

Accountant in een virtuele wereld

Deel 5

Drs. H.H.H. Wieleman

Beslissingen worden genomen op basis van informatie die het volgende moment al weer verouderd is. Transacties komen tot stand via netwerken. De plaats van een leverantie of dienst wordt een steeds vager begrip. Papier bestaat nog nauwelijks. Ondernemingen lijken in toenemende mate een virtual reality te worden.

Niet alleen de technologische ontwikkelingen leiden tot de vraag naar de rol en de bijdrage van de accountant in de toekomst. Bij het lezen van het rapport van de Commissie Corporate Governance (de Commissie Peters) komt bij mij de vraag op naar de actieve bijdrage van de accountant aan de vraagstukken van interne beheersing binnen de onderneming. De Werkgroep Marktwerving, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW) Accountancy stelt de maatschappelijke onafhankelijkheid van de accountant ter discussie. Directies van ondernemingen vragen ons als hun accountant om een substantiële inbreng in de voortdurende verbetering van de bedrijfsprocessen. Wat is de rol van de accountant in het komende decennium gegeven de ontwikkelingen tot heden en in de nabije toekomst?

In dit exposé gaan we in op de volgende onderwerpen:

- Welke maatschappelijke ontwikkelingen liggen ten grondslag aan de veranderingen in de rol van de accountant?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de rol en de bijdrage van de accountant?

- Hoe geven we inhoud aan een onafhankelijk oordeel?
 - Kan de accountant rapporteren over toekomstgerichte informatie?
 - Hoe vertaalt de nieuwe rol zich in een nieuwe aanpak van controle opdrachten?
- Ik sluit af met een aantal aanbevelingen die voortvloeien uit de behandelde onderwerpen.

1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De informatietechnologie maakt opnieuw grote sprongen voorwaarts. Informatie en kennis is sneller beschikbaar. Via 'discussion groups' worden ervaringen on-line uitgewisseld. Informatie kan sneller geordend worden en vergeleken met die van andere marktpartijen.

U bent dit artikel mogelijk tegengekomen tijdens het doorbladeren van een hard copy van dit tijdschrift welke u per post was toegezonden. Hoe lang zal dit medium standhouden? Een van de belangrijkste gevolgen van de nieuwe technologie is dat we kunnen beschikken over meervoudige, eenvoudig toegankelijke on-line databases. Daardoor is voor de ondernemer en de accountant *risicoanalyse en bedrijfsvergelijking op internationale schaal* mogelijk geworden.

De grenzen tussen landen vervagen in een rap tempo. De komst van de euro zal grotere gevolgen hebben dan alleen de harmonisatie van de munteenheden. De invoering leidt tot meer transparantie in het internationale zakendoen. Ondernemingen zullen hun commerciële beleid, de treasury en de financiering in toenemende mate op internationale leest schoeien. Een wereldwijde harmonisatie van de fiscale en juridische regelgeving zijn een logisch gevolg. Door de *globalisering* ontstaat

Drs. H.H.H. Wieleman is vennoot bij Arthur Andersen, Accountants. Hij is voorzitter van het Committee on Professional Standards van de maatschap.

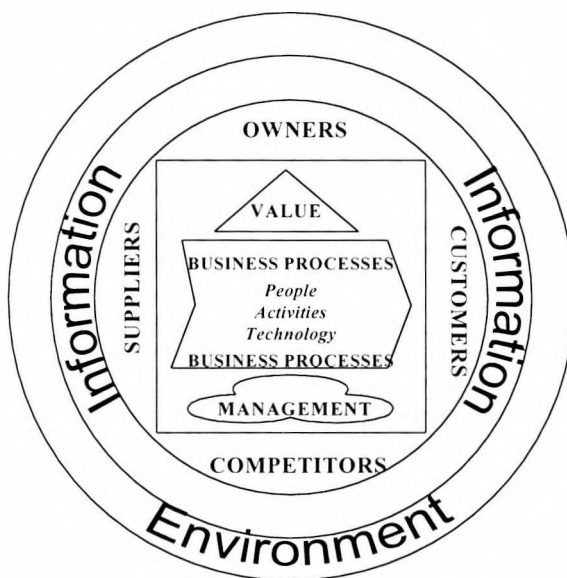
voor de ondernemer de behoefte en de noodzaak om bedrijfsrisico's in een internationaal perspectief te beoordelen. De accountant ziet de beperkte schaal van de statutaire, lokale accountantscontrole verbreden naar het internationale niveau. In de controle van de verslaglegging van multinationale ondernemingen zal de risicoanalyse en de beoordeling van de wereldwijde informatiestromen en de management controls *sterk centraal gestuurd* gaan worden.

Zakelijke transacties ontgroeien hun traditionele vormen. We zien hoe electronic commerce en financiële instrumenten nieuwe mogelijkheden bieden. Maar de ondernemer heeft tegelijkertijd nieuwe beheersingsinstrumenten nodig. De cliënt verwacht dat de accountant bij uitstek vertrouwd is met de nieuwe transactievormen. Door de *toenemende complexiteit* van transacties, techniek en regelgeving zal de accountant in toenemende mate gaan opereren in multidisciplinaire teams. Deze teams omvatten naast automatiseringsdeskundigen en fiscalisten ook juristen, taxateurs en pensioenskundigen. Daarnaast zal de reeds ingezette branchespecialisatie versterkt verder groeien. Financiële markten, technologie, vastgoed, energie, gezondheidszorg zijn voorbeelden van sectoren waar de ontwikkelingen alleen nog door *bedrijfstakspecialisten* te overzien zijn.

De discussie rond *corporate governance* heeft duidelijk gemaakt dat er in de toekomst hogere eisen zullen worden gesteld aan de kwaliteit van het bestuur van de onderneming en tevens aan het interne toezicht. Fraude en bedrijfsfiasco's zullen minder snel getolereerd worden. Naast het Bestuur en de Raad van Commissarissen zal ook de accountant een versterkte inzet moeten plegen om de *gerezen verwachtingen* waar te maken.

De financiële positie van veel ondernemingen wordt in toenemende mate gekenmerkt door het bezit van 'zachte activa'. Dit betreft bijvoorbeeld (uitgave)rechten, merken, licenties, ontwikkelingskosten en verworven kennis. De waardebeoordeling van dergelijke activa is vaak met veel onzekerheden omgeven. De accountant zal in toenemende mate over specifieke kennis dienen te beschikken. Deze is nodig om een gefundeerd oordeel te kunnen vormen omtrent de realiseerbaarheid van uiteenlopende vaste activa in een wereld met een snel *veranderende economische realiteit*.

Binnen Arthur Andersen brengen we de positie van de onderneming ten opzichte van haar omgeving in kaart op basis van een model: het Business Analysis Framework. Het model is doeltreffend gebleken in een systematische analyse van de factoren die de (nieuwe) bedrijfsrisico's bepalen.



2 Veranderingen in de rol van de accountant

De accountant heeft in ondernemingen altijd een bijzondere rol gespeeld bij de totstandkoming van zinvolle en betrouwbare informatie. Deze verantwoordelijkheid spoorde met de behoefte van de kapitaalmarkten aan informatie in het proces van de allocatie van kapitaal aan de verschillende alternatieve investeringsmogelijkheden.

De oorspronkelijke functie van de accountant om aan belanghebbenden een oordeel te geven over de kwaliteit van financiële informatie van de organisatie blijft actueel. Wat verandert is dat het publiek, de financiële markten en de aandeelhouders ons *meer informatie* vragen in het oordeel van de accountant. Daarnaast verwacht de ondernemingsleiding van de accountant een zichtbare *bijdrage aan het succes* van de onderneming.

In de huidige situatie rapporteert de accountant in zijn accountantsverklaring bij de jaarrekening over 'een getrouw beeld van het vermogen en het resultaat'. In de corporate governance discussie is duidelijk geworden dat *going concern risico's* en (grotere) *frauderisico's* voor de stake-holders

belangrijke gebieden van zorg zijn. Willen wij als accountants een relevant oordeel blijven geven dan zullen we op beide gebieden meer expliciet moeten rapporteren. Deze rapportage kan in de accountantsverklaring worden opgenomen. Het is ook mogelijk om aan de Raad van Commissarissen separaat te rapporteren. In het kader van de duidelijkheid en zichtbaarheid acht ik het zinvol dat de accountant de inhoud van zijn onderzoek en de bevindingen *in persoon* in de vergadering van de Raad en/of in de Aandeelhoudersvergadering komt toelichten.

Beursgenoteerde ondernemingen hebben een brede kring van vaak anonieme belanghebbenden. Gezien het publieke belang van het voorkomen van financiële verrassingen kan een differentiatie worden aangebracht tussen de inhoud van de controleopdracht bij beursgenoteerde fondsen en andere ondernemingen. Ook kan de Raad van Commissarissen besluiten tot een *meer uitgebreide controleopdracht*. Naast rapportage over het systeem van interne controle kunnen cash management, financieringsrisico's en forensic audit hier een belangrijk onderdeel van uitmaken. Zo wordt de accountantscontrole van een standaardproduct een maatpak.

Het is nog niet zoveel jaren geleden dat de accountant, ook bij grotere ondernemingen, tijdens de controle veel correcties op de aangeleverde cijfers tegenkwam. Ik constateer dat het aantal fouten in de laatste jaren bij veel bedrijven is teruggelopen. Deze positieve ontwikkeling is een logisch gevolg van een betere financiële kennis in de ondernemingen en de technologie die de analyse- en controlemogelijkheden verbeterd heeft. Daarnaast worden risico's door een verbetering van de controleaanpak vroegtijdig onderkend. Het management van de onderneming verwacht dan ook een andere bijdrage van de accountant. Met onze *internationale knowledge bases* en *performance measurement systemen* kunnen wij het bedrijf spiegelen aan de beste ondernemingen in zijn branche in de wereld. Dat levert voor de ondernemer concrete aanbevelingen op.

Voor veel cliënten waren de accountantsverklaring en de managementletter de belangrijkste maar ook de enige producten die de controle opleverde. Veel van de kennis van de accountant over het bedrijf werd dan ook niet optimaal benut.

De nieuwe controleaanpak en de technologie leiden er toe dat we de cliënt *tailormade modellen* aanleveren met de risicoanalyse, informatiestromen en de beheersingssystemen van zijn bedrijf. Het bespreken van deze modellen met de ondernemer geeft hem een duidelijk inzicht hoe hij zijn bedrijfsprocessen kan verbeteren.

Jan Timmer zei eens dat de snelheid van informatie belangrijker is dan de maximale nauwkeurigheid. Voor de sturing van een bedrijf is de jaarrekening absoluut irrelevant geworden. De management rapportages zijn het sturingsinstrument bij uitstek. Uit ervaring weet ik dat ook die in veel ondernemingen van een magere kwaliteit is. *Niet-financiële informatie* ontbreekt maar al te vaak en de rapportage is niet actiegericht. Wil de accountant bij zijn cliënt blijvend scoren dan zal hij zich moeten richten op de inhoud en op de wijze van totstandkomen van de sturingsinformatie.

De effecten van de globalisering en de toenemende complexiteit van financiële transacties vergen een toenemende mate van professionaliteit. *Internationale uitwisseling* van experts met sectorspecifieke kennis of met kennis op functionele gebieden draagt er toe bij om hoogwaardige diensten aan de cliënt te leveren.

3 De onafhankelijkheid in gevaar?

Volgens de MDW-Werkgroep Accountancy kan de onafhankelijkheid van de certificerende accountant alleen worden gegarandeerd door een absolute scheiding van de controle- en adviesfunctie. Daarbij lijkt de Werkgroep verder te gaan in haar conclusies dan de Europese Commissie in haar Green Paper over de accountancy.

In Nederland is er bewust nooit voor gekozen om een (door de Staat betaalde?) functionaris te belasten met een pure controletaak. Een dergelijke functionaris zou het vertrouwen van de gecontroleerde missen en dus niet tot een verantwoord oordeel over de inhoud en de betekenis van de cijfers kunnen komen. De kwaliteit van de externe verslaggeving zou ernstig op de tocht komen te staan.

In de Verenigde Staten is onlangs de Independence Standards Board opgericht. De AICPA en

de SEC hebben in de totstandkoming een belangrijke rol gespeeld. De opdracht van dit nieuwe forum is om toe te zien op de onafhankelijkheid van openbare accountants. Door de toename van de consultancy activiteiten en de schaalvergroting lijken de huidige regels niet meer toereikend te zijn.

Door de kennis bij de accountant van de onderneming komen aanbevelingen tot stand voor verbetertrajecten. Het is de ondernemer die zijn accountant vraagt om te helpen de bedrijfsprocessen en de informatiestromen te optimaliseren. Ook A. Blankert heeft recent nog aangegeven dat het de ondernemer is die zelf zijn adviseur kiest. Indien belangrijke beperkingen in de adviesfunctie worden aangebracht verliest het beroep wat mij betreft veel van zijn aantrekkingskracht. En wat belangrijker is, de rol van de accountant in de verbetering van de bedrijfsvoering in het bedrijfsleven wordt significant gereduceerd.

Daarmee is niet gezegd dat er geen risico van collisie bestaat. De verbreding van de dienstenpakketten van de accountantskantoren heeft een beduidende vorm aangenomen. Er is daarmee een grotere behoefte ontstaan aan een verduidelijking van de onafhankelijkheid. De gedragscode die de 8 grote Europese accountantskantoren hebben voorgesteld is daartoe een prima instrument (Responding to Market Expectations, 1996). De gedragscode kan uiteraard worden aangevuld met een aantal praktische richtlijnen die de onafhankelijkheid zichtbaar waarborgen.

4 Rapporteren over toekomstgerichte informatie?

Met de versnelling die optreedt in de economie en de wens pro-actief te reageren ontstaat de behoefte aan meer toekomstgerichte informatie. Toekomstgerichte informatie stelt de kapitaalmarkten in staat om een indruk te krijgen van de (financiële) toekomst van de onderneming. In het Directieverslag wordt aandacht besteed aan de vooruitzichten van de onderneming.

Accountants kunnen een nuttige rol spelen in het beoordelen van prognoses. Accountants zijn gewend om naar de toekomst te kijken. Bij de controle van de jaarrekening komen de vragen naar de toekomst frequent aan de orde. Daarbij

valt te denken aan de evaluatie van duurzame waardeverminderingen van activa, de waardering van immateriële activa en het vaststellen van risico's en verplichtingen.

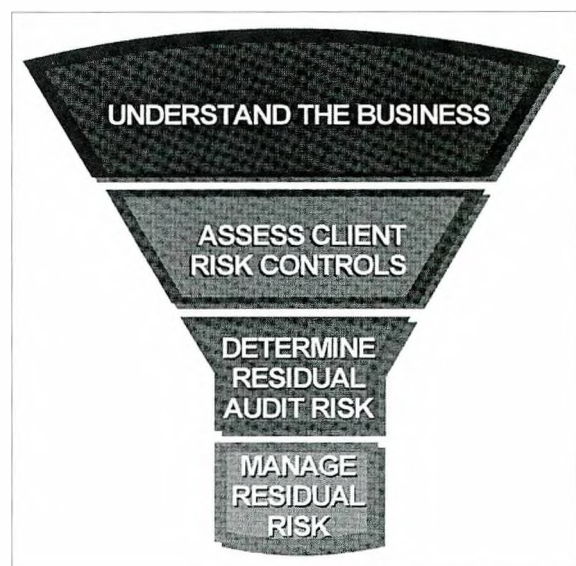
De bijdrage van de accountant zal zich richten op een beoordeling van de veronderstellingen en op de methode en systemen die de onderneming toepast voor het genereren van de toekomstgerichte informatie.

De accountant is bereid om mee te werken aan het beoordelen van nieuwe vormen van toekomstgerichte informatie. Daarbij zal evenwel duidelijkheid moeten bestaan over de verantwoordelijkheid voor de informatie en de grenzen van de aansprakelijkheid van de accountant.

5 Een nieuwe aanpak van de accountantscontrole?

Het kan niet uitblijven. De veranderingen in de rol van de accountant vragen om een nieuwe aanpak en uitvoering van de controleopdracht.

Arthur Andersen heeft de Arthur Andersen Business Audit ('AABA') ontwikkeld. AABA wordt momenteel wereldwijd ingevoerd. Naast een nieuwe controlemethodologie is ook een volledig elektronisch systeem van documentatiemanagement ('DocMan') ingevoerd. DocMan werkt met een engagement local area netwerk ('E-lan') en maakt real time raadpleging van de volledige informatie voor alle teamleden mogelijk.



In de Arthur Andersen Business Audit worden een viertal fasen onderscheiden, die samen de trechter van het proces vormen.

De inhoud van AABA leent zich voor een apart exposé. De vier fasen bestaan samen uit een dertigtal modules die afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht worden gebruikt. Daarmee is een flexibel instrument gebouwd.

De Arthur Andersen Business Audit komt volledig tegemoet aan de nieuwe wensen en verwachtingen welke wij eerder hebben geformuleerd. Enkele van de belangrijke kenmerken in dit kader zijn de volgende:

- AABA heeft een directe link met de 'Global Best Practices Database' waardoor *directe toetsing van de bedrijfsprocessen* mogelijk is.
- Op internationale opdrachten wordt de risico-analyse en controleaanpak geïnitieerd door het kantoor verantwoordelijk voor de geconsolideerde jaarrekening. Daardoor ontstaat *centrale inhoudelijke aansturing* van de opdracht.
- Met een aparte module om de *fraudegevoeligheid* te meten, wordt aan specifieke zorgen op dit terrein tegemoet gekomen.
- Als uitkomst van de diverse fasen en modules ontstaan *concrete producten* in de vorm van sterke/zwakte-analyses, een risicomodel van de onderneming en rapportages omtrent benchmarking.

Het is duidelijk dat in AABA hogere eisen worden gesteld aan het analytisch en creatief vermogen van de teamleden. De minder complexe taken nemen af en de inbreng van meer ervaren teamleden neemt toe. We voorzien dan ook een aanzienlijke verandering in de personeelspiramide in de komende jaren.

Het nieuwe profiel van de accountant brengt met zich mee dat er minder behoefte zal zijn aan accountants in het team. De opleiding tot register-accountant kan worden vervangen door doelgerichte (interne) cursussen.

Aanbevelingen

De accountant heeft in de toekomst een belangrijke functie te vervullen in het bijzonder voor ondernemers, kapitaalverschaffers en toezichhouders. Om zijn rol te kunnen waarmaken zijn

aanzienlijke veranderingen nodig in zijn aanpak, het product en de communicatie met de afnemers. Dit brengt mij op de volgende aanbevelingen:

- 1 De accountantscontrole wordt een belangrijker instrument in de Corporate Governance binnen de onderneming. Daartoe dient de controle nog meer een *maatpak* te worden. Met de Commissarissen en met het Bestuur wordt besproken welke specifieke financiële en bedrijfsrisico's worden onderkend en in de controle aan de orde komen. Dit proces kan leiden tot een uitbreiding van de controleopdracht.
- 2 Het product van de accountant dient *meer en betere rapportages* over de controlstructuur te omvatten. Er moet meer aandacht worden besteed aan de kwaliteit van de management-rapportage en in het bijzonder de niet-financiële informatie.
- 3 Met zijn branchekennis en multidisciplinaire omgeving is de accountant in staat om in toenemende mate de onderneming inhoudelijk te adviseren over bedrijfsaangelegenheden. De traditionele controle kan met de huidige kennis en middelen uitgroeien tot een waardevol instrument in de *verbetering van de bedrijfsvoering* én de corporate governance.
- 4 Over de onafhankelijkheid en integriteit van de accountant mag geen twijfel bestaan. De accountant dient de inhoud en omvang van zijn advieswerkzaamheden jaarlijks met de Commissarissen en het Bestuur te bespreken en te evalueren. De accountant dient zijn rapportages in eerste instantie te richten aan de Commissarissen. De waarborging van de onafhankelijkheid vraagt om een *Gedragscode* van de beroepsgroep. Daarbij is de instelling van een Nederlandse 'Independence Standards Board' te overwegen.
- 5 Een stijgende aandacht voor de bedrijfsprocessen en risico's van de onderneming leidt tot suggesties en voorstellen tot verbetering. De accountant moet niet aarzelen om als deskundige de onderneming in deze *verbetertrajecten te ondersteunen* mits de bovenstaande aanbevelingen over onafhankelijkheid in acht worden genomen.
- 6 Accountants hoeven geen koud water vrees te hebben in de beoordeling van *toekomstgerichte informatie* in de externe verslaggeving. Daarbij moet de accountant duidelijk zijn over de inhoud en beperkingen van de rapportage.

- 7 De succesvolle invoering van een nieuwe aanpak en een meer interactieve communicatie in een virtuele onderneming vraagt om *een nieuw type accountant*. Werving en training moeten daar veel sterker op worden gericht. Steekwoorden zijn creativiteit, een helder inzicht en communicatief vaardig.

Conclusie

Door de ontwikkelingen in de afgelopen jaren groeit een nieuwe inhoud van de accountantsrol. De stijgende turbulentie op de kapitaalmarkten en de grotere afstand tussen de financier en de onderneming leiden tot een belangrijker rol voor de accountant als onafhankelijke monitor tussen

partijen. De verhevigde concurrentie tussen bedrijven en een toenemende snelheid in verandingsprocessen versterken de behoefte aan een adviseur die door scherpe bedrijfsanalyse actief bijdraagt aan het succes van de onderneming.

Beide opdrachten zijn essentieel voor het goed functioneren van de onderneming in haar omgeving. Wil de accountant een relevante speler blijven dan moet hij zorgen voor een betere toerusting en voor duidelijkheid over zijn onafhankelijkheid. Onder die voorwaarden zal de accountant, met gerespecteerde uitspraken, een uiterst zinvolle bijdrage blijven leveren aan de onderneming en aan haar participanten.