 'in control' vraagstuk in ere wordt hersteld. De Monitoring Commissie heeft weliswaar die volle breedte nooit helemaal losgelaten, maar toch teveel water bij de wijn gedaan. Uiteindelijk komt die brede aandacht ten goede van alles en iedereen. Zoals er tegenwoordig nauwelijks meer auto's verkocht worden zonder airco, zo gaat ook de evolutie in denken over 'in control' vooruit en niet achteruit. Dus ook de strategische en operationele risico's en beheersingssystemen verdienen een meer prominente plaats.

Een 'in control' verklaring is – als die al wordt gevraagd - uiteraard geclausuleerd en maakt duidelijk welke risicotolerantie in acht is genomen en hoe vaak de grenzen werden overschreden. Het betreft een verklaring over de werking van de systemen en handelt over de verslagperiode. Echter, het proces is belangrijker dan de 'in control' verklaring sec. In mijn ogen is er in die zin dus sprake van een te koesteren fenomeen waarbij het voor iedereen duidelijk moet zijn dat er nog ongelooflijk veel ontbreekt aan onze

kennis om erg veel zekerheid te mogen verwachten. Dat is niet erg. Al struikelend gaan we voorwaarts.

Beloningen dienen aan banden te worden gelegd, omdat excessen leiden tot een ondermijning van het vertrouwen in de markt en aanzet tot breed disfunctioneel gedrag, waardoor zelfs de maatschappij dreigt te worden ontworicht<sup>85</sup>. Indien remuneratiecommissies hun verantwoordelijkheid niet nemen, is regelgeving ook op dit punt onvermijdelijk. Ook dienen ondernemingen tenminste aan te geven op welke wijze het risico van disfunctioneel gedrag bij hoge beloningen wordt tegengegaan. Op welke wijze vindt monitoring daarop plaats? Wie voert welke controles uit om vast te stellen dat geen onoorbare zaken gebeuren<sup>86</sup>? De beperking in de rol van beloningsadviseurs door de Commissie (2008) opgenomen in haar rapport is toe te juichen, evenals de noodzaak de relatie tussen prestatie-indicatoren en variabele beloning zowel ex ante als ex post te verantwoorden.

Vertrouwen is een belangrijke component van het functioneren van de maatschappij in het algemeen en bedrijven in het bijzonder. Dat vertrouwen komt te voet en gaat te paard en vereist dus een grote mate van zorgvuldigheid. Het is goed dat er veelvuldig wordt gesproken over ethische dilemma's, leiderschapsstijlen, integriteit en normen en waarden. Premier Balkenende heeft een punt. Controle is noodzakelijk, maar zonder vertrouwen wordt het niets. Ze zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en dat betekent dat bij het ontbreken van vertrouwen controle geen zin heeft.

De leider is degene die de morele verantwoordelijkheid heeft het voorbeeld te geven en te beginnen met het geven van vertrouwen conform de 'tit-for-tat' strategie. Zijn/haar leiderschapstijl en zijn/haar functioneren dient te allen tijde onderwerp van dijkbewaking te zijn. Bij het beoordelen van de vraag of de onderneming 'in control' is, dient dit in ogenschouw te worden genomen. Commissarissen dienen daarin het voortouw te nemen en waar nodig zich te laten bijstaan door deskundigen. Zonnekoningengedrag (Cools, 2005) is ernstig te nemen en dient snel de kop in te worden gedrukt.

---

<sup>85</sup> Arnoud Boot wijst in een bijdrage aan Het Financieel Dagblad op de omstandigheid dat de belangen van de financiële sector steeds meer lijken te botsen met het algemeen publiek belang (3 mei 2008)

<sup>86</sup> Zie ook de oproep van Heidema en Monzón in Het Financieel Dagblad van 5 juni 2008, pagina 10.



Meer transparantie is uitstekend maar niet noodzakelijkerwijs over de topbeloningen. Transparantie over risico's, het proces van de totstandkoming van de 'in control' verklaring, de risicotolerantie en de gekwantificeerde risico's is noodzakelijk. Zonder dat is een afgewogen beoordeling voor share- en stakeholders onmogelijk. Zij hebben er recht op dit te weten om te kunnen afwegen of hun deelname aan de onderneming nog gerechtvaardigd is. Als de Monitoring Commissie overigens wisselgeld nodig heeft, dan mag wat mij betreft de eis om een 'in control statement' over het naar behoren werken van risico- en beheersingssystemen worden losgelaten. Dit is inderdaad (te) veel gevraagd. De toekomstgerichte bepaling lijkt mij nog minder op zijn plaats.

Als ik dan tot slot kijk naar de betekenis van het bovenstaande voor onze opleidingen tot controller of registeraccountant dan denk ik aan het volgende:

- a. het vak Bestuurlijke Informatie Verzorging dient een brede insteek te krijgen, waarbij meer aandacht wordt besteed aan management control, risicomangement en behavioral economics/finance;
- b. psychologie<sup>87</sup>, leiderschapsstijlen, beloningsinstrumenten, cultuur en ethiek dienen een prominere plaats in het curriculum te krijgen;
- c. professional judgment en hoe te komen tot een oordeel over het vraagstuk van 'in control' behoeft meer aandacht;
- d. multidisciplinair onderzoek op het terrein van 'in control' is hard nodig en vergt de inzet van ons allen;
- e. wat de betekenis en het belang van vertrouwen is, is nog niet geheel duidelijk en behoeft ook meer onderzoek.

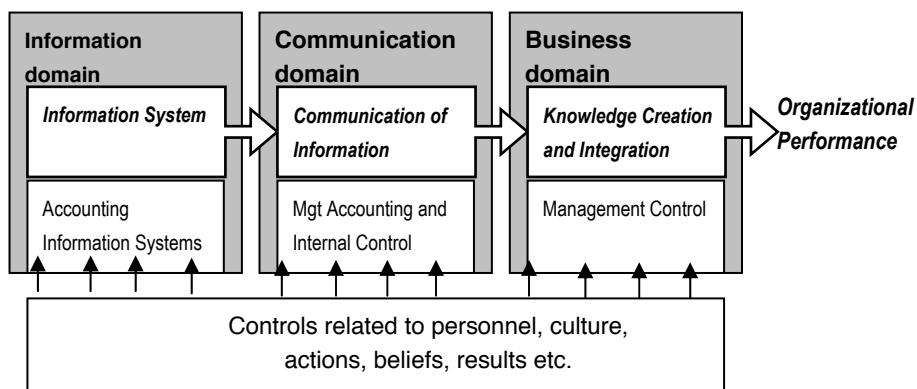
U leest dat er meer in de opleiding moet en als we die niet nóg langer willen maken, betekent dat automatisch dat er ook wat uit zal moeten. Waar die ruimte gevonden moet worden, vergt overleg met vele partijen. De

---

<sup>87</sup> Bouwens pleit in zijn column in Het Financieele Dagblad van 13 mei 2008 voor het kennisnemen van de verworvenheden van de neurowetenschap. Hij pleit ervoor dat economen zich gaan bekwamen in het meten van dopamine-activiteit in de hersenen van mensen.

eindtermen voor de opleidingen worden niet door ons bepaald, maar door de Commissie Eindtermen Accountancy. Uiteraard zal ook met hen overleg gevoerd moeten worden om de bovenstaande punten te kunnen realiseren. In het kader van dit betoog wil ik me nog niet wagen aan een analyse van de vraag waar ruimte gevonden zou kunnen worden. Wellicht is een nadere differentiatie in de opleidingen ook nog een oplossing, in de wetenschap dat niet iedereen alles kan weten.

Tot slot nog een enkel woord inzake mijn vakgebied Bestuurlijke Informatie Verzorging (BIV). In discussies met de collega-hoogleraren bestaat verschil van mening wat daaronder valt. Collega Vaassen (Hartmann en Vaassen, 2002) tekent het als volgt:



**Figuur 6: Relatie tussen Accounting Information Systems, Management Accounting and Internal Control and Management Control**

Ik begrijp het schema als poging om vakken onderling te positioneren. Echter, het is mijn stellige overtuiging dat de verschillende vakken wel te onderscheiden zijn, maar dat het uitermate gevaarlijk is ze werkelijk te scheiden. Controllers en registeraccountants dienen kennis te dragen, zeker als we de pretentie willen hebben dat zij daar een mening over kunnen dan wel moeten hebben, of het nu de inrichting betreft of de beoordeling van de goede werking. Het kerkhof der bedrijven ligt vol met organisaties die de rauwe werkelijkheid van een echte scheiding aan den lijve hebben ervaren. Het schema is wat mij betreft wel prachtig om duidelijk te maken welke samenhang er is tussen de diverse vakken.

Tot slot. Gumb (2007) analyseerde de toepassing van de Franse 'Loi Sécurité de Financière' en gebruikte de metafoor van het spektakel, het schouwspel zo u wilt. Ik gebruik enkele van zijn citaten:

'This lexical content analysis shows that the communication gap due to the legal obligation [van LSF] to communicate leads to a dialectic perspective where the essential stakes are camouflaged by organisational topics'.

En:

'In other words: the spectacle hides more than it shows, a statement which can be extended to stories like Enron's'.

Het is zijn stellige overtuiging dat er teveel met juridische en financiële termen wordt gesmeten, oeverloos verbeteringen worden beloofd, het nodige gemaskeerd wordt en essentiële zaken verborgen blijven. Kortom, een schouwtoneel. Zoals Vondel lang geleden al zei: 'De wereld is een schouwtoneel en ieder speelt zijn deel'<sup>88</sup>. Is dat erg? Wellicht niet, maar:

'After all, we are all part of it, as teachers, authors, editors, consultants, etc. Sometimes it would help to remain aware of it, just a little.'

---

<sup>88</sup> All the world's a stage,  
 And all the men and women merely players:  
 They have their exits and their entrances;  
 And one man in his time plays many parts,  
 His acts being seven ages. At first the infant,  
 Mewling and puking in the nurse's arms.  
 And then the whining school-boy, with his satchel  
 And shining morning face, creeping like snail  
 Unwillingly to school. And then the lover,  
 Sighing like furnace, with a woeful ballad  
 Made to his mistress' eyebrow. Then a soldier,  
 Full of strange oaths and bearded like the pard,  
 Jealous in honour, sudden and quick in quarrel,  
 Seeking the bubble reputation  
 Even in the cannon's mouth. And then the justice,  
 In fair round belly with good capon lined,  
 With eyes severe and beard of formal cut,  
 Full of wise saws and modern instances;  
 And so he plays his part. The sixth age shifts  
 Into the lean and slipper'd pantaloon,  
 With spectacles on nose and pouch on side,  
 His youthful hose, well saved, a world too wide  
 For his shrunk shank; and his big manly voice,  
 Turning again toward childish treble, pipes  
 And whistles in his sound. Last scene of all,  
 That ends this strange eventful history,  
 Is second childishness and mere oblivion,  
 Sans teeth, sans eyes, sans taste, sans everything  
 William Shakespeare, *As You Like It*, Act 2, scene 7, 139–143

## 8 Woord van dank

Waarde gasten, ik stel jullie aanwezigheid vandaag zeer op prijs. Aan het eind van mijn betoog wil ik een aantal mensen met naam en toenaam noemen. Ik kan niet iedereen noemen die ik zou willen noemen; u zou dan nogmaals 45 minuten naar mij moeten luisteren en dat verdraagt u en het protocol niet. Ik zal me moeten beperken tot een select gezelschap.

In de eerste plaats wil ik de leden van de Benoemingsadviescommissie en het College van Bestuur danken voor hun vertrouwen in mij. In het bijzonder wil ik Bert de Groot als Rector Magnificus danken voor zijn vertrouwen in mij, getuige ook de eervolle benoeming tot Directeur van NIVRA-Nyenrode die kort na mijn benoeming tot hoogleraar volgde.

Vervolgens wil ik graag twee grijze eminenties van ons vak danken: professor Bram Beek en professor Wim Hartman. Zij hebben mij de liefde voor het vak en het doceren bijgebracht, de een op de KMA en de ander op de Erasmus Universiteit. Het heeft even geduurd voor ik in jullie voetsporen kon treden, maar de aanhouder wint, zullen we maar zeggen. Dankzij jullie heb ik ook goed zicht gekregen op de eigenschappen die je opdoet als professor. Naast intellectuele honger en liefde voor het vak word je er enigszins eigenwijs van, je gaat er graag en veel van praten, wordt enigszins belerend en als ik jullie zo zie, gaat dat vrees ik nooit meer over.

Collega Fred de Koning, ik stel onze samenwerking voor het hoofdvak Bestuurlijke Informatie Verzorging zeer op prijs. Toen ik benoemd werd, werd mij gevraagd of ik dacht dat jij en ik goed door één deur zouden kunnen. Immers, jij hebt de reputatie je autonoom op te stellen en een duidelijke visie op het vak te hebben. In de afgelopen tijd is gebleken dat wij prima door één deur kunnen. Onze visie is in hoge mate gelijklopend; we kiezen beiden een brede benadering voor het vak zoals jouw laatste bijdrage

aan het MAB ook duidelijk maakt. Het moet me overigens van het hart dat ik me nu bedenk dat de vragensteller ook wel eens bedoeld zou kunnen hebben dat ik zelf het knelpunt zou kunnen zijn.

Waarde collega-hoogleraren, Henk Langendijk, Roland Speklé, Ruud Vergoossen, Barbara Majoor, Bas Steins Bisschop, Edward Groenland, Marcel Pheijffer, Bob Hoogenboom, Rob Kamerling, Jaap Koelewijn, Doede Keuning en Wim Moleveld, het is mij een genoegen met jullie samen te mogen werken. Ik denk dat wij een mooi team vormen dat in staat is een veelzijdig spectrum af te dekken, ieder met zijn specialisme. In de wens om als Nyenrode totaal en met de deelverzameling NIVRA-Nyenrode School of Accountancy & Controlling in het bijzonder een vooraanstaande rol te spelen, is samenwerking en wederzijds begrip een noodzaak. De verschillen zijn nodig om de scherpte in het debat te krijgen dat nodig is om bij te dragen aan het verder brengen van onze gezamenlijke kennis. Vervolgens kunnen we die kennis weer overdragen aan de generaties na ons. Dat is een eervolle taak.

Waarde collega's Arco van de Ven, Oscar van Leeuwen, Eddy Vaassen, Jim Emanuels, Louis Spoor, Ko Achterberg en Joop Winterink, met enige regelmaat komen we bijeen in een zaaltje in het NH hotel in Utrecht alwaar wij onder het genot van een vette hap discussiëren over het vak en gezamenlijke examens. Ik waardeer die bijeenkomsten zeer, omdat we daar met de voeten op tafel ook de randen van ons vakgebied verkennen. In deze oratie heb ik die in de ogen van enkelen van jullie ongetwijfeld veel te ver opgetrokken. We spreken er de volgende bijeenkomst nog eens over.

Waarde collega-professor Jan Bots en waarde collega Constant Rams, gedrieën vormen wij de directie van NIVRA-Nyenrode School of Accountancy & Controlling. We zijn een fraai stel. Zeer verschillend van karakter, zeer verschillend van achtergrond en daarmee in staat elkaar goed aan te vullen. We willen samen onze School als marktleider verder uitbouwen, niet alleen in aantallen maar ook in kwaliteit. De noodzakelijke investeringen daartoe moeten we vinden in het vergroten van onze nu al solide inkomstenbasis. Ik ben ervan overtuigd dat wij dat gezamenlijk voor elkaar kunnen krijgen, zodat ook de academische accreditatie over vier jaar met goed resultaat kan worden gerealiseerd.

Overige collega's van NIVRA-Nyenrode, ook jullie wil ik danken voor de warmte waarmee jullie mij in jullie midden hebben opgenomen. Zonder jullie kunnen wij als directie een hoop bedenken, maar gebeurt er niets. De prestaties die in de afgelopen jaren onder leiding van Marcel Pheijffer zijn neergezet, zijn prachtig. Ik vraag jullie dan ook mee te helpen aan het verder uitbouwen van NIVRA-Nyenrode en ben ervan overtuigd dat jullie enthousiasme en betrokkenheid een bron van inspiratie voor mij zal zijn.

Collega-docenten, onderzoekers en studenten, samen werken we aan opleidingen die toekomstige generaties in staat zullen stellen hun functies niet alleen vaktechnisch goed in te vullen, maar ook dat te doen met een instelling die in staat stelt ook op moeilijke momenten de menselijke maat niet uit het oog te verliezen en ethisch verantwoorde keuzes te maken.

Tot slot diegenen die mij persoonlijk na staan. Mijn ouders wil ik danken voor hun goede zorgen en de keuze zo'n 40 jaar geleden mij toch naar het VWO te laten gaan, toen de meneer die mij een test had afgenomen minzaam zei dat MAVO met veel inspanning wellicht wel haalbaar zou kunnen zijn. De Rijksscholengemeenschap ben ik alsnog dankbaar mij, ondanks gezakt te zijn voor de schriftelijke toelatingstest, toch toe te laten. Vandaag de dag zou dat niet meer mogelijk zijn, ben ik bang.

Iris, Thomas, Amber en Jasper, kinderen van een vader met (te)veel ambitie, waardoor jullie niet altijd die aandacht van mij als vader kregen die jullie verdienden. Jullie zijn de spiegels van jullie moeders en mij als vader en ik kan jullie verzekeren dat het uitermate leerzaam is in die spiegels te kijken. Mijn liefde voor jullie is onvoorwaardelijk en onuitsprekelijk groot. Zoals Jasper zou zeggen: 'tot alles en weer terug'.

Tot slot, Annette. Collega Jan Bots en ik delen het feit dat wij weliswaar control verkopen, maar het zelf in het geheel niet zijn. Als er iemand is die mij de afgelopen vijftien jaar achtereenvolgens bij elkaar heeft geraapt, overeind heeft geholpen, mij de ruimte heeft geboden en mij onvoorwaardelijk heeft gesteund in mijn ambities, dan ben jij dat wel. Die steun ging vaak ten koste van jou en daarmee heb ik een zware wissel getrokken. Ik hoop dat na het realiseren van mijn droom om professor te

worden, er meer ruimte zal komen om vaker jouw steun en toeverlaat te zijn.

Dames en heren, ik dank u allen zeer dat u vandaag bij deze plechtigheid aanwezig hebt willen zijn.

Ik heb gezegd.

## Bijlage

Aspect	AEX fondsen (%)	AMX fondsen (%)
Strategie en doelen gekoppeld en meetbaar	46	52
Ondernemingsdoelen aan variabele beloning gekoppeld	96	64
Doelen voor lange en korte termijn beschreven	88	43
Variabele beloning is meer dan 50% van totaal	83	68
Risico variabele beloning benoemd	0	0
Risicomanagementsysteem in volle breedte beschreven	96	88
Risicomanagementsysteem beschrijft alleen financiële risico's	4	12
Oordeel over de werking gegeven*	83	100
Strategische risico's worden gekwantificeerd	4	0
Operationele risico's worden gekwantificeerd	0	0
Financiële risico's worden gekwantificeerd	92	100
COSO model gebruikt	83	52

\* uitsluitend financieel





## Literatuurlijst

Abraham, S., en Cox, P., (2007). "Analysing the determinants of narrative risk information in UK FTSE 100 annual reports", *The British Accounting Review*, vol. 39: 228, 243-244.

Anthony, R.N., (1988). *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press: Boston.

Archer, S. en Otley, D.T., (1991). "Strategy, Structure, Planning and Control Systems and Performance Evaluation- Rumenco Ltd", *Management Accounting Research*, 2: 263-303.

Argyris, C., (1990). "The Dilemma of Implementing Controls, The Case of Managerial Accounting." *Accounting, Organisations and Society*, 15(6): 503-511.

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D., Kinney jr., W.R., en LaFond, R., (2006). *The effect of Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity Capital*.

Ashby, W.R., (1956). *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall: London.

Baiman, S., (1982). "Agency research in managerial accounting: A survey", *Journal of Accounting Literature*, 1: 154-213.

Baker, C.R., (2008). "Ideological reactions to Sarbanes-Oxley", *Accounting Forum*, vol. 32: 114-124.

Baker, C.R., en Owsen, D.M., (2002). "Increasing the Role of Auditing in Corporate Governance", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 13: 783-795.

Bank for International Settlements (2008). "Financial Stability Forum meets in Rome", *www.bis.org*, March 29, 2008.

Bedford, D., (2005). *Management Control Systems Configuration in Practice*, University of Technology, Sydney (working paper).

Beurden, B. van, en Bos, A. de, (2007). "De 'in control'-verklaring een jaar verder", *Goed Bestuur*, vol. 3: 23-29.

Blue Ribbon Committee, (1999). *Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, The New York Stock Exchange and The National Association of Securities Dealers.

Bollen, L.H.H., Mertens, G.M.H., Meuwissen, R.H.G., Raak, J.J.F. van, en Schelleman, C., (2005). *Classification and Analysis of Major European Business Failures*, research project, Maastricht Accounting, Auditing and Information Research Center (MARC): University Maastricht and RSM: Erasmus University Rotterdam.

Boot, A., (2008). "Credit ratingbureaus en de stabiliteit van de financiële sector", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, vol. 5: 227-234.

Boulding, K.E., (1956). *General system theory – the skeleton of science, General Systems I*, Society for General Systems Research: Louisville.

Bouton, D., (2002). Promoting better Corporate Governance in Listed Companies, Report of Working Group, September 23.

Bouwens, J., (2008). "Risicomanagement: Targetstelling: beter laag dan hoog!", *MCA*, April: 27-33.

Broeze, G.B., (2006). *Validation of Risk Assessment in Auditing*, PhD Thesis: Vrije Universiteit Amsterdam.

Cadbury Committee, (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Professional Publishing Ltd..

Chenhall, R.H., (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting Organizations and Society*, vol. 28: 127-168.

Chua, W.F., Lowe, T., en Puxty, T., (1989). *Critical Perspectives in Management Control*, MacMillan: London.

Collet, M., (2008). *Risicomanagement: Een Content Analyse van externe verslaggeving over risicomanagement in directieverslagen en toelichtingen van jaarrekeningen in Nederland*, Master Thesis Accountancy: Nyenrode University Breukelen.

Combes-Thuélín, E., Henneron, S., en Touron, P. (2006), "Risk regulations and financial disclosure: An investigation based on corporate communication in French traded companies", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, Issue 3: 303-326

Commissie Corporate Governance, (1997). *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland*, Uitgave van de commissie: Amsterdam, juni 1997

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). *Internal Control – Integrated Framework*, Jersey City: American Institute of Certified Public Accountants.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1994). *Internal Control – Integrated Framework*, Jersey City: American Institute of Certified Public Accountants.

Cools, K., (2005). *Controle is goed, vertrouwen nog beter: Over bestuurders en corporate governance*, study for Stichting Management Studies (SMS), Koninklijke Van Gorcum BV: Assen.

*Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from the NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee As Approved by the NYSE Board of Directors*, August 1, 2002.

Corporate Governance Committee, (2003). *The Dutch Corporate Governance Code: Principles of good corporate governance and best practice provisions*, December, The Hague

Curry, T., en Shibut, L., "The Cost of the Savings and Loan Crisis: Truth and Consequences", *FDIC Banking Review*, pp.26-35.

DNB Magazine (2008). "Kredietbeoordelaars onder vuur", *DNB Magazine*, vol. 2.

Doyle, J., Ge, W., en McVay, S., (2006). "Determinants of weakness in internal control over financial reporting", *Journal of Accounting & Economics*, vol. 44.

Eisenhardt, K.M., (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.

Fédération des Experts Comptables Européens, (2005). Risk Management and Internal Control in the EU Discussion Paper, March.

Ferreira, A., en Otley, D., (2005). *The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis*.

Financial Stability Forum (2008a). "Executive Summary. Strengthened prudential oversight of capital, liquidity and risk management."

Financial Stability Forum (2008b). "FSF Working Group on Market and Institutional Resilience. Interim Report to the G7 Finance Ministers and Central Bank Governors", February 5, 2008.

Fisher, J., en Govindarajan, V., (1993). Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 5:129-144

Fischer, J., (1995). "Contingency-based research on Management Control Systems: a categorization by level of complexity", *Journal of Accounting*

*Literature*, 14: 24-53.

Flamholtz, E.G., (1996). "Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications", *European Management Journal*, 14 (6): 596-611.

German Corporate Governance Code, (2002). Dusseldorf.

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), (1998), Bundesgesetzblatt, pp 786-794.

Geus, de, A.P., (1997). "Levende ondernemingen: de sleutel tot ontwikkeling", *Holland/Belgium Management Review*, 54: 7-12.

Giglionni, G.B., en Bedeian, A.G., (1974). "A conspectus of management control theory: 1900-1972", *Academy of Management Journal*, 17(2): 292-305.

Goold, M., en Quinn, J.J., (1990). "The Paradox of Strategic Controls", *Strategic Management Journal*, 11: 43-57.

Gray, B. (1990). "The Enactment of Management Control Systems: A Critique of Simons", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, Issue 1-2: 145-148.

Greenbury, R., (1995), *Director's Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*.

Green, S.G., en Welsh, M.A., (1988). "Cybernetics and dependence: Reframing the control concept", *Academy of Management Review*, 13(2): 287-301.

Gresov, C., (1989). "Exploring fit and misfit with multiple contingencies", *Administrative Science Quarterly*, 34: 431-453.

Gumb, B., (2007). "What is Shown, what is hidden: Compulsory disclosure as a spectacle", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 18: 807-828.

- Hampel Committee, (1998). *Committee on Corporate Governance; Final Report*. London.
- Hartmann, F.G.H., en Vaassen, E.H.J., (2002). *The Changing Role of Management Control Systems*, working paper.
- Healy, P., Hutton, A., en Palepu, K., (1999). "Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure", *Contemporary Accounting Research*, Fall 1999: 485-520.
- Higgs, D., (2003). *Review of the role and effectiveness of non-executives directors*, The Department of Trade and Industry: London.
- Hofstede, G., (1981). "Management Control of Public and Not-for-profit Organisations", *Accounting, Organizations and Society*, 6(3): 193-211.
- Hopwood, A.G., (1987). "The Archeology of Accounting Systems", *Accounting, Organizations and Society*, 12: 207-234.
- International Federation of Accountants, (2006). *Internal Controls; A Review of Current Developments*, Information Paper, August, New York
- Institute of Chartered Accountants of Scotland, (2008). *Bean Counters or Business Leaders? Public Perceptions of the Accountancy Profession*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland: Edinburgh.
- Institute of Management Accountants (IMA), (2006). *IMA Releases Landmark Study Revealing Sarbanes-Oxley Compliance Issues*, press release, Institute of Management Accountants, Montvale.
- International Monetary Fund (2008). *Global Financial Stability Report: Containing Systemic Risks and Restoring Financial Soundness*, International Monetary Fund: Washington DC.
- Jain, P.K., en Rezaee, Z., (2006). "The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Capital-Market Behavior: Early Evidence", *Contemporary Accounting Research*, vol. 23: No. 3.

Jensen, M.C., en Murphy, J.C., (1990). Performance Pay and Top Management Incentives, *Journal of Political Economy*, V. 98(2): 225-265

Jensen, M.C., en Murphy, (2004). *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*, European Corporate Governance Institute.

Kahneman, D. en Tversky, A., (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, 47(2): 263-292

Karstedt, S., en Farrall, S., (2006). "The moral economy of everyday crime: Markets, Consumers and Citizens", *The moral economy of everyday crime*, October 2006, 1011-1036.

Karstedt, S., en Farrall, S., (2007). "Law-abiding majority? The everyday crimes of the middle classes", *Centre for Crime and Justice Studies*, vol. 3: 1-8.

Kennedy, F.A., en Widener, S.K., (2008). "A control framework: Insights from evidence on lean accounting", *Management Accounting Research*.

Khurana, I.K., en Raman, K.K. (2006). "Do Investors Care about the Auditor's Economic Dependence on the Client?", *Contemporary Accounting Research*; Winter, Vol. 23 Issue 4: 977-1016

Kloot, L., (1997). "Organizational Learning and Management Control Systems: responding to environmental change", *Management Accounting Research*, 8: 47-73.

Knight, D., en Wilmott, H., (1993). "It's a Very Foreign Discipline: The Genesis of Expenses Control in a Mutual Life Insurance Company", *British Journal of Management*, 4: 1-18.

KPMG NV, (2008). *Hypegiaphobia: Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen*, Reijnen Offset: Amstelveen.



Kruis, A-M., (2008). *Management Control System Design and Effectiveness*, Haveka: Alblaserdam.

Lajili, K., en Zéghal, D., (2005). "A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, June 2005, vol. 22 Issue 2:125-142.

Layard, R., (2005). *Happiness: Lessons from a New Science*, The Penguin Press: New York.

Leeuwen, O. van, en Wallage, P., (2007). "De zoektocht naar meer transparantie", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, vol. 10: 469-479.

Linsmeier, T.J., Thornton, D.B., Venkatachalam, M., en Welker, M., (2002). "The effect of mandated market risk disclosure on trading volume sensitivity to interest rate, exchange rate and commodity price movements", *The Accounting Review*, April 2002, vol. 77, No.2: 343-377.

Linsley, P.M., en Shrivies, P.J., (2006). Risk Reporting: A study of risks disclosures in the annual reports of UK companies; *The British Accounting Review*, 38: pp 387-404

Linsley, P.M., en Lawrence, M.J., (2007). Risk Reporting by the largest UK companies: readability and lack of obfuscation; *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4): pp 620-627

Loi de Sécurité Financière, (2003). Official Journal of the French Republic, issue 177, 2 August 2003 at p. 13220.

Lowe, E.A., (1971). "On the idea of a Management Control System; Integrating Accounting and Management Control", *Journal of Management Studies*, Feb: 1-12.

Maas, V.S., (2007). *The effect of controller involvement in management on performance measurement system gaming*, Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.

Mahler, A., en Balzli, B., (2008). "We're not Barbarians": Spiegel interview with Deutsche Bank CEO Josef Ackermann, *Spiegel Online*, 3 juni 2008.

Matlack, C., (2008). "Jerome Kerviel: In His Own Words", *BusinessWeek*, January 30, 2008.

McMillan, K.P., (2004). "Trust and the virtues: a solution to the accounting scandals?", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 15: 943-953.

Merchant, K.A., (1982). "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer: 43-55.

Merchant, K.A., (1985). *Control in Business Organizations*, Pitman: Boston.

Merchant, K.A., en Van der Stede, W.A., (2007). *Management Control Systems*, Prentice Hall, New Jersey.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code, tweede rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code, (2005). Den Haag.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code, tweede rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code, (2006). Den Haag.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code, derde rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code, (2007). Den Haag.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code, rapport over de evaluatie en actualisering van de Nederlandse corporate governance code, (2008). Den Haag.

Moody's Investors Service, Global Credit Research (2004). "Summary Opinion", *Section 404 Reports on Internal Control: Impact on Ratings Will Depend on Nature of Material Weaknesses Reported*.

Moody's Investors Service, Global Credit Research (2006). "Summary", *The Second Year of Section 404 Reporting on Internal Control*.

New Century TRS Holdings, INC., a Delaware corporation, et al., (2008). *Final Report of Michael J. Missal Bankruptcy Court Examiner*, February 29, 2008.

Nixon, W.A.J., en Burns, J., (2005). "Management control in the 21st century", *Management Accounting Research*, vol. 16: 260-268.

NIVRA taskforce on Internal Control, (2007). *Risk management and internal control systems*, discussion paper, Royal NIVRA: Amsterdam.

Ogneva, M., Subramanyam, K.R., en Raghunandan, K., (2007). "Internal Control Weakness and Cost of Equity: Evidence from SOX Section 404 Disclosures", *The Accounting Review*, 2007: 1256-1297.

Otley, D. (1999). "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research." *Management Accounting Research* 10: 10: 363-382.

Otley, D.T., en Berry, A.J., (1980). "Control, Organization and Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 5: 231-244.

Ouchi, W.G., (1977). "The Relationship between Organizational Structures and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.

Ouchi, W.G., (1979). "A conceptual framework for the design of Organizational Control Systems", *Management Science*, 25(9): 833-848.

Paape, L., (2007). *Corporate Governance: the impact on the Role, Position, and Scope of Services of Internal Audit*, Erasmus Institute of Management, ERIM Ph.D. Series Research in Management 111, Rotterdam

Paape, L. (2008a); De fragiele balans tussen risico en beheersing: hoe te beoordelen of een onderneming 'in control' is?; bijdrage in: *Framework voor integraal risicomangement*; Eds: Vicky Gwosdz , Luc de Keuleneer en Willem Verhoog; Standaard Uitgeverij, Antwerpen

- Paape, L., Swagerman, D.M., (2008b). *Enterprise Risk Management; Handboek Accountancy*; C2020-1 t/m 32
- Partnoy, F., (2003). *Infectious Greed: How Deceit and Risk Corrupted the Financial Markets*, Profile Books Ltd.: London.
- Pavlov, A., en Wachter, S., (2006). "The Inevitability of Market-Wide Underpricing of Mortgage Default Risk," *Real Estate Economics*, V34 4: pp. 479–496
- Power, M., (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press: Oxford.
- PricewaterhouseCoopers, (2008a). "Bent u echt in control? Diagnosemodel maakt grip op interne beheersmaatregelen duidelijk", *Inzake uw zaken*, vol. 2: 3.
- PricewaterhouseCoopers, (2008b). *2008 Current developments for directors: We'll help you through it*, PricewaterhouseCoopers.
- PricewaterhouseCoopers, (2008c). "Dateline 2007-28: Highlights of the 2007 AICPA National Conference on current sec and PCAOB Developments", *CFODirect Network: www.cfodirect.com*.
- PricewaterhouseCoopers, (2008d). *Executive Remuneration in The Netherlands*, PricewaterhouseCoopers.
- Report of Davis Polk & Wardwell, (2004). *Report to the Shell Group Audit Committee, Executive Summary*, March 31.
- Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*, 4 November 2002, Brussels
- Roberts, J., (1990). "Strategy and Accounting in a U.K. Conglomerate", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15: 107-125.

Romano, R., (2004). "The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance", *Yale Law School*, Working Paper.

Romano, R., (2006). "Quack Corporate Governance", *Regulation*, Winter 2005-2006: 36-37.

Rotch, W., (1993). "Management Control Systems: One view of Components and Their Interdependence", *British Journal of Management*, 4 (3):191-203.

Sampers, P., (2005). "Het in control statement: Eerste aanzet tot bestuursverklaring inzake interne beheersing voor Nederlandse beursfondsen", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, vol. 7/8: 361-369.

Schie, M. van, (2008), *De "parel" onder de beloningen nader belicht*, Master Thesis Accountancy: Nyenrode University Breukelen.

Schneider, A., en Curch, B.K., (2008). "The effect of auditors' internal control opinions on loan decisions", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol 27: 1-12.

Scholz, S. (2008), *The Changing Nature and Consequences of Public Company Financial Restatements 1997-2006*, The Department of the Treasury.

Securities and Exchange Commission (2006), *Federal Register*, December 29, 2006, vol 71: 78338-78351.

Securities and Exchange Commission, (2008). "Staff Observations in the Review of Executive Compensation Disclosure", *www.sec.gov*, April 3, 2008.

Sengupta, P., (1998). "Corporate disclosure quality and the cost of debt", *The Accounting Review*, vol.73: 459-474.

Senior Supervisors Group, (2008). *Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence*, March 6, 2008.

Serwer, A., (2006), "Stop whining about SarbOx!", *www.CNNMoney.com (Fortune Magazine)*, August 1 2006.

Shapiro, B. en Matson, D., (2008). "Strategies of resistance to internal control regulation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33: 228.

Shareholder Support, (2008). Onderzoek naar de naleving van de Code Tabaksblat. Juni, Koninklijk NIVRA, Amsterdam.

Simons, R., (1990). "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2): 127-143.

Simons, R., (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press: Boston.

Slagmulder, R., (1997). "Using Management Control Systems to Achieve Alignment between Strategic Investment Decisions and Strategy", *Management Accounting Research*, 8: 103-139.

Smith, R., (2003), *The Financial Reporting Council; Audit Committee, Combined Code Guidance*. A report and proposed guidance by an FRC-appointed group.

Speklé, R.F., (2001a). "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective", *Accounting, Organizations and Society*, 26: 419-441.

Speklé, R.F., (2001b). "Beyond Generics: A Closer Look at Hybrid and Hierarchical Governance", Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam

Sneller, L. en Langendijk, H., (2007). "Sarbanes Oxley Section 404 Costs of Compliance: a case study", *Corporate Governance*, 15(2): 101-111.

The Aspen Institute, (2007). "Kong-Term Value Creation: Guiding Principles for Corporations and Investors", The Aspen Institute: New York.

The Conference Board, (2003), *Commission on Public Trust and Private Enterprise*. New York

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, *Internal Control; Guidance for Directors on the Combined Code*, London, September 1999

The Wall Street Journal, (2008). "Fed and Bubbles: First, Heal Thyself?", *The Wall Street Journal*, May 16, 2008.

Turnbull, (1999). *Internal Control- guidance for directors on the Combined Code*, ICAEW, London

Uffelen, X. van, (2008). "Salariskloof verdrievoudigd", *de Volkskrant*, 17 mei 2008.

Vaassen, E.H.J., (2004). *Accounting Information Systems: a Managerial Approach*, John Wiley & Sons Ltd.: Chichester.

Vina, G., (2008). "Bank Bonus Structure Damages Stability, Market Regulator Says", *www.Bloomberg.com*, February 27, 2008.

Verkruisje, J.P.J., (2005). "Beoordeling van processen: professional judgment of judgment van een professional?", *Universiteit van Maastricht*. .

Vosselman, E.G.J., (1995). *Sturing door prestatie-evaluatie of marktwerking - ontwerp van management control systemen in economisch perspectief*, Doctoraal Dissertatie. Technische Universiteit Eindhoven: Eindhoven.

Vries, C.H.G. de, (2008). *Van interne beheersing naar risicoverslagging: De wensen van de gebruiker*, Master Thesis Accountancy: Nyenrode University Breukelen.

Waal, B.M. de, (2005). "How Animals Do Business", *Scientific American*, April.

Wachter, S.M., (2008). "Executive Compensation II: CEO pay and the mortgage crisis", Testimony before The Committee on Oversight and Government Reform, U.S. House of Representatives, March 7, 2008.

Wagner, S., en Dittmar, L., (2006). "The Unexpected Benefits of Sarbanes-Oxley", *Harvard Business Review*, April: 133-140.

Wellink, A.H.E.M., (2008). "Speech president Wellink 'It's the incentive, stupid!'", Conferentie 'Integrating micro and macroeconomic perspectives on financial stability', University van Groningen, 26 mei 2008.

Widener, S.K., (2007). "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting Organizations and Society*, vol. 32: 757-788.

Williamson, O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York

Williamson, O.E., (1996). *The Mechanisms of Governance*, New York University Press: New York.

Zhang, I., (2007). "Economic consequences of the Sarbanes-Oxley Act of 2002", *Journal of Accounting And Economics*, vol. 44: 74-115.

Zhang, Y., Zhou, J., en Zhou, N., (2007). "Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 26: 300-327.







**NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT

Straatweg 25  
P.O. Box 130 ✦ 3620 AC Breukelen  
The Netherlands  
[www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl)

ISBN 978-90-8980-007-7