

Aanpak verschilt per bedrijf en accountant

Maximaal rendement

Samen met KPN nam adviesbureau Corgwell de aanpak van SOx bij zes Nederlandse beursfondsen onder de loep. De implementatie verloopt niet bij elke onderneming identiek, en ook accountantskantoren hebben verschillende opvattingen. "Er is kwalitatief meer uit SOx te halen door van elkaar te leren." En de accountantskosten kunnen omlaag.

ARJAN GRAS

met **Financieel**
management

De afgelopen jaren is er vanuit allerlei hoeken veel kritiek geweest op de

regels die Sarbanes-Oxley Act (SOx) oplegt aan bedrijven met een Amerikaanse beursnotering. Wie de berichtgeving enigszins heeft gevolgd kan het rijtje klachten zo opsommen: de kosten zijn te hoog, de regelgeving is incidentgedreven en bureaucratisch, de vorm is belangrijker dan de inhoud en de regelgeving is op Amerika georiënteerd. Maar opmerkelijk genoeg lijkt het tij te keren. Hier en daar begint men zelfs enthousiast te worden over SOx. Zo zegt Bert Schijf, leider van het SOx-team van telecombedrijf KPN: "SOx is echt goed. Het werkt en volgens mij is iedereen daar zo langzamerhand wel van overtuigd." Natuurlijk, zo geeft Schijf aan, was er de afgelopen jaren veel weerstand. "Het is ook ontzettend veel werk. Maar gedurende het implementatieproces merkten we bij KPN dat steeds meer mensen SOx zijn gaan waarderen. Want gedurende het traject werden ook de voordelen zichtbaar, zoals een betere bedrijfsvoering."

Bewustere bedrijven

De afgelopen periode heeft vooral in het teken gestaan van het halen van de deadline. Nu de storm van de implementatie wat geluwd is, hebben ondernemingen weer tijd om de boel te evalueren en daar waar nodig aan te scherpen. KPN deed samen met adviesbureau Corgwell een onderzoek naar de implementatie van SOx bij zes

beursgenoteerde ondernemingen waaronder KPN zelf, KLM, Aegon en Unilever. "Uit het onderzoek blijkt dat SOx een positieve invloed heeft op ondernemingen, vooral omdat het bijdraagt aan de risk awareness", aldus Simone Heidema van Corgwell. "Wel zijn de kosten om te voldoen aan de regelgeving hoog. Verder constateerden we dat ondernemingen verschillen in de manier waarop ze SOx toepassen, en ook in de soepelheid die ze daarbij hanteren. Hetzelfde geldt overigens voor accountantsorganisaties."

Niks onder tapijt

Schijf onderkent het belang van het 'bewustzijn' dat Heidema noemt: "SOx is in eerste instantie gericht op het voorkómen van fraude. Je kunt iemand op zijn blauwe ogen geloven, maar je kunt natuurlijk ook gewoon gedegen controleren. Met SOx kun je mensen attenderen op het feit dat het niet allemaal vrijblijvend is, zonder dat er een Big Brother-cultuur ontstaat. Je kunt niks meer onder het tapijt schuiven."

Bovendien levert SOx een toenemend inzicht op in de bedrijfsprocessen, weet Schijf. "KPN is een ingewikkeld bedrijf. We hebben met behulp van de SOx-processen goed gedocumenteerd hoe de stromen lopen. Daarmee kunnen we uiteindelijk ook onze dienstverlening verbeteren."

Sloten op deuren

Niet dat de kennismaking van KPN met SOx probleemloos verliep. De implementatie was een verre van eenvoudig proces, geeft het SOx-team bij monde van senior consultant Erick Noorloos



Bert Schijf (KPN): 'SOx is echt goed. Het werkt en volgens mij is iedereen daar zo langzamerhand wel van overtuigd.'

toe. In 2003 begon KPN het controlebouwwerk voor SOx van onderaf in te voeren. Maar door ervaring wijs geworden koos het team na verloop van tijd toch voor de top down-benadering. "Het is ontzettend zoeken geweest, zowel voor de accountants als voor ons. Wat moet je wel en wat niet beschrijven? Hebben we te

halen uit SOx



FOTO: SIMONE VAN ES

*Erick Noorloos (KPN):
'Accountants zijn geneigd
de regels strikt toe te passen
om aansprakelijkheid te
vermijden.'*

*Simone Heidema (Corgwell): 'Sommige
elementen van de SOx-controle kunnen
tien procent van de tijd in beslag
nemen die een accountant er nu aan
bestedt.'*

veel key controls of zijn het er te weinig?" Geconfronteerd met die vragen besloot KPN in eerste instantie liever te veel te doen dan te weinig. "Een bewuste keus", verklaart Schijf. "We wilden niet het risico lopen ergens iets te missen, omdat er omtrent SOx nog veel onzekerheden bestaan. Nu zijn we aan het kijken

wat er weer vereenvoudigd kan worden en wat de echte risico's zijn. KPN heeft op sommige SOx-deuren momenteel tien sloten gemonteerd, terwijl twee sloten ook voldoende zouden zijn."

Interpretatieverschillen

De onduidelijkheid waar Schijf op doelt kon

ontstaan omdat de eisen die SOx stelt niet helemaal in beton zijn gegoten. Daardoor is er enige vrijheid bij de interpretatie van verschillende voorschriften.

Heidema beaamt dit. Het onderzoek bevestigt dat er grote verschillen in de interpretatie van SOx bestaan op gebieden waar de regelgeving ►

SOx, verschillen in aanpak en verbeteringsmogelijkheden

De in het survey-onderzoek geconstateerde verschillen moeten worden gezien in de context van de deelnemende ondernemingen, zoals aard van de business, complexiteit en geografische spreiding. De resultaten sluiten goed aan bij de aanbevelingen in de (draft) guidance van PCAOB en SEC.

Onderwerp	Subonderwerp	Belangrijke verschillen of aandachtspunten	Verschillen tussen ondernemingen/accountants	Potentiële mogelijkheden voor toekomstige bestanden	Verbetervoorstellen SEC en PCAOB
Scoping (reikwijdte)	Controls	<ul style="list-style-type: none"> Aantal <i>key controls</i>; alle ondernemingen hebben rationalisatie doorgevoerd, maar verdere reductie is mogelijk. Verschillen in zienswijze of controlemaatregel wel of geen <i>key control</i> is. 	gemiddeld	groot	Alleen focus op belangrijkste risico's en <i>controls</i> , ter voorkoming van materiële fouten in jaarrekening.
	Coverage	<ul style="list-style-type: none"> Varieert van 50-80% per jaarrekeningpost. Weinig <i>risk based scoping</i>. 	groot	groot	Geen specifieke vereisten.
	Materialiteit	<ul style="list-style-type: none"> Drempel voor <i>material weakness</i> en <i>significant deficiency</i> verschilt weinig. Verschillen in vertaling materialiteit naar unit level. 	klein	klein	Accountant moet dezelfde materialiteit gebruiken als bij jaarrekeningaudit (PCAOB).
Aanpak	Top down, risk based	<ul style="list-style-type: none"> Varieert van bottom up- tot top down risk based-benadering. Steunen op monitoring controls varieert van nauwelijks tot 30%. Weinig substitutie tussen entity level controls en transaction controls. 	gemiddeld	groot	Top down risk based. Eerst steunen op entity level controls, daarna pas op transaction controls.
	Integrated audit (jaarrekening-audit en SOx-audit)	Beperkte toepassing.	klein	groot	Accountant moet jaarrekening- en SOx-audit zo inrichten dat doelstellingen van beide tegelijkertijd worden gerealiseerd.
Testing	Risk based testing	<ul style="list-style-type: none"> Voornamelijk reperformance testing. Sommige ondernemingen gestart met risk based testing (<i>nature, timing and extent</i>). Verschillen in timing, variërend van afronding in derde kwartaal (met evaluatie potentiële veranderingen in vierde) tot jaareinde. 	klein	groot	Testmethodiek en -evidence is afhankelijk van risicoprofiel (risico van control failure en van misstatement).
	Using the work of others	Steunen externe accountant op interne testwerkzaamheden varieert van nauwelijks tot significant.	groot	groot	Specifieke nadruk om audit effectiever en efficiënter te maken, waarbij auditor voor zowel jaarrekening- als SOx-audit gebruik kan maken van de (test)werkzaamheden van management (dus niet alleen internal audit).
	Update testing	Eisen variëren van 'slechts als verandering optreedt' tot actualisering van alle key controls.	groot	klein	Update testing of roll-forward procedures afhankelijk van risicoprofiel geassocieerd met <i>control</i> (PCAOB)
Deficiëncies (onvolkomenheden)	Aanvullende deficiëncies van externe accountants	Aantal varieert evenals de mate waarin accountant ze classificeert.	groot	klein	Accountant hoeft niet te zoeken naar deficiëncies die, individueel of geaggregeerd, minder ernstig zijn dan <i>material weakness</i> . Accountant moet zwaarte elke opgemerkte deficiency evalueren (PCAOB).
	Aggregatie	Aggregeren van deficiëncies variëert van 'niet, tenzij zelfde oorzaak' tot 'altijd'.	groot	gemiddeld	Wel aandacht voor aggregatie, maar geen expliciete handvatten.
	Evaluatie	Geen duidelijke criteria voor bepalen kans en impact deficiëncies.	groot	klein	Aanpassen definitie <i>material weakness</i> (en lijst strong indicators).
IT	Baselining (test applicatie-controlen)	Varieert van 'niet' tot intensieve review van betrouwbaarheid geautomatiseerde rapportages.	groot	klein	Eisen voor vaststellen <i>baseline</i> in werking application controls (PCAOB).

'De controle wordt gemakkelijker'

Sinds drie jaar werkt Patrick van Zuilen aan de implementatie van SOx bij KLM. "Wij zien er absoluut de meerwaarde van in", benadrukt de leider van het KLM SOx-team. "Een betere beheersing, beter zicht op de processen en meer *awareness* van wat er op het gebied van interne controle speelt. Wij zijn ondanks de extreme eisen en kosten vanaf het begin met een positieve insteek aan de slag gegaan. Het gaat tenslotte om controls die je als bedrijf nodig hebt. Ze zijn de basis van je financiële huishouding, dus ze moeten op orde zijn. Neemt niet weg dat we er, ook vanwege de tussentijdse koerswijzigingen van het SEC, veel tijd en energie in hebben gestoken. Dat zie je bij alle bedrijven: het is een worsteling om het SOx-examen te halen."

KLM heeft het aantal *key controls* bewust beperkt gehouden, met veel aandacht voor de rol van de ICT. De verantwoordelijkheid is duidelijk neergelegd bij het senior management in de divisies. Alle divisies hebben hun eigen *in control statement*. "Op het moment dat de wet erom vroeg, hebben we de koers gewijzigd en zijn we vanuit de reeds alom aanwezige risicobenadering het *control framework* gaan documenteren en waar nodig onderbouwen." Dat verklaart waarschijnlijk een deel van de verschillen die uit het Corgwell-onderzoek naar voren komen, aldus Van Zuilen: "Andere bedrijven hebben ervoor gekozen om op de uitgebreide voet door te gaan. Wij hebben zo snel mogelijk gezocht naar het meest efficiënte en robuuste *control framework*, leidend tot een geringer aantal *key controls*. Dat vind ik het goede aan de nieuwe SOx-richtlijnen, die erop gericht zijn de wet meer kosteneffectief te maken door meer focus op de zaken die er echt toe doen."

Wat verwacht u na het behalen van het SOx-diploma van de accountantskosten?

"De externe accountant heeft met SOx initieel meer werk gekregen. Ik denk dat in de toekomst, omdat bedrijven transparanter zijn in hun *control framework*, de kosten voor die externe accountant omlaag zullen moeten gaan. Het resultaat van allerlei werkzaamheden die de externe accountant eerder deed, kun je als bedrijf nu op een presenteerblaadje aanbieden en verklaren. Dus de controle wordt gemakkelijker." Over de oproep tot dialoog van KPN verklaart Van Zuilen: "De dialoog is er altijd wel geweest, maar accountants hadden zich te houden aan de nieuwe wetgeving en hebben daar een eigen interpretatie aan gegeven. Dat proces is in Nederland net begonnen en in de VS nu enkele jaren gaande. Nu zie je door de dialoog over de nadelen de trend om SOx efficiënter en effectiever te maken en de strikte regels wat aan te passen. In Amerika vindt de dialoog met de externe auditors al plaats; ik denk dat het goed is om ook met Nederlandse ondernemingen en accountants overleg te hebben hoe we SOx hier pragmatischer in kunnen vullen. Ik zie genoeg mogelijkheden, door de aanpassingen die nu op stapel staan, om SOx op de lange termijn een werkbaar vehikel te laten zijn dat bijdraagt aan een betere financiële huishouding en aan good governance. SOx kan de innerlijke drijfveren van mensen niet veranderen, maar als er een manager nu met de cijfers knoeit, kan hij zich niet meer verbergen achter de boekhouder of zeggen dat hij er niets van wist."

ruimte biedt. Er heeft al wel een rationalisatieslag plaatsgevonden, maar de meeste ondernemingen zijn nog zoekende. Ook accountants interpreteren SOx niet allemaal hetzelfde en stellen soms verschillende eisen aan bedrijven. Een efficiënte aanpak wordt bovendien bemoeilijkt doordat de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) pas in een laat stadium met nadere richtlijnen kwam, die ook nog weinig concreet waren. Heidema: "Op verschillende gebieden doet het ene bedrijf meer of minder dan de ander en doen verschillende accountantskantoren meer of minder. Bedrijven zouden een *best practice* na moeten streven. We kunnen best de verschillen wegnemen zonder in conflict te komen met de regelgevers in Amerika. Het gaat om de interpretatie van de wet, niet om de regeltjes zelf."

Schijf: "Bij de beoordeling van bijvoorbeeld een

jaarrekening weet iedereen, de externe accountant en de onderneming, precies waar hij aan toe is. Zo niet bij SOx. Daarom willen wij de dialoog aangaan met de accountantskantoren en andere ondernemingen om hier meer duidelijkheid te krijgen."

Aansprakelijkheid accountants

De bedrijven hebben de eerste stap gezet; een logisch vervolg is om nu ook gezamenlijk met accountantskantoren te gaan praten. De ondernemingen hebben vooral behoefte aan duidelijkheid over de interpretatie van SOx en willen het liefst één lijn trekken met de accountants. Die laatste zijn echter voorzichtig. Zij hebben een eigen verantwoordelijkheid bij het in kaart brengen van de financiële risico's, en hun werkwijze wordt zeer gedetailleerd voorgeschreven door de Public Company Accounting Oversight



*Patrick van Zuilen (KLM):
'In Amerika vindt de dialoog met de externe auditors al plaats. Het is goed om ook met Nederlandse ondernemingen en accountants overleg te hebben.'*

Board. Ze stellen zich over het algemeen dan ook conservatief op.

Begrijpelijk, vinden Schijf en Noorloos van KPN. "Net als ondernemingen kennen zij natuurlijk een aansprakelijkheidsrisico. Veel van de principle-based rules blijven grijze gebieden; accountants zijn geneigd de regels strikt toe te passen om aansprakelijkheid te vermijden."

Meer vrijheid

Het lijkt er echter op dat de PCAOB en SEC langzaam in beweging gaan komen om aan die patstelling een einde te maken. Ook in de VS bestaat veel onvrede over de hoge kosten die Sarbanes-Oxley met zich meebrengt. Daarnaast vrezen veel Amerikanen dat buitenlandse ondernemingen erdoor worden afgeschrikt om een beroep te doen op de Amerikaanse kapitaalmarkt. Nieuwe richtlijnen van de PCAOB en SEC

'Enthousiasme versnelt implementatie SOx'

Ook de cfo van KPN, Marcel Smits, heeft zich de afgelopen jaren vol overgave op de implementatie van SOx gestort. Volgens Smits is het een interessante klus om een op voorhand sceptisch management te overtuigen. "Het general en commercieel management beginnen nu de voordelen van SOx in te zien. Ik zie een duidelijke correlatie tussen de manier waarop je met SOx omgaat en de hoeveelheid gepercipieerd werk: mensen die er tegen op zien, hebben er veel werk aan terwijl degenen die er enthousiast mee aan de slag gaan, relatief snel klaar zijn."

Smits zelf ziet de positieve kanten van SOx duidelijk in: "SOx geeft meer grip op de zaak en zorgt voor meer rust in het proces. Je hebt bovendien als manager meer zekerheid dat de cijfers goed zijn en krijgt meer grip op IT-omgeving. Het dwingt tot meer ritme en rust en levert het gevoel op dat je de zaak onder controle hebt."

Ook de *awareness* die SOx met zich meebrengt, kent hij groot belang toe: "Het gaat om de *tone at the top*. Je moet als management iets aan de cultuur in je bedrijf doen om te proberen de fouten te voorkómen. SOx doet een poging om de kans op zo'n fout te verkleinen en te kwantificeren. SOx kwantificeert als het ware cultuur. Je moet mensen dan ook actief bij die cultuur betrekken."

Een manier om dat aan te pakken, is de dialoog aangaan met vijf andere bedrijven, zegt Smits. "We zijn met de andere ondernemingen gaan praten om twee redenen. Allereerst omdat ik aan de medewerkers van KPN wilde laten zien dat wat wij doen normaal is. Er zijn best mensen die zich afvragen of wat wij doen wel allemaal nodig is. Dan helpt het als je kunt zeggen dat je er zorgvuldig naar gekeken hebt, ook bij andere bedrijven, ook in de VS, en dat het inderdaad normaal is. Ten tweede moet ik aan het eind van het jaar misschien met mijn accountant in discussie; tegen die tijd wil ik wel weten wat mijn referentiekader is - en dat van mijn accountant. Doen andere bedrijven het beter, minder goed of net zo goed? Toen we eenmaal in gesprek waren, zagen we hoe verschillend sommige zaken aangepakt worden."

KPN wil bekijken hoe dezelfde resultaten tegen lagere kosten te behalen zijn. Een vrij normaal principe, aldus Smits. "Verder hebben we het onderling vaak over 'doen', 'weten' en 'willen'. We hebben als bedrijf veel geïnvesteerd in 'doen' en 'weten'. Om ervoor te zorgen dat mensen weten wat ze doen en vervolgens te checken dat ze het daadwerkelijk doen. Het komend jaar willen we op nog veel grotere schaal mensen zover krijgen dat ze dat ook willen. Er zit altijd weerstand in een organisatie. 'Weten' en 'doen' was in 2006 belangrijk. In 2007 willen we het 'willen' erin krijgen. SOx moet verankerd raken in onze organisatie."



Marcel Smits (KPN): "Weten' en 'doen' was in 2006 belangrijk. In 2007 willen we het 'willen' erin krijgen. SOx moet verankerd raken in onze organisatie."

moeten aan die bezwaren tegemoet komen en zouden ondernemingen en accountants meer vrijheid kunnen geven om op één lijn te gaan zitten.

In december 2006 zijn voorstellen gedaan om bedrijven en accountants meer bewegingsvrijheid te geven om te bepalen welke onderdelen ten aanzien van de financiële rapportageprocessen een hoog risico hebben. Op die onderdelen zou een controlesysteem mogen worden toegespitst. De definitieve richtlijnen worden volgend kwartaal verwacht.

Schijf: "Het kan nog even duren voor de definitieve guidance wordt vastgesteld, maar het gaat om de geest ervan, niet om de letter. Op dit moment mogen accountants in beperkte mate steunen op werk dat een bedrijf intern al heeft verricht. In de nieuwe vorm krijgen ze daar veel meer mogelijkheden voor. Bedrijven kunnen dan meer in eigen hand nemen, mits ze dat

deskundig, objectief en controleerbaar goed doen."

Accountancykosten omlaag

Die eigen verantwoordelijkheid is een welkome ontwikkeling, vindt Schijf. Ook omdat daarmee de accountantskosten fors verlaagd kunnen worden. "Een externe accountant kost tegenwoordig gemiddeld ongeveer € 200 per uur. Met de hoeveelheid werk die SOx met zich meebrengt, duizenden uren, heb je het gewoon over heel veel geld."

Die uren kunnen beter intern besteed worden, concludeert onderzoekster Heidema: "De review van de externe accountant zou daarmee significant naar beneden kunnen. Sommige elementen van de SOx-controle, bijvoorbeeld *walkthroughs*, kunnen bijvoorbeeld slechts tien procent van de tijd in beslag nemen die een accountant er in de huidige situatie aan

besteedt. Reken maar uit hoeveel dat bespaart. Maar nog los van het kostenaspect: bij SOx dragen bedrijven intern nu eenmaal die verantwoordelijkheid."

Dialoog aangaan

Er is al met al nog een hele slag te maken, stelt ze: "Ik denk dat ondernemingen en accountants in 2007 een grote sprong vooruit kunnen maken door met elkaar de dialoog aan te gaan. Ondernemingen die SOx hebben geïmplementeerd kunnen door van elkaar te leren veel meer rendement uit het systeem halen. Door in de praktijk zo goed mogelijk invulling aan SOx te geven, het maximale eruit te halen tegen minimale kosten en met zo weinig mogelijk disruptie voor de organisatie. En door in dialoog met de accountants pro-actief te kijken naar de interpretatie van diverse onderdelen van SOx en naar pragmatische oplossingen." ■