

Risicomanagement blootgelegd

Met ingang van 2007 vervangt IFRS 7 de toelichtingseisen voor financiële instrumenten zoals nu beschreven in IAS 30 en IAS 32. Nieuw is dat de toelichtingen moeten worden gebaseerd op informatie die intern aan het management wordt verstrekt. Dit zal onvermijdelijk leiden tot discussies binnen de onderneming en met de externe accountant. Verder zullen treasury- en accountingafdelingen nauwer moeten samenwerken.

STEPHEN BRICKET EN RAMON TOLK*

Financieel management

De toelichtings-
eisen onder IFRS
7 (Financial
Instruments:

Disclosures) zijn zodanig ontworpen dat ze de jaarrekeninggebruikers in staat moeten stellen het belang van financiële instrumenten voor de financiële positie en prestaties van de onderneming te beoordelen. De toelichtingen moeten een goed inzicht geven in de wijze waarop financiële risico's worden gemonitord, gemeten en gemanaged.

Dat dit inzicht wenselijk is, is de afgelopen jaren veelvuldig gebleken. General Electric moest in 2005 zijn resultaten over een aantal jaren aanpassen naar aanleiding van onjuiste waardering van valuta- en rentederivaten. Freddie Mac, de grootste hypotheekverstrekker in de Verenigde Staten, moest onverwacht een verlies op rentederivaten melden, en dichterbij huis moest vorig jaar een joint venture van NIBC en Petercam een verlies op derivaten melden.

Toenemend gebruik derivaten

In de jaren negentig kenden financiële instellingen veel veranderingen, onder andere in de wijze waarop ze hun activiteiten en risico's managen. Als gevolg daarvan ervoeren jaarrekeninggebruikers problemen met het beoordelen en vergelijken van de financiële positie, prestaties en risico's van deze ondernemingen. De evo-

De nieuwe standaard is van toepassing op alle ondernemingen die financiële instrumenten gebruiken.

lutie van risicobeheersingspraktijken, het toenemende gebruik van derivaten en de toegenomen aandacht hiervoor bij de jaarrekeninggebruikers draagt sterk bij aan de ontwikkeling van IFRS 7. Aangezien ook steeds meer 'gewone' ondernemingen zich met zulke activiteiten bezighouden, met name vanuit de treasury-afdeling, heeft de International Accounting Standards Board de nieuwe standaard van toepassing verklaard op alle ondernemingen die financiële instrumenten gebruiken. IFRS 7 beschouwen als 'eenvoudigweg een nieuwe standaard' waaraan moet worden voldaan, is een grove onderschatting. De nieuwe richtlijn vraagt namelijk om toelichtingen over risico's vanuit het oogpunt van de onderneming, in plaats van, zoals IAS 32, een omvangrijke en gedetailleerde lijst van toelichtingen.

Kwantitatief en kwalitatief

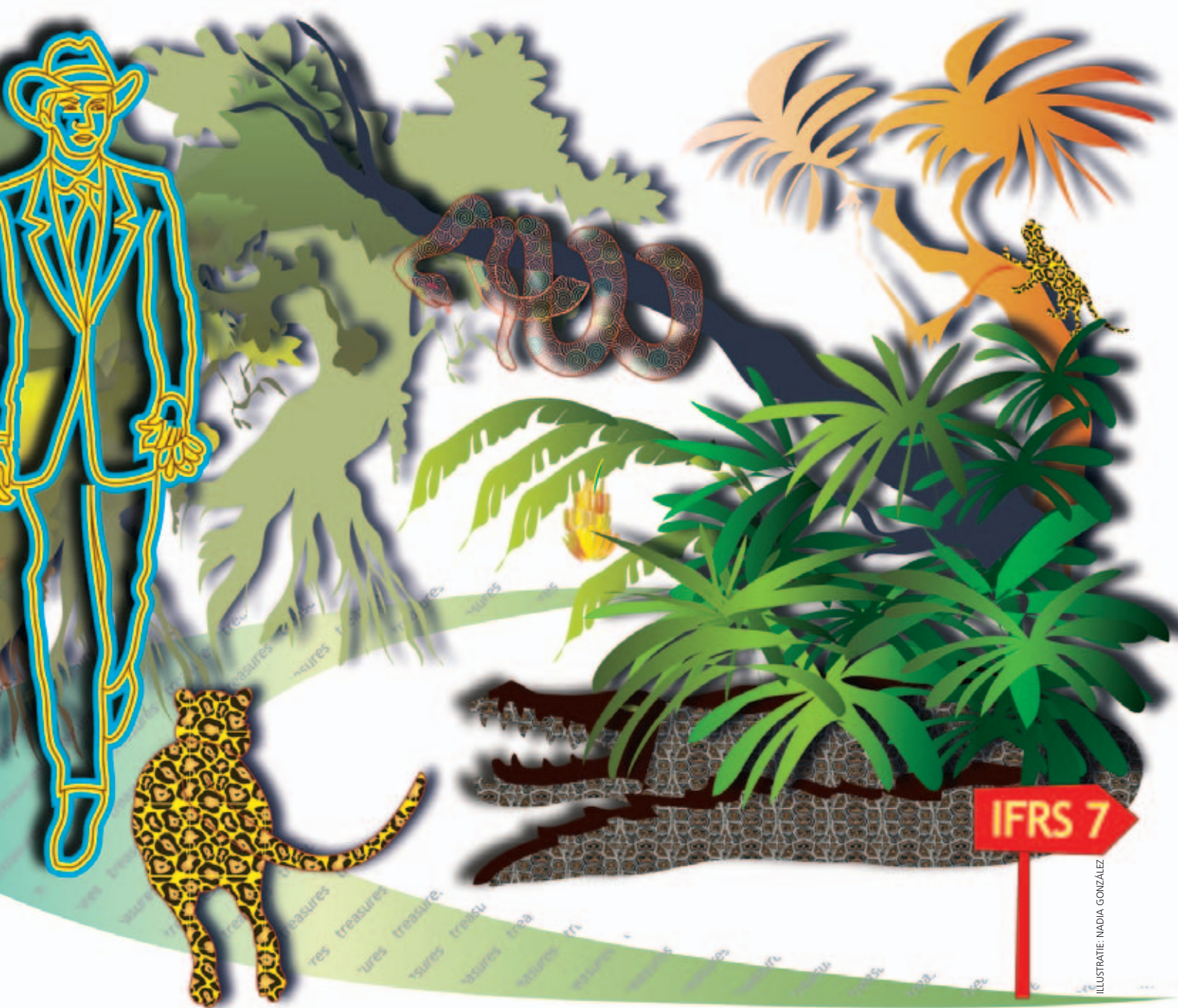
De toelichtingen die gebruikers in staat moeten stellen om het belang van financiële instrumenten te beoordelen, zijn deels van kwalitatieve aard, zoals beschrijvingen van activa die off-

balance worden behandeld, verstrekte onderpanden en informatie over het eventueel niet voldoen aan bepalingen in leningcontracten, waardoor deze opeisbaar zijn. Daarnaast zijn er kwantitatieve toelichtingen, bijvoorbeeld op de boekwaarden van de verschillende categorieën financiële activa en verplichtingen, en op het effect op de winst-en-verliesrekening van een verandering in de reële waarde van die verplichtingen door een gewijzigd kredietrisicoprofiel van de onderneming.

Ook de toelichtingen op het risico dat voortkomt uit financiële instrumenten zijn kwalitatief en kwantitatief. De kwalitatieve toelichting bestaat uit informatie over de type risico's die voortkomen uit financiële instrumenten, de mate waarin de onderneming daaraan bloot staat, hoe deze risico's ontstaan en het beleid en de processen waarmee ze worden gemeten en beheerst. De kwantitatieve toelichtingen verstrekken informatie over de mate waarin de onderneming bloot staat aan marktrisico's, zoals valuta-, rente- en prijsrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico.

Een essentieel punt is dat deze kwantitatieve toelichting over de risico's moet zijn gebaseerd op informatie die intern wordt verstrekt aan het topmanagement en wordt gebruikt bij besluitvorming. Daarmee legt IFRS 7 het risicomanagement bij ondernemingen bloot.





ILLUSTRATIE: NADIA GONZALEZ

Treasurer

IFRS 7 zal meer gevolgen hebben voor een onderneming dan alleen een extra taak voor de accounting- of controllingafdeling bij de jaarverslaggeving. Veel toelichtingen zullen op de schouders van de treasuryafdeling terechtkomen, aangezien ze moeten worden gebaseerd op de informatie die deze afdeling al intern aan het topmanagement verstrekt.

Zoals Keith Strachan, director bij Deloitte Treasury Consulting in London zegt: "Tot op heden konden veel treasurers relatief onafhankelijk van hun controller-collega's opereren. Sommigen hebben het zelfs voor elkaar gekregen om in het geheel niet betrokken te zijn bij IAS 39-implementatietrajecten. Het lijkt wel alsof IFRS 7 bedoeld is als een samenzwering om treasurers en controllers dichter bij elkaar te brengen."

Veel, vooral kleinere, bedrijven hebben geen aparte treasury-functie. Daar valt de schone taak om IFRS 7 te implementeren volledig op de schouders van de accounting- of controllingafdeling. Voor zulke afdelingen zal het niet altijd meevallen te onderkennen welke typen financiële instrumenten de onderneming heeft, welke risico's daarmee zijn gemoeid en welke risicobeheersingsmaatregelen daarop genomen zijn.

Niet expliciet voorgeschreven

Anders dan onder IAS 32 zullen de toelichtingen onder IFRS 7 meer aansluiten bij het belang van financiële instrumenten en de bijbehorende risico's. De omvang van de toelichtingen zal dus afhankelijk zijn van de mate waarin een onderneming gebruikmaakt van financiële instrumenten. Dat IFRS 7 niet expliciet de mate van

detaillering van de kwantitatieve toelichtingen voorschrijft, lijkt ideaal voor treasurers, die voor extern rapporteren vaak een 'minder is beter'-filosofie aanhouden. De verleiding om zo weinig mogelijk concrete informatie te verstrekken, brengt echter het risico met zich mee dat externe stakeholders zullen denken dat het management de risico's niet goed managed of, erger, ze niet begrijpt.

Evenwicht

Hoe kan een evenwicht worden bereikt tussen een te summier en te uitgebreide toelichting? Simpelweg geen toelichting verstrekken, omdat IFRS 7 het niet expliciet verplicht, staat vaak haaks op de eis om kwantitatieve informatie te geven die is gebaseerd op informatie die intern aan het topmanagement is ver-

Gevoeligheidsanalyse

De gevoeligheidsanalyse zal een krachtig instrument in de toelichtingen zijn. Omdat gebruikers de analyse naar verwachting goed zullen begrijpen, zullen zij beter in staat zijn om de risico's voor de financiële positie en prestaties van een onderneming te beoordelen.

Onder IAS 32 was een gevoeligheidsanalyse in de toelichting slechts een aanbeveling. Dat het nu vereist is, betekent voor treasurers de uitdaging om betrouwbare informatie te verkrijgen ten behoeve van de gevoeligheidsanalyse. Veel treasurers vertrouwden in het verleden op banken en gekochte systemen om derivaten te kunnen waarderen en effectiviteitsberekeningen uit te voeren. Het kan verstandig zijn nu reeds over alternatieven na te denken.

Daarnaast zullen bijvoorbeeld ook jaarverslaggevingshandleidingen moeten worden aangepast. Een onderneming zal bijvoorbeeld een methode moeten vaststellen om te bepalen wat een 'redelijke' verandering van het marktrisico zou zijn en zal in staat moeten zijn om wijzigingen in de methodes en aannames te onderbouwen met historische informatie. De accountant zal hier namelijk zeker de nodige aandacht aan besteden.

Wijzigingen ten opzichte van IAS 30 en IAS 32

IFRS 7 brengt ten opzichte van IAS 30/32 een groot aantal veranderingen. De belangrijkste:

- Verplichte gevoeligheidsanalyse (onder IAS 32 optioneel) die toelicht hoe de winst-en-verliesrekening en het eigen vermogen zouden zijn beïnvloed bij een redelijke verandering van de risicovariabelen per balansdatum (bijvoorbeeld een vijf procent hogere of lagere dollarkoers).
- Indien hedge accounting wordt toegepast, moet een aanvullende toelichting worden verstrekt over ineffectiviteit van cash flow en fair value hedge-relaties.
- Informatie over kredietrisico per balansdatum en eventuele concentraties in kredietrisico's.
- Toelichting van de 'dag 1'-winst of -verlies op een financieel instrument, als voor de waardering daarvan niet publiekelijk beschikbare marktdata worden gebruikt, zoals eigen aannames bij extrapolatie van rentecurves. De toelichting moet inzicht geven in de 'dag 1'-winst (of -verlies) dat niet in het resultaat is genomen, en in het beleid van de onderneming ten aanzien van wanneer die winst (of -verlies) wel in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt.
- Toelichting over de waardeveranderingen van leningen en vorderingen die op reële waarden worden gewaardeerd, voor zover deze niet worden veroorzaakt door veranderingen in marktrisico. Deze toelichting moet ook een beschrijving bevatten van de methode waarmee de waardeveranderingen zijn berekend.

Bovenstaande lijst is niet uitputtend en de verschillen zitten soms in de details. Anders dan wellicht op het eerste gezicht lijkt, zullen diverse ondernemingen een aanzienlijk aantal wijzigingen moeten verwerken.

Zes stappen naar implementatie

Een implementatieplan om te zorgen dat wordt voldaan aan IFRS 7 zal sterk worden beïnvloed door de aard en mate waarin een onderneming gebruikmaakt van financiële instrumenten. Maar in elk geval zou het volgende onderdelen moeten bevatten:

- **Begrijp de toelichtingseisen van IFRS 7**, de mate waarin die verschillen van IAS 30 en IAS 32 en de gevolgen van de toelichtingseisen op de jaarrekening.
- **Verzorg trainingen voor alle interne stakeholders**, zodat ook zij de eisen begrijpen en - nog belangrijker - kunnen bepalen hoe dit hun handelen kan beïnvloeden.
- **Beoordeel het huidige risicomanagementbeleid** en de interne risicorapportages om te begrijpen wat de huidige basis is voor de toelichtingen in de jaarrekening, en pas ze zonedig aan.
- **Ontwikkel en/of investeer in processen en systemen** die zowel de interne risicorapportages kunnen ondersteunen als de gevoeligheidsanalyse voor marktrisico's.
- **Ontwikkel een rapportageformat** voor de (toelichtingen in de) jaarrekening en kom daarover tot overeenstemming met de externe accountant.
- **Documenteer en test het bestaan en de werking van de interne controles** binnen de belangrijkste processen die worden gebruikt om toelichtingen te genereren. In sommige gevallen moeten de controles, processen en procedures voldoen aan de Sarbanes-Oxley Act.

strekt. Bovendien zal het de wenkbrauwen van stakeholders doen fronsen. Aan de andere kant zullen toelichtingen à la IAS 32 vaak niet aansluiten op die eis. Het is onvermijdelijk dat de spanning tussen beide extremen zal leiden tot discussies binnen de onderneming en met de externe accountant.

Twee aandachtspunten

Vooruitlopend op de implementatie van IFRS 7 is het voor treasurers tijd om het risicomanagementbeleid en de interne rapportages over financiële risico's te beoordelen. Wellicht moeten het beleid en de rapportages worden aange-

Veel toelichtingen zullen op de schouders van de treasury-afdeling terechtkomen.

past, om er zeker van te zijn dat de gevraagde informatie daarbij aansluit. Twee aandachtspunten zijn daarbij cruciaal (zie ook kader 'Zes stappen naar implementatie'):

- Ontwikkel een risicomanagementbeleid en rapportage-format dat aansluit bij de eisen van IFRS en dan met name bij de waarderings- en resultaatbepalingseisen van IAS 39, en zorg er voor dat deze informatie kan worden aangesloten op de jaarrekening.
- Breng de kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen in lijn met het risicomanagementbeleid en het interne rapportage-format. Hierbij zullen de treasury- en accountingafdeling nauwer moeten samenwerken.

Op één lijn

IFRS 7 vraagt om inspanningen van zowel accounting- als treasury-afdelingen. Het is nog nooit zo belangrijk geweest dat de interne risicorapportages vanuit de treasury op één lijn liggen met de toelichtingen die via de jaarrekening aan die buitenwereld worden verstrekt. Consistentie in kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen is een vereiste. Die kan alleen worden bereikt door verbeterde communicatie tussen de treasury- en accountingafdeling van een onderneming. ■

Noot

* Stephen Brickett is senior manager bij Deloitte Specialised IFRS Advisory in London en Ramon Tolck is senior manager bij Deloitte Financial Advisory Services in Amsterdam. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Heldere transparantie

TOM NIEROP*



FOTO: MARIA BROUWER

Je hebt woorden en woorden. Wat de term 'tafel' betekent, is vrij duidelijk. Maar achter andere woorden schuilt soms een woud van impliciete intenties, aannames en betekenissen. Sommige van zulke woorden komen in golfbewegingen en vervullen gedurende hun tijdelijk populaire leven de functie van toverspreuk. Inspraak was er zo een. Geëngageerd en 'progressief' horen ook tot die familie. In politiek en zakenleven (inclusief accountancy) is nu alweer een jaar of tien - het begon met Paars meen ik - de term 'transparant' zeer populair. Omdat het woord steeds clichématiger klinkt - in 'de Accountant' schrappen we het meestal rigoureuus - vervangen veel transparantiegebruikers hun favoriete term sinds pakweg een jaar door het synoniem 'helder'. Let u maar eens op, beluister een politicus of zakenfiguur uit de gevestigde orde en al na een paar zinnen wil hij iets helder krijgen, maken, stellen of 'neerzetten'. Pas dan goed op, want het betekent doorgaans dat die persoon iets vooral niet wil veranderen. Zeker als de term transparantie valt in combinatie met iets dat 'complex' zou zijn, is het tijd om de brillenglazen nog eens grondig schoon te poetsen. Tien tegen een dat het dan gaat om een volgens velen duidelijke - 'glasheldere', zo u wilt - maar onwenselijke situatie waarvan de spreker vindt dat deze niettemin ongewijzigd moet blijven. Al is iets nog zo krom, als je er maar open over bent (al is het maar in schijn) dan is er geen probleem, luidt de achterliggende gedachte.

Een recent staaltje is het rapport *Benoemingen in het openbaar bestuur* van de Raad voor het Openbaar Bestuur. Het probleem: terwijl steeds minder mensen lid zijn van een politieke partij neemt het aantal politieke benoemingen in openbare functies alleen maar toe. Of het nu gaat om de NOS, de Nederlandse Zorgautoriteit, een positie als topambtenaar of het voorzitterschap van de HBO-raad: in de praktijk kom je daar alleen voor in aanmerking wanneer je lid bent van een politieke partij. Dat lijkt niet alleen te beperkt, maar ook maatschappelijk onwenselijk. Zoals iemand onlangs schreef: waarom zou een partijloze accountant of bestuurskundige niet bestuurder van de Algemene Rekenkamer kunnen zijn?

Minister Johan Remkes van Binnenlandse Zaken vroeg begin 2005 om een rapport. Onder voorzitterschap van Jos van Kemenade - inderdaad, (alweer) die van het vernielde onderwijs, de verdwenen fotorolletjes en de tabakspijp - kwam de Raad onlangs met zijn conclusie: de onrust over de vermeende vriendjespolitiek berust vooral op 'mediahypes' en 'achterdocht'. De oplossing, u raadt het al: meer 'transparantie' bij politieke benoemingen. 'Een transparante benoemingsprocedure betekent dat tevoren helder is wie in de procedure waarover en op welk moment beslissingen neemt, en welke benoemingscriteria worden gehanteerd.' Kijk, zo doe je dat. Probleem weg, op naar de volgende adviesopdracht, alles is 'helder' en dus weer rustig. Maar niet echt natuurlijk. Krom blijft krom, ook als iedereen die kromheid mag zien. Zie de openheid over topmaninkomens. Beter heldere dan wazige kromheid, inderdaad, maar daar is dan ook alles mee gezegd.

Heeft dit iets met accountancy te maken? Dat mag iedereen zelf bepalen. Maar ook daar zijn 'transparantie' en 'helderheid' erg populair.

Noot

* hoofdredacteur
'de Accountant'

Ook al geldt de code Tabaksblad alleen voor beursgenoteerde ondernemingen, kleinere bedrijven moeten zich wel degelijk houden aan de 'beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur'.

"Vooral familiebedrijven die hard groeien, lopen risico's", zeggen de advocaten Ellen Soerjatin en Marnix Holtzer.

LEX VAN ALMELO

MKB



Ellen Soerjatin: 'Het is bijna grappig om te zien hoe bang het midden- en kleinbedrijf is voor de code Tabaksblad, terwijl daarin alleen zorgvuldigheidsnormen voor ondernemen zijn vastgelegd.'

Corporate governance allang

'Een opvallende conclusie uit het onderzoek is dat veel Nederlandse ondernemers in het midden- en kleinbedrijf de noodzaak van het afleggen van verantwoording niet zien', las Marnix Holtzer in 'de Accountant' van april 2006. Die conclusie, gebaseerd op een onderzoek door Hogeschool Avans en onderzoeksbureau EIM, is voor hem en zijn collega Ellen Soerjatin reden om de aandacht te vestigen op de noodzaak van goed bestuur, ook in dat marktsegment. Beiden aan DLA SchutGrosheide verbonden advocaten waren betrokken bij verschillende conflicten die ondernemers, ondernemingsraden, aandeelhouders en bestuurders met elkaar hebben uitgevochten in de rechtszaal. In de zogenoemde 'tasjesoorlog' bonden Holtzer en Soerjatin namens de Vereniging van Effecten Bezitters en haar Franse tegenhanger de strijd aan met Gucci. Verder mengden zij zich in de supermarktoorlog (Laurus), de baggeroorlog (HBG) en de transformatorenoorlog (Smit).

Keiharde maatregelen

Holtzer en Soerjatin stonden de vennootschap en de bestuurders van Smit Transformatoren bij in een enquêteprocedure, waarin werd onderzocht of de directeuren en/of commissarissen zich schuldig maakten aan wanbeleid. Deze in Nijmegen gevestigde BV is in 1913 opgericht en telt nu ongeveer driehonderd werknemers. Soerjatin: "De directie had de ondernemingsraad met een contract de bevoegdheid gegeven een enquêteprocedure in te stellen. Dat komt bijna nooit voor. Maar op deze manier kon de directie de verschillende procedures kanaliseren, die de ondernemingsraad wilde gaan voeren."

Waarom?

Holtzer: "Een Duitse private equity investeerder verwierf een groot belang in Smit en benoemde twee grootaandeelhouders tot commissaris en president-commissaris.

Deze commissarissen kregen elke maand enorme fees van duizenden euro's voor managementadviezen. Maar zij verboden de broodnodige investeringen in het verouderde productieproces. Bovendien stonden zij erop dat de vennootschap veel dividend zou uitkeren. Er was een grote verwevenheid van belangen, waarbij de commissarissen eigenlijk geen onafhankelijk toezicht meer uitoefenden. De ondernemingsraad vreesde dat zij bezig waren de onderneming leeg te zuigen. De Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam heeft toen enkele keiharde maatregelen getroffen. De president-commissaris werd naar huis gestuurd en er werden nieuwe commissarissen benoemd. Bovendien legde het hof een ontslagverbod op, zodat de commissarissen de directie niet kon ontslaan. Smit is geen beursvennootschap dus de code Tabaksblad is niet van toepassing. Toch vond de Ondernemingskamer dat de



Marnix Holtzer: 'Het is een lang bestaande traditie om juist bij mkb-ondernemingen in te grijpen als die de basisbeginselen van corporate governance overtreden.'

FOTO: SIMONE VAN ES

verplicht in mkb

onafhankelijkheid van het toezicht en de belangen van de vennootschap gewaarborgd moeten zijn.”

Zorgvuldigheid en loyaliteit

Is dit geen uitzonderlijke zaak?

Holtzer: “Nee. De uitspraak past in een lang bestaande traditie om juist bij mkb-ondernemingen in te grijpen als die de basisbeginselen van corporate governance overtreden. Die beginselen zijn: onafhankelijk toezicht, belangenverstrengeling voorkomen en transparantie tegenover de aandeelhouders.”

Soerjatin: “Het is bijna grappig om te zien hoe bang het midden- en kleinbedrijf is voor de code Tabaksblat, terwijl daarin feitelijk alleen zorgvuldigheidsnormen voor ondernemen zijn vastgelegd, of beter: de algemene beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur. Die beginselen bestonden al lang voor de code en ontwikkelen zich ook los daarvan. Je zou ze

in twee woorden kunnen samenvatten: zorgvuldigheid en loyaliteit. Zorgvuldigheid houdt onder meer transparantie, openheid en tijdig informeren van aandeelhouders in. Loyaliteit betekent dat het belang van de vennootschap voorop moet staan. Corporate governance gaat dus niet alleen om toezicht, maar om de verschillende belangen in en het hele krachtenveld rond de onderneming.”

En als een onderneming geen commissarissen heeft?

Holtzer: “De beginselen van goed ondernemingsbestuur gelden ook voor ondernemingen zonder commissarissen. Voor familiebedrijven, voor kleine transportbedrijven zonder ondernemingsraad, voor ondernemingen met twee grote aandeelhouders. Die zijn juist gebonden aan de normen die Ellen net noemde. Het is dus onverstandig dat ondernemers verantwoording afleggen niet noodzakelijk vinden.”

Snackfabrikant

Soerjatin: “Voor het mkb is de term *corporate governance* misschien niet verhelderend. Het gaat in wezen om verantwoord ondernemerschap en een zorgplicht van het bestuur tegenover de minderheidsaandeelhouders. En als die minderheidsaandeelhouders familieleden zijn, moet de ondernemer extra zorgvuldig handelen.”

Zijn de risico's van slecht bestuur in familiebedrijven groter?

Soerjatin: “Ja. Vooral familiebedrijven die hard groeien. Ik was eens betrokken bij een zaak van een snackfabrikant. De hele familie werkte mee in de productie en de zus verkocht de snacks aan retailbedrijven. Op een bepaald moment moesten de zaken professioneler worden aangepakt en was er geld nodig.

De financiële positie van het bedrijf was zwak en de bank wilde alleen financieren als de aandeelhouders er zelf geld in stopten. Er kwam dus een externe geldschieter die 49 procent van de aandelen kreeg. De oprichter van het bedrijf beschouwde hem als financier die zich nergens mee mocht bemoeien. Uiteindelijk ontstond er ruzie over de uitkoop van de geldschieter.

De partijen werden het niet eens, waarna de oprichter de meerderheid van de aandelen verkocht aan de pensioen-BV van de onderneming. Bovendien kende hij zichzelf een extreem hoog salaris van € 300.000 toe.

De Ondernemingskamer vond dit wanbeleid en benoemde een tweede, onafhankelijke bestuurder.”

Tabaksblat light?

Hoe voorkom je dat?

Soerjatin: “We zien nu gelukkig de tendens dat ondernemingsbesturen inzien dat het beter is om advies in te winnen en zaken goed vast te leggen.”

Zou een Tabaksblat 'light' voor het midden- en kleinbedrijf niet veel duidelijker zijn?

Marnix Holtzer: “Ik zou niet weten hoe zo'n code er uit moet zien. Bedrijven in het mkb zijn zo verschillend. Een eenmanszaak van een loodgieter is heel iets anders dan een net-niet-beursvennootschap. Dan zou je de code dus moeten beperken tot een bepaalde groep ondernemers. Het is de vraag of dat de duidelijkheid bevordert. Je kunt dan beter de twee algemene regels voor fatsoenlijk ondernemen als leidraad nemen.” ■

Waarom pluriformiteit?

Het NIVRA-bestuur kiest nadrukkelijk voor behoud en versterking van een pluriforme beroepsorganisatie. Onwenselijk en bovendien onnodig, meent Hans Blokdijk. 'Laat barbiers en de chirurgijns zich afzonderlijk ontwikkelen.'

HANS BLOKDIJK*

Vóór de Algemene Ledenvergadering van vorig jaar heeft het bestuur de nota 'Sterk en divers' uitgebracht, over de pluriformiteit van onze beroepsorganisatie. Dit lijkt te vroeg geschied. Juist in het afgelopen jaar is de functie van het NIVRA sterk beperkt. De nota lijkt echter geschreven vanuit de vraag: "Hoe bevestigen wij de status quo?". Het uitgangspunt van de pluriformiteit staat niet ter discussie. Maar de tijden zijn snel en sterk veranderd, en daarmee de belangen van de verschillende ledengroeperingen. Tijd voor een iets minder zachtzinnige analyse!

De pluriformiteit is ontstaan uit de accountantsopleiding: die was tot ver in de vorige eeuw de enige opleiding op niveau, óók voor controllers. Bij de totstandkoming van de Wet op de Registeraccountants zijn NIVA en VAGA er destijds in geslaagd alle leden tot registeraccountant benoemd te krijgen, ongeacht hun functie. Toch was, en is, een publiekrechtelijk lichaam alleen zinvol voor de - maatschappijgerichte - controlefunctie.

Thans vervullen de leden zeer uiteenlopende functies. Wat hen bindt, is vooral de titel 'registeraccountant', die zij echter slechts kunnen behouden als zij lid van het NIVRA blijven. Velen, bijvoorbeeld FINAD-leden, hechten evenwel veel minder aan dat lidmaatschap dan aan de opleidingstitel. Op dit moment lijkt het NIVRA op het middeleeuwse gilde van de barbiers-chirurgijns.

De ontwikkelingen van de technologie en de economie leiden tot specialisatie en het ontstaan van specialismen. Chirurgen en kappers hebben allang afzonderlijke beroepsverenigingen, en zo gaat het in ons wereldje óók: er ontstaan centrifugale krachten, die worden gestimuleerd door het ontstaan van meer gespecialiseerde verenigingen, zoals de VRC en de VRO. Ook deze zijn ontstaan uit opleidingen:

de registers en de titels RC en RO zijn bedacht om de opleidingen aantrekkelijker te maken!

Dus: wat is het bestaansrecht van de pluriformiteit? De functies van het NIVRA die in de nota aan de orde komen, zijn:

- regelgeving;
- titelverdediging;
- dienstverlening;
- belangenbehartiging, en
- platform.

Ten aanzien van de *regelgeving* heeft het NIVRA een taak bij de controle, maar het is inmiddels verschaald tot vertaler en doorgeefluik: ingeklemd tussen de Europese en nationale overheid enerzijds en de IFAC anderzijds. Daarbinnen is de speelruimte nog maar klein, zoals blijkt uit het concept voor de nieuwe gedragscode.

De *titelverdediging* concentreert zich op de kwaliteitsborging. Daarbij ligt het zwaartepunt bij het College Toetsing Kwaliteit, dat verzelfstandigd wordt. Het NIVRA zelf kan nog slechts tuchtklachten indienen.

De *dienstverlening* blijft een belangrijke taak, maar vooral voor *financial auditors*. Anderen kunnen al elders terecht. Zo hebben de controllers het Controllers Instituut, de *operational auditors* IIA Nederland (die nu samengaat met de VRO).

De *belangenbehartiging* wordt bemoeilijkt door mogelijk tegenstrijdige belangen, bijvoorbeeld tussen de maatschappijgerichte *financial auditors* en de opdrachtgevergerichte 'accountants', zoals controllers, adviseurs en zelfstandig gevestigde samenstellers van jaarrekeningen. Dat vertroebelt de beeldvorming, en lijkt de oorzaak van de herhaaldelijk gesignaleerde klacht dat het NIVRA niet altijd even helder naar buiten treedt.

Belangenbehartiging kan veel eenduidiger

'Belangenbehartiging kan veel eenduidiger geschieden door verenigingen per 'beroep'.'

geschieden door verenigingen per 'beroep'. Als verenigingen als de VRC en de VRO - al dan niet eenmalig - een wat ruimhartiger toelatingsbeleid zouden hebben, zouden deze een aantrekkelijk alternatief kunnen zijn voor anderen dan *financial auditors*.

En dan de 'openbare accountants'. Merkwaardigerwijs maakt de nota geen melding van de twee hoofdgroepen met uiteenlopende functies en belangen: de controleurs en de samenstellers, de publieke en de private taak. Dit verbaast te meer daar de Wta dit onderscheid sterk accentueert: wel of geen vergunning? Het onderscheid lijkt dus een scheiding te worden, en dan gaan ook de belangen verder uiteenlopen.

Uit de recente beleidsnota van de NOvAA hebben sommigen - wellicht wat prematuur - de conclusie getrokken dat men de controle laat schieten, waardoor een minder gecompliceerde belangenbehartiging mogelijk wordt. Dat zou niet onlogisch zijn.

Een *platform*, ten slotte, kan heel wel worden gevormd met leden van andere verenigingen; dergelijke platforms bestaan hier en daar al.

Wel is duidelijk dat er enkele categorieën leden zijn waarvoor een oplossing wat minder voor de hand ligt. Te denken valt aan *financial auditors* bij de overheid en in het bedrijfsleven, aan overheidsaccountants die toezien op de naleving door derden van wet- en regelgeving, en aan degenen die (vaak zelfstandig gevestigd) beroepsmatig hun accountantsdeskundigheid aanwenden in enigerlei ander beroep. Hun belangen behoren niet veronachtzaamd te worden, maar dat is een kleiner probleem dan het huidige.

Al met al: waarom pluriformiteit, anno 2006? Het *enige* echte bindmiddel is de titel RA, met als complicatie dat die niet

privaatrechtelijk maar publiekrechtelijk is beschermd. Het NIVRA hangt dus aan een kunstzijden draad. Die kan heel sterk zijn, maar geleidt weinig energie! Deze analyse is uiteraard zeer globaal, en wellicht wat hardhandig. Maar zachte

heelmeesters maken stinkende wonden. Een herbezinning op het uitgangspunt van de pluriformiteit vanuit de harde realiteit van vandaag lijkt dus zeer gewenst. Laat de barbiers en de chirurgijns zich afzonderlijk ontwikkelen!

Noot

* Hans Blokdijk is oud-vennoot van KPMG, emeritus hoogleraar accountantscontrole aan de Vrije Universiteit en hoogleraar accountancy aan Universiteit Nyenrode.

Daarom pluriformiteit!

Pluriformiteit is onontbeerlijk voor de verdere ontwikkeling van een vitale beroepsorganisatie, vindt Frans van der Wel. Een pluriforme organisatie stimuleert discussie en dialoog, zal minder geneigd zijn tot navelstaren en beroepsblindheid en heeft een sterkere economische basis. Uiteraard met strikte waarborgen van het publieke belang.

FRANS VAN DER WEL*

Volgens Hans Blokdijk is er onvoldoende grond voor een pluriforme beroepsorganisatie. Een dergelijke organisatie gaat volgens hem voorbij aan de historische ontwikkeling van steeds verdergaande specialisatie en - erger nog - miskent de conflicterende belangen die hierbij optreden. Met zijn betoog roept Blokdijk het beeld op van een smeltkroes, een organisatie waarin diverse belangengroeperingen op onontwarpbare wijze in elkaar opgaan. Om meer redenen is dit beeld niet juist.

- In de nota 'Sterk en divers' worden publieke en private belangen helder van elkaar onderscheiden, niet alleen principieel maar ook organisatorisch. Het NIVRA-bestuur, met daarin een meerderheid van controlerend accountants, blijft toezien op de uitoefening van de publieke taken door de beroepsorganisatie en legt verantwoording af aan de Ledenvergadering. Onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid valt ook het College Toetsing Kwaliteit, dat weliswaar een zekere mate van autonomie heeft, maar wél binnen door het bestuur gestelde kaders. Regelgeving en titelverdediging blijven zodoende de exclusieve bevoegdheid van het NIVRA-bestuur. Er is dan ook geen sprake van dat deze publieke taken speelbal worden van private belangen.
- De pluriforme organisatie vindt met name zijn beslag in de vakgroepen (voorheen overlegorganen). Deze vakgroepen richten zich met name op dienstverlening en belangenbehartiging. Juist door deze taken helder te benoemen en een duidelijke

plaats te geven in de organisatie, voorkom je gebrekkige transparantie en een ongewenste verstrengeling van verantwoordelijkheden en belangen. De vakgroepen blijven ondergeschikt aan het NIVRA-bestuur, maar krijgen wel meer armslag in het voorzien in de specifieke behoeften van hun achterban. Hiermee wordt gehoor gegeven aan de wens van vele leden, die kennelijk niet altijd elders terecht kunnen.

- Momenteel vinden intensieve gesprekken plaats met het Controllers Instituut en IIA Nederland om te komen tot een verdere bundeling van krachten op het terrein van de dienstverlening. Pluriformiteit vormt hierbij de noodzakelijke voorwaarde voor meer efficiëntie en een versterking van het serviceapparaat. Niemand zit te wachten op een veelheid van kleine instituten met een gefragmenteerd, overlappend en uiteindelijk inefficiënt dienstenaanbod.

Met de beoogde inrichting van het NIVRA krijgen de diverse functiegroepen een duidelijker plek in de organisatie. Worden hiermee nu alle belangenconflicten voorkomen? Uiteraard niet, de vraag is echter of je die kan en moet *willen* voorkomen. Zo is de belangrijkste tegenstelling, het opdrachtgeversbelang versus het maatschappelijk belang, niet louter een discussie *tussen* de verschillende functies. Ook - en misschien wel met name - *binnen* de geleiding van openbaar accountants speelt deze discussie zich voortdurend af. Het borgen van het publieke belang is dan ook

veeleer een kwestie van bestuurlijke governance - een NIVRA-bestuur dat in onafhankelijkheid tot haar oordeel komt - dan van het volledig separeren van functiegroepen. Dat laatste versterkt bovendien een risico dat openbaar accountants van oudsher al bedreigt: het risico van introversie, beroepsblindheid en maatschappelijk isolement. In de analyses van de boekhoudaffaires is door velen opgemerkt dat de schuldvraag niet exclusief bij openbaar accountants kon worden gelegd, maar dat het probleem veeleer moest worden gezocht in de integriteit van de volledige financiële keten. Alleen al om die reden is het zinvol om de verschillende spelers continu bij het gemeenschappelijk debat betrokken te houden.

Tegelijkertijd is er sprake van een tegenovergestelde dreiging: met de complexiteit en gedetailleerdheid van de regelgeving loopt de accountant het risico te verzanden in technische, voor de buitenwereld nauwelijks te volgen haarkloverij. De marginalisatie die hiervan het gevolg is staat haaks op het maatschappelijk gezag dat het beroep hoort uit te stralen. De aanwezigheid van functiegroepen met een ander perspectief binnen één organisatie dwingt de openbaar accountant tot een voortdurende discussie over de relevantie van zijn werk en de daaraan ten grondslag liggende regelgeving.

Al met al voldoende redenen om de pluriformiteit als beginsel stevig te omarmen, uiteraard voorzien van de noodzakelijke *checks and balances*. Het NIVRA hangt niet aan een kunstzijden draad, zoals Hans Blokdijk beweert, maar is stevig verankerd in een netwerk van goed geleidende verbindingen. Dat levert soms de nodige spanning op, maar in ieder geval ook heel veel energie.

Noot

* Frans van der Wel is voorzitter van de commissie Implementatie Pluriforme Organisatie.

Niet rommelen met geheimhouding

Marcel Pheijffers oproep voor meer openheid door Deloitte in de Ahold-case is populistisch en ondoordacht vindt Jaap ten Wolde.

JAAP TEN WOLDE*

In 'de Accountant' van juni 2006 komt Marcel Pheijffer met een stevig standpunt over de mate van openheid van Deloitte in de Ahold-zaak. Roger Dassen, als betrokken Ahold-accountant, dient Pheijffer duidelijk van repliek. De neutrale en immer scherpe Hans Blokdijk doet daar nog een deskundig plasje overheen. Pheijffer eindigt met een oproep aan zijn beroepsgenoten en dus ook aan mij. Ik voelde mij echter niet aangesproken: de uitslag was voor mij helder. *My vote and ten points*: vijf voor Blokdijk, vier voor Roger en één voor Pheijffer (voor zijn zorgvuldige huiswerk, niet voor zijn lied). Niemand reageert. De redactie van 'de Accountant' stimuleert enkele beroepsgenoten dat wel te doen. Nog 689 woorden ruimte.

Geheimhouding is een van de grondbeginselen van het accountantsberoep. Een beginsel dat vanaf het ontstaan van het beroep een kernrol speelt. In een tijd waarin de mensen nog geen telefoon en geen elektra hadden. Tijden zijn dramatisch veranderd. Misschien is het daarom goed om te evalueren of geheimhouding als beginsel over boord moet worden gegooid of in bepaalde situaties anders moet worden toegepast. Als we denken dat die evaluatie nuttig is - al is het maar om te bevestigen dat geheimhouding ongewijzigd gehandhaafd moet blijven - dan moeten we die evaluatie organiseren en doen. Maar laten we een aanpassing niet doen *naar aanleiding van een incident*. En laten we dat vooral niet doen *bij een incident*.

Het pleidooi van Pheijffer voor meer openheid door Deloitte vind ik populistisch en niet strategisch doordacht. Zijn argumenten zijn niet zwaarwegend. Populistisch: natuurlijk willen het brede publiek en de media meer openheid. Strategisch ondoordacht: zie hiervoor, kernbeginselen moeten nooit om - en zeker niet bij - incidenten gewijzigd worden.

Het argument van Pheijffer dat er reeds veel informatie op straat ligt is geen goed

argument. Terecht stelt Dassen dat hij niet weet wat er al op straat ligt. Maar er zijn ook sterkere argumenten:

- Als informatie door de accountant zou worden gegeven kan het publiek niet beoordelen of die informatie al eerder openbaar is gemaakt. Klapt de accountant nu uit de school?
- En - niet onbelangrijk - was de reeds openbare informatie juist of waren het ondeskundige spinsels van een journalist over een klepel toen hij een klok hoorde? Of heeft de journalist gesproken met een gefrustreerde ceo die zijn eigen straatje schoon trachtte te houden? Of heeft hij iets gelezen van een OM dat met beperkte accountancykennis wil scoren?
- Als de accountant met informatie komt, wordt dat ontvangen als 'de waarheid'. Als later die 'waarheid' te dik blijkt aangezet of door een rechter anders wordt beoordeeld, raken we nog verder van de weg: accountants kunnen kennelijk, behalve fraude over het hoofd zien, ook nog liegen.

Laten deskundigen - (tucht)rechters - maar beoordelen welke informatie correct is en welke informatie via de openheid van de rechtspleging op straat kan komen. Rest voor Pheijffer slechts het argument van *timing*. Pheijffer wil als leraar met zijn leerlingen sneller kunnen kauwen, smullen en leren. Jammer, dat gaat even niet. Maar vertraging heeft ook zijn goede kanten: meer kans op perspectief, minder emotie, minder nieuwswaarde dus minder kans op ongenueanceerde krantenkoppen. Pheijffer stelt dat ten minste over vaktechnische zaken - zoals opzeggen opdracht bij integriteitbreuk, berekening van materialiteit - door Deloitte openheid gegeven zou kunnen worden. In algemene zin is er voldoende literatuur over deze onderwerpen. Of Deloitte binnen de perken is gebleven, dat is de vraag. Maar je mag van Deloitte toch niet verwachten dat zij gezien de lopende en wellicht komende procedures

'Pheijffer wil als leraar met zijn leerlingen sneller kunnen kauwen, smullen en leren. Jammer, dat gaat even niet.'

over deze zaken publiekelijk gaat discussiëren? En met Blokdijk meen ik dat dat niet kan zonder openheid te geven over het handelen van de cliënt en zonder andere delen van het feitencomplex te geven. Ten slotte nog een niet onbelangrijk punt: het beschikbaar stellen van de uitkomsten van het interne onderzoek bij Deloitte. Een rapport van een dergelijk onderzoek moet nooit openbaar gemaakt kunnen worden. Als het niet openbaar maken bereikt kan worden door het opdragen van een gevoelig intern onderzoek aan advocaten met verschoningsrecht: het zij zo. Het doel - niet openbaar maken - heiligt het middel (advocaten zijn immers niet de meest ervaren en deskundige onderzoekers). Organisaties moeten onbespied en beschermd aan zelfonderzoek kunnen doen. Dat stimuleert zelfonderzoek en reflectie. Dat vergroot weer het aantal genezingen. Het risico van openbaarmaking zal de wens naar het doen van interne onderzoeken smoren. De raad van bestuur van ABN AMRO heeft ooit door een accountant een intern onderzoek laten doen naar de bekende Sarphatistraat-fraude: om er zelf van te leren. Niet voorzien was dat het onderzoeksresultaat ooit openbaar zou worden. Het werd echter wel openbaar: accountants hebben geen verschoningsrecht. Met het opvragen van dat rapport door het OM werd het paard achter de wagen gespannen. Directies en toezichthouders bedenken zich nu wel twee keer voordat zij zo'n onderzoek laten verrichten.

Dan maar niet leren. Dan maar geen genezing. Of een advocaat, versterkt met een door hem ingehuurd accountantonderzoeker, dat onderzoek laten doen.

Noot

* Jaap ten Wolde is gepensioneerd partner van KPMG en geassocieerd met het Instituut Financieel Onderzoek (IFO).