

**INZAKE**  
Voor CFO's

# CORPORATE GOVERNANCE

**Microsoft**<sup>®</sup>  
*ExecutiveCircle*

# INHOUD

## Voorwoord

### 4 Op naar meer transparantie

*Willem Blanken, director Enterprise and Partner Group (EPG) van Microsoft BV*

## Inleiding

### 6 Nepotisme in de board room: reden tot zorg?

*Jan Bouwens, hoogleraar Accounting aan de Universiteit Nyenrode en Laurence van Lent, hoogleraar Accounting aan de Universiteit van Tilburg*

## 1

### CORPORATE GOVERNANCE

*Perspectief: beleggers*

### 14 Scheiding tussen interne en externe verslaggeving vervaagt

*Gerben Hettinga, VEB*

*Perspectief: consultant*

### 20 Op zoek naar een dynamisch evenwicht

*Ruud Veenstra, Veenstra Accountancy*

*Perspectief: CFO's*

### 24 CFO's voelen zich verantwoordelijk voor Corporate Governance

*Redactie*

*Perspectief: de praktijk*

### 28 Shell, shareholders en stakeholders

*Jan Bletz, journalist*

## 2

### WET- EN REGELGEVING (TABAKSBLAT, SOX)

*Perspectief: Code-Tabaksblat*

### 36 Beter dan SOX

*Rients Abma, commissie-Tabaksblat*

Perspectief: advocatuur  
**40 Een geslaagd compromis**  
*Ken Breken, Lovells*

Perspectief: CFO's  
**46 Code-Tabaksblad is CFO's menens**  
*Redactie*

Perspectief: de praktijk  
**50 Minder schandalen, meer vertrouwen**  
Interview met Paul Fuchs van DSM  
*Kim Lieuwen, journalist*

Perspectief: consultant  
**56 SOX biedt basis voor goed financieel risicomanagement**  
Interview met Jim Emanuels van Atos KPMG Consulting  
*Geert Dekker, journalist*

### 3 CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Perspectief: analyse  
**64 Invoering CPM gemakkelijker gezegd dan gedaan**  
*Marten Dijkstra en Robbert Hoeffnagel, journalisten*

Perspectief: consultants  
**70 CPM kan aanjager of afremmer zijn van Corporate Governance**  
*Frank Buytendijk van Gartner en Peter Geelen van CPM Partners*

Perspectief: wetenschap  
**78 CPM is een voorwaarde voor succes, maar geen wondermiddel**  
*Arnack Boons, Erasmus Universiteit Rotterdam*

Perspectief: CFO's  
**86 Financieel managers over CPM: betere resultaten en meer transparantie**  
*Redactie*

### 4 ORGANISATIE EN IT

Perspectief: consultants  
**92 Investerings in en implementaties van CPM-software nog te gefragmenteerd**  
*Peter Geelen, CPM Partners*

Perspectief: wetenschap  
**96 Tijd rijp voor IT-portfoliomanagement**  
*Chris Verhoef, Vrije Universiteit Amsterdam*

Perspectief: CFO's  
**100 Sarbanes-Oxley is vooral een kwestie van projectmanagement en cultuurverandering**  
Interview met Joris Dierick van Microsoft BV  
*Robbert Hoeffnagel, journalist*

Perspectief: de praktijk  
**106 XBRL: op weg naar een efficiëntere markt**  
*PricewaterhouseCoopers, Nasdaq en Microsoft*

**112 Executive Circle**

Ook wij streven naar **meer transparantie** richting **aandeelhouders**, richting **werknemers**,  
richting **overheden**, richting **gebruikers**, richting **andere partijen**.



# Op naar meer transparantie

Of het nu komt door Sarbanes-Oxley (SOX), de International Financial Reporting Standards (IFRS) of door de code-Tabaksblat, CFO's krijgen met steeds meer wetten en regels te maken die een beter bestuur ofwel 'Corporate Governance' moeten bevorderen. Soms gaat het om gedragsregels, soms om bepalingen op het vlak van de interne rapportage of de externe verslaglegging. Waar moeten financieel managers op letten als ze willen voldoen aan de nieuwe corporate governance-regels? En is voldoen aan deze regels wel voldoende om werkelijk tot een behoorlijk bestuur te komen? Toegegeven, de regels bieden steun aan bedrijven die transparant willen zijn, maar of ze zalmakend zijn? Tenslotte heeft Enron zich ook altijd aan de boekhoudregels gehouden...

Dit boekje geeft antwoord op dit soort vragen, aan de hand van enkele gezaghebbende deskundigen op het gebied van Corporate Governance. Om alvast vooruit te lopen op de inhoud: CFO's moeten er rekening mee houden dat de komst van allerlei nieuwe wetten en regels een behoorlijke druk op hen zal leggen om alle vereiste maatregelen te implementeren. De CFO zal zich in elk geval steeds nadrukkelijker moeten bezig houden met het inzichtelijk en transparant maken van

risico's, niet alleen richting de overige (top)managers van de organisatie maar ook richting externe partijen, zoals de aandeelhouders en banken. Dit alles zal niet alleen tijd en moeite kosten, maar ook investeringen vergen in automatiserings- en rapportagesystemen. Fraudepreventie, een beter Corporate Performance Management en een heldere communicatie met de aandeelhouders en andere partijen liggen echter binnen het bereik van elke onderneming die zijn Corporate Governance op orde heeft.

Voor Microsoft zijn de uitdagingen waar de CFO voor staat goed herkenbaar. Ook wij streven naar meer transparantie richting aandeelhouders, richting werknemers, richting overheden, richting gebruikers, richting andere partijen. En hoewel het niet altijd even makkelijk is de gewenste openheid en eerlijkheid te betrachten, hebben wij – vooral ook dankzij de inbreng van diverse technologie-partners – op dit gebied de nodige praktijkervaring opgedaan. Met dit boekje hopen wij de meest waardevolle van deze ervaringen met u te delen.

*Willem Blanken,  
Director Enterprise and Partner Group van Microsoft BV*

A photograph of two men on a red staircase. The man on the left is wearing a dark suit and a red tie, leaning on the railing. The man on the right is wearing a dark jacket and olive trousers, also leaning on the railing. In the background, there is a large circular window showing a view of trees. The top right corner of the page has a pattern of light-colored circles.

# Nepotisme in reden tot zorg?

Jan Bouwens

Laurence van Lent

**PROF. DR. J.F.M.G BOUWENS IS  
HOGLERAAR ACCOUNTING AAN DE  
UNIVERSITEIT NYENRODE,**

**PROF. DR. L.A.G.M. VAN LENT IS  
HOGLERAAR ACCOUNTING AAN DE  
UNIVERSITEIT VAN TILBURG.**

# de board room:

Onafhankelijk optreden van commissarissen is gunstig voor de ondernemingswaarde. In Nederland komen bestuurders en commissarissen elkaar echter op verschillende speelvelden tegen. Hierdoor worden ondoordachte plannen goedgekeurd, kunnen bestuursleden winst sturen zonder dat er feitelijke waardevermeerdering is en worden er beloningscontracten afgesloten die niet in overeenstemming zijn met de prestaties van managers. Het is derhalve tijd voor volledig onafhankelijke commissarissen, concluderen hoogleraren Accounting Jan Bouwens en Laurence van Lent.

In het populaire RLT4 amusementsprogramma Barend en Van Dorp, wordt de nuance vaak geschuwd. Juist daarom biedt het programma kijkers de nodige verstrooiing. Zo was onlangs zelf-benoemd waakhond van het Nederlandse bedrijfsleven, Pieter Lakeman (SOBI) te gast (8-12-2003). Hij wist zeker dat ex-Ahold topman Cees van der Hoeven, ontvangen bonussen niet hoeft terug te betalen omdat Karel Vuursteen, de president-commissaris van Ahold, een vriendje van Van der Hoeven is. Lakeman liet overigens niet na om te vermelden dat Van der Hoeven en Vuursteen natuurlijk vast hele aardige mensen zijn. "For Brutus is an honourable man. So are they all, all honourable men", dichtte tenslotte Shakespeare al. Indien we wat afstand nemen van dit vermakelijke vuurwerk, dan resteert echter wel een onbehagelijk gevoel. De keuze van leden van de raad van commissarissen (RvC) is in Nederland een kwestie van coöptatie door de zittende raad zelf. Vaak zullen leden van de raad van bestuur betrokken zijn bij de voorbereiding van een toetredingsverzoek. Voor nieuwe commissarissen wordt gezocht in

kringen van (oud-)bestuurders. Niet ongebruikelijk is het om bestuurders van bedrijven waarmee in een of ander opzicht een relatie bestaat (denk aan banken, of andere vermogensverstrekkers, belangrijke afnemers of leveranciers) te benoemen in de RvC. Zodoende is het niet vreemd dat er meestal een zekere verstandhouding is tussen de raad van bestuur en haar toezichthouders, de commissarissen. Deze verstandhouding kwalificeren we verder met de term 'nepotisme'. Gegeven de kandidaten-poule waaruit RvC-leden worden gerekruteerd, zal er in ieder geval sprake zijn van een hoge mate van empathie onder commissarissen voor de problemen waarvoor de raad van bestuur zich in zijn dagelijkse werkzaamheden ziet gesteld. Aan de hand van een aantal recente onderzoeken naar de praktijk van goed ondernemingsbestuur, willen we in dit artikel nagaan of er reden is tot zorg met betrekking tot de wijze waarop de RvC haar toezichtfunctie uitoefent. We beperken ons daarbij vooral tot de vraag of leden van de raad van bestuur een onredelijk hoge beloning ontvangen doordat de RvC, om welke reden dan ook, onvoldoende

toezicht houdt. Veel van dit onderzoek is verricht in de Verenigde Staten, waar een afwijkende toezichtsstructuur bestaat. In die zin dienen de inzichten van het besproken onderzoek dan ook met enig voorbehoud te worden geïnterpreteerd.

We bespreken achtereenvolgens vier onderwerpen van goed ondernemingsbestuur:

1. de selectie van nieuwe RvC-leden,
2. de bezoldiging van RvB-leden,
3. hoe de RvC de beloning van bestuurders kan normeren en
4. de relatie tussen beloning van bestuurders en winststuring in de jaarrekening.

In de laatste paragraaf concluderen we dat Nederland toe is aan een grondige herziening van het toezicht door de Raad van Commissarissen.

#### Selectie van nieuwe RvC-leden

Laten we eerst vaststellen dat in de literatuur vrij overtuigend is aangetoond dat naarmate de RvC onafhankelijker genoemd kan worden (dat wil zeggen: dat leden voorheen geen relatie hadden met de betreffende onderneming), de effectiviteit van haar toezicht toeneemt. Zo is bekend dat een onafhankelijke RvC ertoe leidt dat slecht-functionerende bestuursvoorzitters eerder worden ontslagen en dat de raad van bestuur niet overmatig geld besteedt aan luxe kantoorinrichtingen, zakenvliegtuigen of privé-chauffeurs. Ook zijn overnamerementen hoger, omdat de raad van bestuur, indien het toezicht beter is, minder barrières tegen overnames opwerpt die in het nadeel van de aandeelhouders werken. Al met al is er derhalve voldoende reden om in het kader van goed ondernemingsbestuur te pleiten voor een onafhankelijke RvC. Onderzoek toont aan dat de waarschijnlijkheid dat gekozen wordt voor toetreding van een onafhankelijke commissaris sterkt afneemt indien de bestuursvoorzitter betrokken wordt in het selectieproces (Shivdasani & Yermack, 1999).

Bestuursvoorzitters zorgen er vooral voor dat zogenoemde 'grijze commissarissen' toetreden. Dit zijn RvC-leden waarmee de onderneming reeds op

een of andere manier een relatie heeft, en die dus niet in strikte zin onafhankelijk genoemd kunnen worden. Ook blijkt dat bestuursvoorzitters voorkeur hebben voor 'druk bezette' RvC-leden. Een RvC lid wordt 'drukbezette' genoemd als hij drie of meer commissariaten heeft naast een full-time baan of zes of meer commissariaten na pensionering. Er bestaat een verband tussen hoe druk bezet een commissaris is en de mate waarin hij in staat is om toezicht uit te oefenen. Onderzoek van Core, Holthausen en Larcker (1999) laat zien dat de aanwezigheid van druk-bezette commissarissen gepaard gaat met te hoge beloning van het management, waaruit een gebrek aan toezicht kan worden afgeleid. In die zin lijkt het voorstel van de commissie-Tabaksblat om het vervullen van vijf (binnenlandse) commissariaten toe te staan aan toezichthouders (2003, bepaling III.3.4) onvoldoende restrictief.

**“Nederland is toe aan een grondige herziening van het toezicht door de Raad van Commissarissen.”**

#### Bezoldiging van RvB-leden

De toezichtfunctie van de RvC kan tekortschieten omdat de bestuursvoorzitter relatief veel macht heeft ten opzichte van de commissarissen. Dit kan de resultante zijn van het benoemen van 'vriendelijke' commissarissen in het verleden of van het kiezen van goede, maar drukbezette commissarissen, die te weinig aan toezicht uitoefenen toekomen. Ook is het mogelijk dat een bestuursvoorzitter een uitstekende reputatie heeft, die weinig ruimte laat om zijn beleid te kritiseren. Hoe dan ook, een machtige bestuursvoorzitter kan ervoor zorgen dat zijn bezoldiging gunstig wordt beïnvloed. Juist in deze omstandigheden zal die begunstiging overigens niet blijken uit een banale verhoging van het salaris onder alle omstandigheden. Integendeel, onderzoek toont aan dat de gemiddelde bezoldiging van machtige bestuursvoorzitters niet zoveel afwijkt van wat wordt toegekend aan minder machtige

voorzitters (Newman en Bannister, 1998; Anderson en Bizjak, 2003).

Wel zijn machtige voorzitters in staat om ervoor te zorgen dat hun bezoldiging minder sterk afhankelijk is van de prestatie van de onderneming. Dit fenomeen treedt vooral op indien de onderneming slecht presteert. Bij onvoldoende toezicht worden bestuursvoorzitters niet via hun beloning bestraft voor slechte ondernemingsprestaties. Newman en Mozes (1999) laten zien dat de macht van een bestuursvoorzitter geen rol speelt in de hoogte van de beloning als althans de onderneming goed presteert.

Daarentegen zien we in bedrijven waar het minder goed gaat het volgende. In ondernemingen met een sterke RvC (waar de bestuursvoorzitter dus relatief weinig macht heeft) is er geen verband tussen ondernemingsprestatie en beloning. De interpretatie hiervan is dat blijkbaar zelfs een RvC die nauw toezicht houdt, aarzelt om bestuursvoorzitters te 'bestrafen' voor slechte prestaties door ze minder beloning toe te kennen. Opmerkelijk is echter het resultaat als de bestuursvoorzitter veel macht heeft. In dat geval zien we dat de beloning van de voorzitter toeneemt bij slechte prestaties. Dit gebeurt dan meestal door nieuwe aandelenopties te verstrekken ter compensatie van het waardeverlies van bestaande opties bij slecht renderen. Soms wordt het verstrekken van nieuwe opties verdedigd door te wijzen op het verlies aan motiverende werking van bestaande optieprogramma's. Als opties 'under water' zijn, is de kans immers klein dat ze uitgeoefend gaan worden. Het is echter opvallend dat het verstrekken van nieuwe opties significant vaker voor komt als de RvC minder machtig is. Juist in situaties waar de onderneming minder presteert zal de maatschappelijke belangstelling groot zijn. Het is niet onbegrijpelijk dat een zekere verontwaardiging om zich heen grijpt als waargenomen wordt dat bestuurders beloond worden voor wanprestaties.

Overigens blijkt dat er een positief verband is tussen de inkomsten van RvC leden uit hun hoofdberoep (als ze althans nog actief als bestuurder werkzaam zijn) en de beloning van de bestuursvoorzitter (O'Reilly, Main en Crystal, 1988). Dit wordt



**"Onafhankelijkheid van de audit committee is een sleutelinstrument in het beteugelen van winststuring door de ondernemingsleiding. De aanbevelingen van de Commissie-Tabaksblat weerspiegelen dit inzicht slechts zeer ten dele"**

verklaard met behulp van de zogenoemde 'social comparison theory'. De idee van deze theorie is dat het vaak lastig is voor RvC leden om eenduidig vast te stellen hoe goed een bestuursvoorzitter heeft gepresteerd en wat de consequentie daarvan moet zijn in termen van beloning. Bij gebrek aan objectieve criteria, nemen RvC leden hun eigen beloning als uitgangspunt bij het vaststellen van de beloning van de bestuursvoorzitter. Aangezien meestal die bestuurders tot RvC leden worden benoemd die een vergelijkbare of iets betere positie bekleden dan de bestuursvoorzitter, zal er relatief weinig verschil resulteren in de inkomsten van RvC leden en de beloning van de voorzitter waar ze toezicht op houden.

Goed ondernemingsbestuur lijkt gebaat bij een evenwichtige machtsverhouding tussen toezichthouder en management. Als onderdeel van de noodzakelijke 'checks and balances' behoren leden van de RvC voldoende onafhankelijk te zijn.

### Naar een genormeerde beloning

Op welke wijze zou een onafhankelijke RvC nu de beloning van bestuursleden kunnen toetsen. Immers, wat de redelijkheid voorschrijft in specifieke situaties is niet eenduidig vast te stellen. Gebrekkig toezicht blijkt te leiden tot te hoge salarissen voor bestuurders. Maar hoe moet een goedwillende RvC omgaan met beloningsvraagstukken? Welke zekerheid is te verwerven om te voorkomen dat een onderneming aan de schandpaal wordt genageld in verband met excessieve beloningspraktijken? Het verbeteren van de marktwerking bij de werving van topbestuurders kan een handvat bieden (zie ook Hall, 2003). De markt voor topmanagers kan een hulpmiddel zijn voor het normeren van salarissen. Indien er voldoende concurrentie is voor een bestuurspositie (en de RvC heeft inzicht in de marktverhoudingen), dan zal het salaris dat op deze markt tot stand komt meestal als redelijk worden ervaren. Problematisch is echter dat de kandidatenpoule van bestuursleden gering is. Neem het geval waarbij de RvC zoekt naar een bestuursvoorzitter en er slechts met één kandidaat serieus wordt gesproken; de beoogde kandidaat heeft dan grote onderhandelingsruimte. Een RvC zou tot beleidsuitgangspunt moeten nemen dat altijd met meerdere kandidaten wordt gesproken. Het gevolg kan zijn dat sommige kandidaten wellicht niet 'the perfect fit' lijken te zijn. Maar in elk geval wordt de onderhandelingsruimte van elke afzonderlijke kandidaat beperkt door het voorhanden zijn van aannemelijke alternatieven. Een bekende valkuil in het vaststellen van de beloning van een topmanager is dat de RvC, na afloop van een lange zoektocht en soms moeizame onderhandelingen, vaak meent dat de door hem uitverkoren manager veel beter is dan alle andere beschikbare managers. In dat geval is sprake van een bekend psychologisch fenomeen: escalatie. Men committeert zich zodanig aan een genomen

beslissing dat de voordelen extreem worden uitvergroet. Zonder vergelijkingsmogelijkheid op een markt voor topmanagers, zal de RvC een natuurlijke neiging kennen de uitverkoren manager een topsalaris toe te kennen. Immers, de gekozen manager is van onvergelijkbare, uitzonderlijke kwaliteit en dient een salaris te krijgen dat passend is bij zijn kwaliteiten (Lorsch, 1998).

**“Gegeven de kandidaten-poule waaruit commissarissen worden gerekruteerd, is er een hoge mate van empathie onder commissarissen voor de problemen waarvoor de raad van bestuur zich in zijn dagelijkse werkzaamheden ziet gesteld.”**

Een verwant fenomeen treedt op door de berichtgeving omtrent salarishoogte en het aantal opties verstrekt aan bestuurders. Er is weinig fantasie voor nodig om te begrijpen dat managers de jaarverslagen naspeuren op zoek naar informatie over de salarissen van collega's en dat een elk meent het hoogste salaris waard te zijn. Zonder corrigerende marktwerking, kunnen managers deze bewering ongestraft maken. Het is dan aan de RvC om de corrigerende rol over te nemen. Zijn er objectieve gegevens voorhanden ter rechtvaardiging van topsalarissen voor de betreffende bestuurders? Is deze bestuursvoorzitter aantoonbaar beter dan de gemiddelde voorzitter van het gemiddelde beursfonds; waar blijkt dat dan uit? Samenvattend, indien de RvC meer werk maakt van de vaststelling van bezoldiging zal er meer sprake zijn van een betere afstemming tussen wat moet worden betaald om een bestuurder goed te laten presteren en wat feitelijk wordt betaald.

### Beloning en winststuring

Uit recent onderzoek blijkt dat de wijze van beloning van managers van invloed is op de

mate waarin winststuring plaatsvindt binnen een onderneming. Winststuring betreft het beïnvloeden van het winstcijfer binnen de grenzen van de wet- en regelgeving zodanig dat de ondernemingsleiding daarvan voordeel ondervindt. Vooral indien de beloning van het management op een of andere wijze (aandelen, opties) gekoppeld is aan de beurskoers van de onderneming is bekend dat ondernemingen meer gebruik maken van (wettelijke) mogelijkheden om de winst het gewenste beeld te laten vertonen. Het toezicht door de RvC kan echter een belangrijk mitigerende rol spelen. Met name, de samenstelling van het audit committee binnen de RvC lijkt daarbij bepalend voor de omvang van winststuring. Klein (2002a en b) toont aan dat indien geen van de audit committee leden financiële banden heeft of had met de onderneming (en dus in reële termen onafhankelijk genoemd kan worden), de omvang van de winststuring significant afneemt. Zij toont ook aan dat het verstandig is om voormalige

bestuurders van een onderneming buiten de audit committee te houden. Het blijkt dat grotere RvC-s gemiddeld een onafhankelijker audit committee hebben. In het algemeen kan gesteld worden dat de onafhankelijkheid van de audit committee wordt gediend door de benoeming van met name 'outsiders' in de RvC. Onafhankelijkheid van de audit committee is dus een sleutelinstrument in het beteugelen van winststuring door de ondernemingsleiding. De aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat weerspiegelen deze inzichten slechts zeer ten dele. Slechts de voorzitter van de audit committee mag volgens de commissie geen voormalige bestuurder zijn van de onderneming. Er worden geen eisen gesteld aan de onafhankelijkheid van de overige leden, terwijl onderzoek in sterke mate suggereert voormalige bestuurders volstrekt buiten deze commissie te houden.

*Met dank aan: Prof. dr. W.E.J. Buijink en  
drs. S. Hollander.*

## Literatuur

Anderson, R. & J. Bizjak (2003) *An empirical examination of the role of the CEO and the compensation committee in structuring executive pay*. Journal of Banking and Finance 27, 1323-1348.

Hall, B. (2003) *Six challenges in designing equity-based pay*, Journal of Applied Corporate Finance 15(3), 21-34.

Klein, A. (2002a) *Economic determinants of audit committee independence*, The Accounting Review 77 (2), 435-452.

Klein, A. (2002b) *Audit committee, board of director characteristics, and earnings management*, Journal of Accounting and Economics, 33 (3), 375-400.

Lorsch, J.W. (1998) *Compensating CEOs: a process view*, Working paper 99-013, Harvard University.

Newman, H. & J. Bannister (1998) *Cross sectional*

*differences in corporate compensation structures*.

Journal of Managerial Issues 10, 223-239.

Newman, H. & H. Mozes (1999) *Does the composition of the compensation committee influence CEO compensation practices?* Financial Management 28, 41-53.

O'Reilly, C., B. Main & G. Crystal (1988) *CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories*. Administrative Science Quarterly 33, 257-274.

Shivdasani, A. & D. Yermack (1999) *CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis*. Journal of Finance 54, 1829-1853.




# P O R A T E G O V E R N A N C E C



CORPORATE GOVERNANCE

C O R P O R A T E G O V E R N A N C E



A close-up portrait of Gerben Hettinga, a man with short brown hair and glasses, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a striped tie. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression. The background is a blurred office setting with windows.

Perspectief: beleggers

Gerben Hettinga

**SCHEIDING TUSSEN  
INTERNE EN EXTERNE  
VERSLAGGEVING  
VERVAAGT**

De scheidslijn tussen interne en externe verslaggeving zal de komende jaren steeds verder afnemen. **De verslaggeving zal zowel intern als extern sneller en nauwkeuriger worden.** En alleen slecht presterende bestuurders zullen nog streven naar een zo'n complex mogelijke externe verslaggeving. Dit stelt Gerben Hettinga van de VEB.



Drs. G.P. Hettinga is expert op het gebied van Corporate Governance van de Vereniging van Effectenbezitters (VEB).

### **Wat verstaat u onder Corporate Governance?**

Tabaksblat gebruikt de definitie van efficiënt toezicht op bestuur en een evenwichtige verdeling van invloed tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders. Ook de definitie van Shleifer and Vishny wordt veel gebruikt. Hierbij gaat het er om op welke manier kapitaalverstrekkers ervan verzekerd kunnen zijn dat zij een rendement op hun investering realiseren. In praktijk wordt Corporate Governance gebruikt als verzamelnaam voor alles wat met de controle op het bestuur te maken heeft en de invloed van de belanghebbenden op de onderneming.

### **Wat ziet u als (aller)belangrijkste kenmerken van een behoorlijk bestuur? Met andere woorden: wat heeft prioriteit?**

Ook bij Corporate Governance geldt dat het systeem zo sterk is als de zwakste schakel. Daarom is het moeilijk om een kernpunt aan te geven, het gaat om het geheel van 'checks and balances' binnen de onderneming. De afgelopen jaren bleek het systeem van 'checks and balances' over de hele linie niet goed te functioneren. Commissarissen identificeerden zich te veel met de bestuurders die zij juist moesten controleren. Het management kon daardoor zijn gang gaan met het plegen van veel te dure en risicovolle acquisities. Daarnaast dacht de

---

**"Er blijven knelpunten bestaan: Nederland heeft nog altijd de grootste verdedigingsmuren tegen vijandige overnames."**

---

Ondanks alle nieuwe regelgeving zal de kleine aandeelhouder altijd de zwakste positie binnen de onderneming hebben. De aandeelhouder heeft namelijk geen contractuele overeenkomst met de onderneming en kan pas uitstappen indien hij een andere aandeelhouder vindt die bereid is de aandelen te kopen. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld bestuurders in loondienst die voldoende uitstapmogelijkheden hebben en daarnaast nog vaak een grote afkoopsom mee krijgen. Bovendien is de belegger sterk afhankelijk van de informatievoorziening door het management. Helaas merkt de VEB dat juist de belegger vaak de dupe is van het beleid van bestuurders of grootaandeelhouders.

accountant te veel mee met de klant, waardoor een kritische controle van de jaarrekening ondergeschikt raakte. De aandeelhoudersvergadering is bovendien niet bij machte om een tegenwicht te vormen vanwege de vele zeggenschapsbeperkingen. De code-Tabaksblat en de komende wetgeving biedt een goede stimulans om de 'checks and balances' binnen de onderneming te herstellen.

De discussie rond behoorlijk bestuur spitst zich in de media toe op het thema van bestuurdersbeloningen. Hoewel in de verlies- en winstcijfers van grote ondernemingen de beloningen van bestuurders nauwelijks tot uiting komen, is het niet onterecht dat ook aan dit onderwerp prioriteit wordt gegeven. In

het geval van exorbitante beloningen is er een duidelijke belangentegenstelling tussen bestuur en aandeelhouders. De mate waarin bestuurders en commissarissen andere groepen als aandeelhouders, vakbonden en de media weten te overtuigen van de rechtvaardigheid van de topbeloningen zal een van de kernpunten van de komende tijd zijn.

### **Wat ziet u als belangrijkste voordelen van een behoorlijk bestuur? Zijn er ook nadelen?**

Het belangrijkste voordeel van behoorlijk bestuur is dat aandeelhouders meer vertrouwen kunnen hebben dat zij hun kapitaal niet kwijtraken aan wanbeleid. De afgelopen jaren zijn er veel te veel ondernemingen aan de rand van de afgrond komen te staan door mismanagement. Bij een goede Corporate Governance zijn beleggers eerder bereid om kapitaal ter beschikking te stellen en kunnen daarmee de kapitaalkosten voor ondernemingen dalen. De relatie tussen goede Corporate Governance en een hogere ondernemingswaarde blijkt ook in de praktijk te bestaan. Diverse onderzoeken hebben inmiddels aangetoond dat de waarde van de onderneming positief beïnvloed wordt bij goede Corporate Governance. Het effect van goede Corporate Governance zal niet op de hele korte termijn merkbaar zijn, maar op lange termijn is het in het belang van alle betrokkenen. Nadelen zie ik niet, behalve misschien dat de VEB minder spannend werk te doen krijgt!

### **In hoeverre leidt Corporate Governance tot een afnemende slagvaardigheid bij bedrijven?**

Veel ondernemingen zien de invoering van de regels voor goed bestuur helaas als een belasting. Het is wel zo dat bijna elke nieuwe transparantie-eis kosten met zich mee brengt voor de onderneming en haar aandeelhouders. De meeste kosten zijn het gevolg van het verbeteren van de risico- en rapportagesystemen, wat bij veel ondernemingen toch al de nodige aandacht behoeft. Uiteindelijk zijn het de aandeelhouders zelf die deze extra kosten moeten opbrengen. Toch zijn die regels er niet voor niets, zeker gezien de vele beursschandalen van de afgelopen tijd. Daarbij komt dat goede en eerlijke ondernemingen niets te vrezen hebben van een grotere controle door commissarissen, accountants en aandeelhouders. Op de lange termijn zullen aandeelhouders eerder bereid zijn kapitaal ter beschikking te stellen als zij weten dat de onderneming een goede Corporate Governance heeft. Hiermee wordt de slagvaardigheid van bedrijven juist vergroot. Indien afnemende slagvaardigheid uiteindelijk betekent dat bestuurders niet meer zomaar alles kunnen overnemen, dan is dat misschien wel een vooruitgang.

### **In hoeverre wordt de in- en externe verslaggeving complexer naarmate het bestuur verbetert?**

De scheidslijn tussen interne en externe verslaggeving zal steeds verder afnemen. Waar ondernemingen eerst konden volstaan met een summier halfjaarbericht, hoor je er als onderneming zonder kwartaalcijfers eigenlijk al niet meer bij. De eisen voor de externe verslaggeving zullen de komende tijd ook zeker toenemen. Echter een goed ondernemingsbestuur zal ook de beschikking willen en moeten hebben over een goed informatiesysteem, waardoor de verslaggeving zowel intern als extern sneller en nauwkeuriger wordt. Vooral slecht presterende bestuurders zullen baat hebben bij een zo'n complex mogelijke externe verslaggeving.

### **Is fraude überhaupt uit te sluiten, hoe goed de regels ook zijn?**

Fraude is nooit helemaal uit te sluiten, maar dat is geen reden om het niet tegen te gaan. Het tegengaan van fraude zal altijd bij de integriteit van de bestuurders of werknemers zelf moeten beginnen. Al kun je nog zulke goede commissarissen, accountants of aandeelhouders hebben, tegen kwade opzet en samenzwering is weinig bestand. Regels voor goed bestuur zullen fraude niet kunnen voorkomen, maar het geeft ondernemingen wel een handvat hoe ze de structuur van de organisatie kunnen inrichten zodat fraude eerder aan het licht komt en daar op adequate wijze mee om wordt gegaan. Helaas kan je niet aan de kleur ogen zien of een bestuurder helemaal eerlijk is.

Maar er kan nog veel worden gedaan aan het bestrijden en voorkomen van fraude. Binnen de onderneming zelf, maar ook daarbuiten. Nog te vaak wordt fraude in de doofpot gestopt om er maar voor te zorgen dat het bedrijf niet in diskrediet wordt gebracht. Bovendien hebben commissarissen in Nederland niet de moed getoond om namens de onderneming schade te verhalen op frauderende

---

**“Ook bij Corporate Governance geldt dat het systeem zo sterk is als de zwakste schakel.”**

---

bestuurders. Dat het Nederlandse rechtssysteem niet echt effectief is opgetreden tegen zaken als fraude, handel met voorkennis of koersmanipulatie is al erg, maar dat Nederland het imago krijgt dat er niets aan gedaan wordt is nog veel erger. Het beeld van frauderende managers die met handboeien worden afgevoerd, zoals bij Enron en Worldcom zou een enorme preventieve werking hebben. Indien de regels niet daadkrachtig worden gehandhaafd zullen voorlopig de goeden onder het beperkte groepje kwaden lijden.

### **Hoe verhoudt de huidige kwaliteit van het bestuur in Nederland zich met die van het bestuur in het buitenland? Wat is het belangrijkste dat er kan verbeteren?**

Hoewel de discussie over Nederland fraudeland nog wel even aan zal houden, is het zeker niet

aannemelijk dat bestuurders in Nederland kwalitatief minder zijn dan in het buitenland. Toch is het rijtje van beursgenoteerde ondernemingen die in de afgelopen jaren in meer of mindere mate wanbeleid hebben gepleegd opmerkelijk groot. Voor Ahold had Nederland met de schandalen van World Online, Baan, LCI, Landis en KPNQwest een slechte naam in de financiële wereld. Naast de adequate handhaving van de regels door de overheid mist Nederland nog een effectieve controlemogelijkheid voor aandeelhouders.

De code-Tabaksblat voorziet in een aantal verbeteringen voor de zeggenschap van aandeelhouders, waaronder ook een extra stimulans voor institutionele beleggers om te stemmen. Maar er blijven knelpunten bestaan. Nederland heeft de grootste verdedigingsmuren tegen vijandige overnames. Door het huidige systeem kunnen ondernemingen zich zonder goedkeuring van de aandeelhouders beschermen tegen elke ongewenste

overname. Hierdoor is de prikkel om te presteren voor bestuurders in Nederland minder dan in veel andere landen. Dit is ook een van de belangrijkste punten dat nog kan worden verbeterd in Nederland. Door de nieuwe Europese overnamerichtlijn en de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat zal de discussie over beschermingsconstructies het komend jaar wel losbarsten.

---

**“Op de lange termijn zullen aandeelhouders eerder bereid zijn kapitaal ter beschikking te stellen als zij weten dat de onderneming een goede Corporate Governance heeft.”**

---

### Checklist: tips voor CFO's

- Aandeelhouders hebben een hekel aan slechte cijfers, maar hebben nog een veel grotere hekel aan onjuiste, misleidende of te late informatie.
- Ook de wildgroei van de verschillende winsttermen is een blijk van onvermogen om helder te communiceren met aandeelhouders.
- CFO's kunnen beginnen met het slechte nieuws net zo snel naar buiten te brengen als het goede nieuws. Ten onrechte blijft negatieve informatie te lang op de plank liggen en daarnaast wordt deze informatie ook nog verbloemd weergegeven.
- De belangrijkste toelichting wordt te vaak in een voetnoot verstoppt. Warren Buffett heeft daarover terecht opgemerkt dat het management blijkbaar niet wil dat aandeelhouders een bepaalde toelichting begrijpen.



Perspectief: consultant

“Het is productiever om in te zetten op fraudepreventie dan op het ontdekken en opsporen van fraude.”

## OP ZOEK NAAR EEN Ruud Veenstra

Drs. Ruud H. Veenstra RA (Veenstra Accountancy) heeft een lange staat van dienst als openbaar accountant van grote en internationale ondernemingen en als onafhankelijk accountancy-consultant. Hij publiceert daarnaast regelmatig over vakonderwerpen.

Coporate Governance is meer dan slaafs voldoen aan de veranderende wet- en regelgeving. Voor

een werkelijk adequate besturing van de onderneming is een dynamische bestuurlijke balans nodig.

Hierdoor wordt de slagvaardigheid van de onderneming alleen maar vergroot. Dit betoogt accountancy consultant Ruud Veenstra.

### **Wat verstaat u onder Corporate Governance?**

Onder behoorlijk bestuur versta ik adequate besturing van de onderneming. Daarvoor is nodig een dynamische bestuurlijke balans.

De huidige publieke discussie focust te veel op een klein aantal – gevallen – helden uit de top van het internationale bedrijfsleven en op de veronderstelde aandeelhoudersmacht. Een goed functionerende en presterende onderneming is vanzelfsprekend véél meer dan een topman of een topvrouw. De verwachting van het uitoefenen van aandeelhoudersmacht is te hoog gespannen. Aandeelhouders staan in het algemeen te veel op afstand om fijn-mechanisch regelend te kunnen optreden en de uitoefening van aandeelhoudersmacht is te ongearticuleerd om behoorlijk bestuur te kunnen waarborgen.

Een essentiële voorwaarde voor adequate ondernemingsbesturing is het ononderbroken bestaan van een fijn-mechanische en dynamische balans tussen de verantwoordelijkheden

en optredens van bestuur, commissarissen en (concern)accountant. Deze balans dient uitsluitend te zijn gericht op de besturing en de verantwoording van de economische werkelijkheid van de onderneming. Als deze balans is verstoord of op een cruciaal moment even hapert door gehannes met jaarrekeningen, side letters, ondoorzichtige financiële arrangementen, dubieuze bankbevestigingen of zelfs alleen maar door elkaar niet eerlijk te informeren, dan ontstaat stuurloosheid en daardoor moeilijk te verhelpen problemen. Voorbeelden daarvan zijn er te over. Corrigerende krachten zoals de publieke opinie, onderzoeken door overheidsinstanties en rechtszaken zijn wel belangrijk om achteraf klaarheid te brengen, maar niet voldoende voor het herstel van behoorlijk bestuur. Herstel van de dynamische bestuurlijke balans kan alleen maar door het opnieuw inregelen van bestuur, commissarissen en (concern)accountant. Deze dynamische bestuurlijke balans is tenminste zo belangrijk als het als 'de balans' aangeduide deel van de jaarrekening.

## **DYNAMISCH EVENWICHT**

**“De verwachting van het uitoefenen van aandeelhoudersmacht is te hoog gespannen.”**

Formele regels lijken in de publieke discussie een doel op zichzelf te zijn geworden. Dit is niet goed. Als een gevaar van de huidige ontwikkeling rond de code-Tabaksblat en de in voorbereiding zijnde wetgeving, zie ik dan ook dat er wél een woud van formele regels wordt ingeplant maar dat de noodzakelijke dynamische balans voor behoorlijk bestuur niet wordt hersteld.

#### **Wat ziet u als (aller)belangrijkste kenmerken van een behoorlijk bestuur?**

Het allerbelangrijkste kenmerk van adequaat bestuur is het ontwikkelen en onderhouden van een de gehele onderneming omvattende, compacte en consistente strategische visie. Deze dient zodanig te zijn onderbouwd en geformuleerd dat hij het richtpunt bij uitstek is voor de aan de onderneming verbonden managers en andere medewerkers, maar ook tegelijkertijd als ruggengraat kan dienen voor de communicatie met de buitenwereld. Daarbij is de buitenwereld niet beperkt tot (potentiële) aandeelhouders, beleggers en financiers, maar strekt zich uit tot het maatschappelijk verkeer in de meest ruime zin, waaronder ook (potentiële) afnemers, leveranciers, omwonenden en de publieke opinie. Als bron van welvaart is de onderneming van belang voor de gehele samenleving.

**“De publieke opinie laat zich nu eenmaal gemakkelijker mobiliseren door emoties dan langs de lijnen van redelijkheid.”**

De jaarrekening vervult als jaarlijkse verantwoording een cruciale rol in de interne en externe communicatie door de onderneming. Juist vanuit de informatiefunctie van de jaarrekening moet er voor gewaakt worden dat de jaarrekeningdiscussie niet verzandt in volstrekt irrelevante discussies over formele jaarrekeningregeltjes tussen de jaarrekeningspecialisten. Het richtsnoer voor de jaarrekening is namelijk dat een derde met een redelijke scholing, maar die geen specifieke

deskundigheid op jaarrekeninggebied heeft, zich op basis van de jaarrekening een verantwoord oordeel kan vormen omtrent vermogen en resultaat, alsmede voor zover de aard van een jaarrekening dat toelaat, omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit. Dit moet zo blijven; daarbij passen geen formele spitsvondigheden en haarkloverijen, laat staan misleidende voorstellingen van zaken.

#### **Met andere woorden: wat heeft prioriteit?**

Prioriteit heeft het herwinnen van vertrouwen door herstel van adequate ondernemingsbesturing en het herstellen van de centrale betekenis van de jaarrekening en de accountantscontrole.

#### **Wat ziet u als belangrijkste voordelen van behoorlijk bestuur?**

Het herstel van het vertrouwen in het bedrijfsleven, een belangrijke bron van onze welvaart. Uitsluitend bij adequate ondernemingsbesturing kan binnen een ondernemingscultuur een zodanig open informatie- en communicatieproces bestaan dat het voor de leiding mogelijk is om de relevante informatie over de omgeving waarin wordt geopereerd, bij voortduring strategisch te toetsen en te relateren aan de voor de onderneming geldende financiële en bedrijfseconomische randvoorwaarden.

#### **Zijn er ook nadelen?**

Gedegenheid van de voorbereiding en de uitvoering van beleid en daarop gebaseerde bedrijfsactiviteiten, zou aangezien kunnen worden voor saaiheid. De publieke opinie laat zich nu eenmaal gemakkelijker mobiliseren door emoties dan langs de lijnen van redelijkheid. Het is dus belangrijk om een degelijke communicatiestructuur met het maatschappelijk verkeer op te zetten en te onderhouden.

#### **In hoeverre leidt Corporate Governance tot een afnemende slagvaardigheid bij bedrijven?**

Naarmate de bovenbedoelde uitgangspunten van behoorlijk bestuur beter zijn vervuld, wordt de slagvaardigheid van de onderneming als geheel,

alleen maar vergroot. Corporate Governance wordt door mij dan niet gezien als beperkt te zijn tot het invullen van de uiterlijke regels, maar wordt door mij opgevat als een fundamentele benadering van de onderneming waarin de dynamische balans tussen bestuur, toezicht en accountantscontrole is gewaarborgd, zoals bovenstaand is toegelicht.

#### **In hoeverre wordt de in- en externe verslaggeving complexer naarmate het bestuur verbetert?**

Door een robuustere aanpak van de verslaggeving komt de nadruk te liggen op een pro-actieve benadering die resulteert in een effectieve en efficiënte verslaggeving. Hoogstens zal in een veranderingsproces van een onduidelijke situatie naar een robuustere aanpak van de verslaggeving enige tijd een complexe overgangssituatie ontstaan. Er is dus sprake van een schijntegenstelling.

#### **Is fraude überhaupt uit te sluiten, hoe goed de regels ook zijn?**

Fraude is nooit geheel uit te sluiten, maar wel kan de kans op fraude door robuuste en transparante systemen en een gedegen accountantscontrole tot een minimaal niveau worden teruggebracht. Het is mijns inziens productiever om in te zetten op fraudepreventie dan op het ontdekken en opsporen van fraude.

#### **Hoe verhoudt de huidige kwaliteit van het bestuur in Nederland zich met die van het bestuur in het buitenland?**

Vooralsnog houd ik het erop dat de problemen die in Nederland in de verschillende affaires aan het licht zijn gekomen, meer te maken hebben met het (te) lichtvaardig opnemen van de verantwoordelijkheden en soms de hand lichten met de verantwoordelijkheden dan met fundamentele tekortkomingen in de structuren.

### **Checklist: tips voor CFO's**

- Stel de juiste eisen aan uw accountant, aan de ten behoeve van uw onderneming functionerende accountantsorganisatie en aan de accountantscontrole.
- Stel u niet tevreden met de recepturen uit de Richtlijnen voor de Accountantscontrole en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.
- Geef tegengas tegen het misverstand dat jaarrekeningen er zijn voor de regelgevers, maar realiseer u dat de jaarrekening er is om juist niet specifiek deskundige outsiders in staat te stellen om zich een verantwoord oordeel te kunnen vormen omtrent het vermogen en het resultaat, alsmede voor zover de jaarrekening het toelaat omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit.
- Is er een open communicatie en afstemming tussen bestuur (waaronder CFO), commissarissen en de (concern)accountant over onderwerpen die ertoe doen?
- Is de jaarrekening gericht op de informatieverstrekking aan het maatschappelijk verkeer en staat de economische realiteit in de jaarrekening voorop?
- Is de accountantscontrole zodanig georganiseerd dat de controleerbaarheid van de onderneming gewaarborgd is en omvat de controle ook de betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking en de inzichtelijkheid van de financiële structuur?

Perspectief: CFO's

# CFO's voelen zich verantwoordelijk voor Corporate Governance

**"WE MOETEN ACTIEVER WORDEN, NIET ALLEEN IN  
FINANCE, MAAR OOK IN MANAGEMENT EN CONTROLLING.  
HOE KAN IK NOU MIJN BEDRIJF CONTROLEREN, ALS IK  
NIET BEGRIJP HOE DE PROCESSEN LOPEN?"**



van 'managerial overstretch'." Dit kan in het ergste geval leiden tot ontsporingen zoals bij de expansieve overnamemachine Ahold: "De CFO bij Ahold was een groot deel van zijn tijd bezig met geld ophalen om nieuwe overnames te financieren." Tijd voor een goede 'planning' en 'control' ontbreekt dan vaak; de onderneming wordt dan binnen de kortste keren stuurloos.

### Navigator

Sarbanes-Oxley en de code-Tabaksblat zijn grotendeels bedoeld om de fraude tegen te gaan, vooral in het belang van de aandeelhouders. Hierop wordt elders in deze publicatie ingegaan. Maar wat zien de CFO's van de grote beursgenoteerde bedrijven zelf als belangrijkste instrumenten om fraude tegen te gaan?

Van de Kraats geeft hoog op van wat hij aanduidt als het 'navigatiemechanisme' in een onderneming: "Er moet een goede planning komen, waarbij voor allerlei betrokkenen 'targets' worden gesteld en 'milestones' en controle- en rapportagemogelijkheden worden ingebouwd zodat je kunt ingrijpen als niet alles loopt zoals verwacht. Dit navigatiemechanisme is niet alleen bestemd om bedrijfsprestaties te plannen, te meten en te verbeteren. Het is ook een instrument om de integriteit en cultuur binnen het bedrijf te waarborgen."

"Bij Ahold is het vertrouwen van beleggers verdwenen door een boekhoudschandaal. Het is ook mogelijk dat een bedrijf het vertrouwen kwijtraakt doordat het investeert in zaken die tegenvallen. In beide situaties heb je dan dus hetzelfde probleem.

En al kun je evenmin uitsluiten dat er fraude plaatsvindt of dat er een initiatief mislukt, je kunt wel voorzorgsmaatregelen treffen om escalatie tegen te gaan."

Ook Fritz Fröhlich, vertrekkend CFO van Akzo Nobel, wijst op het belang van 'systemen': "De functie-inhoud van een CFO bestaat voor een groot deel uit verplichte oefeningen, maar kent ook een 'kür', een vrije oefening zoals je die bij het kunstschaatsen hebt. Als je de corporate governance niet op orde hebt, kun je de bak in gaan. Althans in de VS. Maar als de systemen goed op orde zijn, kun je sneller en beter sturen en daarmee nieuwe mogelijkheden creëren voor het bedrijf en je persoonlijke functioneren."

### Geen rekenmeester

Behalve de externe wet- en regelgeving en alle 'checks and balances' binnen de onderneming, kan ook de CFO zelf een belangrijke bijdrage leveren aan een behoorlijk bestuur. Diverse CFO's schetsen aan welke eisen een CFO moet voldoen, wil hij geschikt zijn als bewaker van de Corporate Governance. Hij mag geen 'opgezwollen ego' zijn, zoals de vermeende supermannen die aan het einde van de jaren negentig zo in zwang zijn. Maar hij mag ook zeker geen grijze muis zijn, een kleurloze 'bean counter'. Sterker nog, zegt Fröhlich: "Het beeld van de CFO is substantieel gewijzigd en blijft dat nog enige tijd doen. Hij is niet alleen meer de rekenmeester, maar ook de operationele man die herkent welke gevoeligheden en processen er spelen in veranderende organisaties, die deze kan sturen en, even belangrijk, die in staat is het verhaal van de

**"EIND JAREN NEGENTIG LEKEN DE CEO EN  
DE EXCESSEN HANGEN SAMEN**

onderneming te vertellen en te verkopen.” Hij krijgt bijval van Mark Lazar, CFO van Versatel: “Ik zie de chief financial officer als iemand die vooral operationeel bezig moet zijn en niet alleen met ‘number crunching’. Hij moet begrijpen wat de betekenis is achter de cijfers en moet die kunnen gebruiken als een managementtool. Het is niet alleen 2 en 2 is 4, terwijl dat overigens wel de manier is waarop de meeste CFO’s zijn opgevoed.”

Om hieraan toe te voegen: “We moeten actiever worden, niet alleen in finance, maar ook in management en controlling. Hoe kan ik nou mijn bedrijf controleren, als ik niet begrijp hoe de processen lopen?”

Of alle externe en interne maatregelen zullen leiden tot beter bestuurde, fraudebestendige ondernemingen? Het valt vermoedelijk niet te garanderen, zelfs niet als ook de CFO een sterk operationele instelling heeft. Er lijkt geen waterdichte manier om misstappen te voorkomen. Als iemand willens en wetens wil frauderen, dan zal hij daar vroeg of laat ook wel in slagen. Een CFO moet er dus op kunnen vertrouwen dat de mensen met wie hij werkt geen kwaad in de zin hebben. Zoals Lazar: “Het is onmogelijk voor mij - of voor wie dan ook - om achter elk cijfer of elke rapportage te kijken. Ik kan niet in alles duiken. Maar ik heb vertrouwen in mijn team en dat gaat zo ver dat ik weet dat zij mij betrouwbare puzzelstukjes aanreiken die ik vervolgens tot één geheel smeed. Als ik ze niet

zou vertrouwen, zou ik ze meteen vervangen.” En: “Ik ben geen gedachtelezer. Maar ik werk met een ‘senior finance-team’, waarmee ik inmiddels al enige jaren intensief opereer en dat keer op keer zijn soliditeit heeft bewezen.”

En mocht dit vertrouwen onverhoopt toch beschaamd worden, dan kan door alle maatregelen de schade beperkt blijven, meent Van de Kraats: “Het zal niet van zo’n omvang zijn dat het de hele firma onderuit haalt. Er staat een ‘hek’ omheen: je ziet bijtijds of het schort aan de integriteit en je kunt tijdig ingrijpen.”

“DE CFO MAG  
OOK ZEKER GEEN  
GRIJZE MUIS ZIJN, EEN  
KLEURLOZE  
‘BEAN COUNTER’..”

Dit artikel is gebaseerd op interviews met de geciteerde CFO’s in het tijdschrift Chief Financial Officer:

- Henk van Dalen  
(*DSM*),
- Fritz Fröhlich  
(*Akzo Nobel, tot mei 2004*),
- Robert-Jan van de Kraats  
(*Randstad*)
- Mark Lazar  
(*Versatel*).

**DE CFO WEL GROTER DAN HUN BEDRIJF.  
MET DAT CELEBRITY-MODEL.”**

DE AFGELOPEN TIJD IS SHELL NOGAL EENS NEGATIEF IN HET NIEUWS  
GEKOMEN. VOORAL DE KWESTIE RONDOM DE TE HOGE SCHATTING  
VAN DE BEWEZEN OLIERESERVES HEEFT DE REPUTATIE VAN HET  
CONCERN GESCHAAD. HIER EN DAAR WERD SHELL ZELFS OVER  
ÉÉN KAM GESCHOREN MET BEDRIJVEN ALS ENRON, DIE WILLENS  
EN WETENS DE BOEKHOUDKUNDIGE WINSTEN OPSCHROEFDEN EN

Perspectief: de praktijk

# SHELL, SHAREHOLDERS EN STAKEHOLDERS

KOERSEN MANIPULEERDEN. VERBAZINGWEKKEND, ALDUS JOURNALIST

JAN BLETZ: SHELL HEEFT IN HET RECENTE VERLEDEN JUIST BEWEZEN

ZIJN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEDEN ZEER SERIEUS

TE NEMEN, EN HEEFT STEEDS GEPROBEERD HET ANGELSAKSISCHE

'SHAREHOLDER-DENKEN' TE VERENIGEN MET HET RIJNLANDSE

'STAKEHOLDER-DENKEN'.



Is het doel van ondernemen het maken van winst of het creëren van 'shareholder value'? En is de ondernemer (dus) een op winst gerichte sujet, een 'homo economicus'? Dit is wel een populair, om niet te zeggen gangbaar beeld: de ondernemer als egoïst, gedreven door eigenbelang en geldelijk gewin. Een beeld dat zeker terug gaat tot het begin van de Industriële Revolutie. Het komt voor in de denkbeelden van de grondlegger van de klassieke economie, Adam Smith. Het duikt op in het werk van latere liberale economen annex filosofen zoals de utilitarist Jeremy Bentham. Het keert terug bij diverse schrijvers van recentere datum.

**"Er is nog heel wat wet- en regelgeving mogelijk als vervolg op 'Tabaksblat'."**

Let wel: veel auteurs veroordelen de mores van de zakenman, maar voor sommigen is geld (of liever gezegd hebzucht) allerminst de bron van alle kwaad. Integendeel, al bij Adam Smith staat de gedachte centraal dat hebzucht de bron is van de welvaart van een land. Zij het dat in het marktdenken van Smith de hebzucht zuiver economische trekken moet hebben – hij geeft alleen hoog op van de hebzucht die ondernemers ertoe drijft de concurrentieslag aan te gaan met andere ondernemers en te dingen naar de gunst van de afnemer. Want alleen dat leidt tot welvaartscreatie – in tegenstelling tot allerlei concurrentievervalsende activiteiten zoals monopolievorming en prijsmanipulatie. Een nuancering die niet tot alle critici van het zakenleven is doorgedrongen. Vaak wordt de nijvere, handeldrijvende 'homo economicus' van Adam Smith gezien als een keiharde zakenman. De ondernemer als boeman, die nog het meest weg heeft van de gewetenloze, borstklopperige 'corporate raider' en beurshandelaar Gordon Gekko in de bekende film Wall Street van Oliver Stone. Gekko – een exponent van de materialistische Reagan-years – deinst niet terug voor koersmanipulatie, handel met voorkennis en massa-ontslagen bij de bedrijven die hij heeft opgekocht. Want: "Greed is good", zoals zijn lijfspreuk luidt. Adam Smith draait zich in zijn graf om.

### Money making machine

In hoeverre is het idee van ondernemen als zelfzuchtige bezigheid terecht? En moet het egoïsme van de ondernemer worden verheerlijkt – bijvoorbeeld omdat het bevorderlijk is voor de welvaart, en eigenbelang en algemeen belang dus samenvallen? Of moet de zakenman juist worden veroordeeld voor zijn hebzucht? En zo ja, waarom eigenlijk? Op ethische en morele gronden (egoïsme is slecht, punt – discussie gesloten)? Of om meer utilitaire redenen – omdat het egoïsme van de ondernemer leidt tot een algehele verharding van de maatschappij, bijvoorbeeld, of omdat het schadelijk is voor het milieu?

Dit soort vragen komt ruimschoots aan bod in het huidige denken over het bedrijfsleven. Hierin zijn twee dominante modellen te onderscheiden, het Angelsaksische en het Rijnlandse model. Elk biedt een eigen visie op de aard van het ondernemen en de rol die een onderneming speelt dan wel dient te spelen. (Beschrijving en norm lopen, zoals zo vaak, door elkaar). Niet alle typen ondernemingen komen in de twee modellen aan bod – Japanse en 'Latijnse' bedrijven kunnen bijvoorbeeld slechts zeer ten dele in een Angelsaksisch of Rijnlands keurslijf worden geperst – maar de meeste Nederlandse bedrijven kunnen zichzelf wel herkennen in één van beide modellen.

Het eerste, het Angelsaksische model, gaat ervan uit dat een bedrijf een 'money making machine' is voor zijn eigenaars. Bij grote, beursgenoteerde ondernemingen heeft de directie als voornaamste taak de financiële belangen van de aandeelhouders te behartigen, die het kapitaal voorschieten waarmee de onderneming een zo hoog mogelijke winst moet genereren.

Het is maar een kleine stap van de denkbeelden van Smith naar het Angelsaksische model. Het belangrijkste verschil is dat er in het Angelsaksische model een duidelijke scheiding is aangebracht tussen leiding en eigendom. De ondernemer streeft hierdoor niet zozeer zijn eigen belang na als dat van

de aandeelhouders – al zal zijn eigen belang vaak samenvallen met dat van de aandeelhouders, zeker als de bestuurdersbeloning resultaatafhankelijk is. En voor de bedrijfsleiding geldt: 'greed is good' voorzover die 'greed' tenminste tot het zakendoen blijft beperkt en in dienst staat van de 'shareholders'. Van de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen zijn Shell en Unilever van oudsher het meest Angelsaksisch getint. Tegenover het Angelsaksische model wordt het Rijnlandse

model geplaatst, dat veel verder af staat van de klassieke denkbeelden over het ondernemerschap en eerder voortkomt uit het socialisme en het christendom (vooral het protestantisme) dan het liberalisme. In het Rijnlandse, in Nederland gangbare, denken staat de aandeelhouder allerminst centraal. De onderneming wordt gezien als een knooppunt van allerlei belanghebbenden ofwel 'stakeholders' – niet alleen de shareholders, maar ook de werknemers, de omwonenden

van een bedrijf, het milieu en de politiek. Aan de leiding van een onderneming de taak om balans te zoeken tussen alle bij het bedrijf betrokken partijen. Het streven naar eigen belang of het belang van de aandeelhouder is in het Rijnlandse model niet uit den boze. Maar het geldt alleen als wenselijk indien rekening wordt gehouden met het belang van de andere stakeholders. Of, sterker nog, als hun belang ook is gediend bij het belang van de ondernemingsleiding of aandeelhouder.

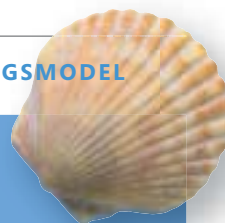
## HET ANGELSAKSISCHE VERSUS HET RIJNLANDSE ONDERNEMINGSMODEL

### ANGELSAKSISCHE MODEL

individueel succes  
geringe staatsbemoedienis  
winst op korte termijn  
financiering via de beurs

### RIJNLANDSE MODEL

lange-termijnsucces  
actieve rol overheid  
consensus en inspraak  
financiering via banken en familie



Bron: Patronen van verantwoordelijkheid, Henk van Luijk en Arnold Schilder

### Paniek

Het beeld van de ondernemer als egoïst en de onderneming als kille geldmachine heeft vooral betrekking op Angelsaksische bedrijven. Een beeld dat steeds minder raakvlakken heeft met de werkelijkheid. Want zowel de Angelsaksische als de Rijnlandse onderneming ontwikkelt zich. De Rijnlandse onderneming wordt hoe langer hoe opener, de Angelsaksische krijgt meer oog voor de lange termijn en richt zich steeds meer op andere partijen dan alleen de aandeelhouders. De traditionele geslotenheid van de Rijnlandse onderneming hangt nauw samen met de financieringswijze. Van oudsher zijn

ondernemingen grotendeels in handen van banken, families of – via kruisparticipaties – andere ondernemingen. De Rijnlandse onderneming heeft met deze kapitaalverschaffers een langdurige vertrouwensband en legt vooral aan hen verantwoording af. Er is weinig behoefte aan openbaarheid tegenover andere partijen, zeker niet tegenover anonieme aandeelhouders. Deze geslotenheid lijkt te verdwijnen; de veranderende wet- en regelgeving (Sarbanes-Oxley, Tabaksblat) versterkt deze tendens alleen maar door sterk de nadruk te leggen op de noodzaak van transparantie.



**“Meer openheid bij Rijnlandse ondernemingen en een opkomst van het ‘stakeholder-denken’ bij Angelsaksische ondernemingen wijzen beide één kant op: richting verantwoord ondernemen.”**

In de Angelsaksische onderneming loopt de financiering veel vaker via de beurs. Met als gevolg een neiging om zich over te geven aan opportunistisch gedrag onder invloed van wat wel de ‘terreur van de kwartaalcijfers’ wordt genoemd. Maar de korte-termijngerichtheid van de Angelsaksische onderneming verliest in de loop van de jaren negentig van de vorige eeuw terrein aan een typisch Rijnlandse verziendheid. Zeker bij een sterk Angelsaksisch geaarde onderneming als Shell, althans het Shell dat nog de schrik in de benen heeft van de kopersstakingen die in het midden van de jaren negentig uitbraken naar aanleiding van het plan om het olieplatform Brent-Spar af te zinken. Oud Shell-man Arie de Geus heeft juist rond die tijd een bedrijfsfilosofie ontwikkeld die gekleurd is door de praktijk van Shell. De Geus onderscheidt ‘levende’ bedrijven van ‘economische’. Economische bedrijven zijn afhankelijk van financieel en fysiek kapitaal, met rendement als doelstelling om de eigenaar te behagen, terwijl directie en werknemers vooral een zo hoog mogelijk salaris nastreven. In het

economische bedrijf woedt een permanente strijd om de toe-eigening van de meerwaarde, een strijd die het bedrijf op den duur opbreekt. Levende bedrijven daarentegen creëren een gemeenschapsgevoel (cohesie), passen zich aan de omstandigheden aan en staan open voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen, opdat het voortbestaan van bedrijf en bedrijfsgemeenschap wordt gediend. Het doel van de levende onderneming is het eigen voortbestaan. Levende ondernemingen zijn niet zozeer van financieel en fysiek kapitaal afhankelijk, als van menselijk kapitaal en een goede reputatie. In de kenniseconomie wordt menselijk kapitaal in toenemende mate de schaarse productiefactor, terwijl een reputatie met de almaar betere informatievoorziening steeds gemakkelijker verspeeld kan worden. Bedrijven die dit niet onderkennen hebben geen toekomst. Bedrijven die slechts winst nastreven om het belang van de aandeelhouder op korte termijn te dienen, zullen op termijn minder succes hebben. Aldus De Geus, waarmee hij zich duidelijk afzet tegen de mode van

---

**“Bedrijven die slechts winst nastreven om het belang van de aandeelhouder op korte termijn te dienen, zullen op termijn minder succes hebben.”**

---

het Angelsaksisch ondernemen. En Shell sluit zich daarbij aan, door de maatschappelijke rol van de onderneming sterker te benadrukken.

### PPP

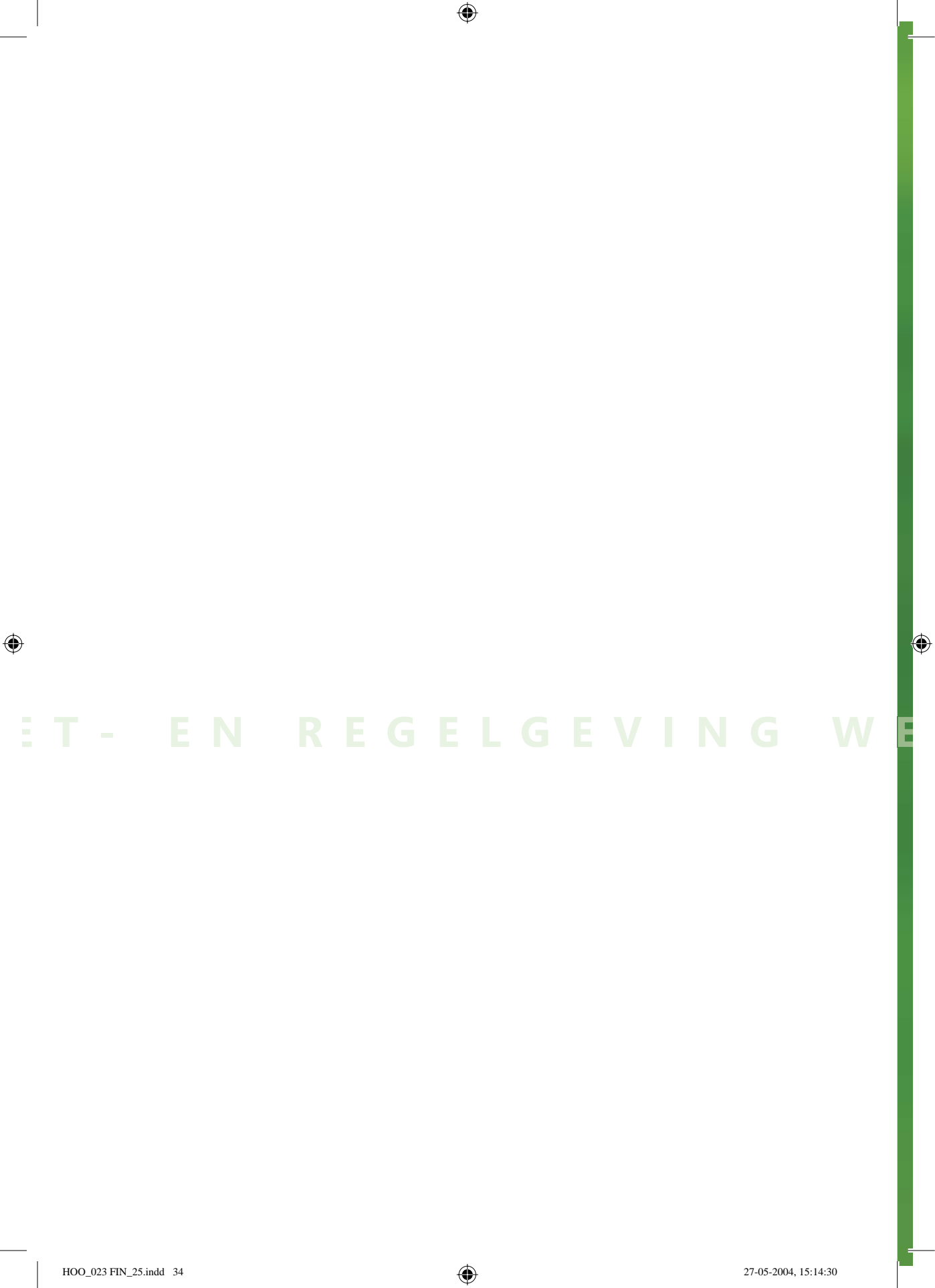
Toenemende openheid bij de Rijnlandse onderneming en een opkomst van het ‘stakeholder-denken’ bij de Angelsaksische ondernemingen zoals Shell wijzen beide één kant op: richting verantwoord ondernemen. Dat wil zeggen: ondernemen met aandacht voor zowel de aandeelhouders met hun financiële eisen als voor het milieu en allerlei andere bij de onderneming betrokken partijen – voor ‘Profit, Planet en People’, zoals het heet in het jargon van het verantwoord ondernemen. Je zou het ook Corporate Governance kunnen noemen, maar dan met bijzondere aandacht voor de P van Planet. Bij Rijnlandse bedrijven krijgt verantwoord ondernemen meer aandacht nu het voor bestuurders steeds moeilijker wordt achter gesloten deuren belangrijke besluiten te nemen. In het Angelsaksische model leidt het toenemende belang van allerlei ‘stakeholders’ en de sterkere lange-termijngerichtheid eveneens tot verantwoord ondernemerschap.

Misschien dat bij dit alles enig verkapt egoïsme meespeelt, zeker bij Angelsaksische ondernemingen met een sterk financiële gedrevenheid. Zij het een egoïsme dat nog maar weinig gemeen heeft met het opportunisme dat de ondernemer zo lang is aangewreven. Eerder is er sprake van welbegrepen eigenbelang. Omdat Shell uiteindelijk een bijna kleurloos, zeer homogeen goedje levert (want voor de auto doet het er niet toe of er Shell, Texaco of benzine van de Witte Pomp in gaat) dankt het zijn

klandizie vooral aan een positief imago: Shell moet respectabel zijn. Voor de oliebronnen is het bedrijf evenzeer afhankelijk van het imago. Was toegang tot de bronnen vroeger vanzelfsprekend door de verdeling van de wereld in invloedssferen, sinds de val van de muur kunnen gevestigde machtsposities sneller ontbinden. En Shell dankt de vijftien miljard gulden winst vooral aan marktmacht. Maar hoe minder vanzelfsprekend de marktmacht wordt, des te belangrijker het is om maatschappelijk verantwoord gedrag aan de dag te leggen...

Op het eerste gezicht is er misschien niets tegen op dit welbegrepen eigenbelang. Edele daden kunnen tenslotte best voortkomen uit mindere edele motieven. Toch is het de vraag hoe goed dit egoïsme nieuwe stijl zich verdraagt met het verantwoord ondernemen. Dreigt er geen gevaar dat ondernemingen in oude zonden vervallen als consumenten en andere partijen zich minder kritisch opstellen? Wat als zich een tweede Brent Spar aandient, en dit aan de aandacht van Greenpeace ontsnapt? Zal Shell het olieplatform dan stiekem laten afzinken? Wat als consumenten tijdens een recessie massaal goedkopere artikelen willen hebben? Zullen de bestuurders dan op hun vorstelijke salarissen willen inleveren? Het ligt voor de hand om het gevaar op een onbehoorlijk bestuur te beperken, en langs de weg van scherpere wet- en regelgeving verantwoord ondernemen te stimuleren of zelfs af te dwingen. De code-Tabaksblat is een stap in die richting, zeker door alle eisen die er worden gesteld aan transparantie en de ingebouwde ‘checks and balances’ om zelfverrijking van bestuurders tegen te gaan. Maar wellicht zijn er nog verdergaande maatregelen denkbaar. Zo is er tot in de Tweede Kamer toe over gedebatteerd of ondernemingen niet verplicht zouden moeten worden om zich te laten toetsen op maatschappelijke prestaties en daarover te rapporteren. Zo ver is het nog niet, maar er is nog heel wat wet- en regelgeving mogelijk als vervolg op ‘Tabaksblat’.

*Jan Bletz is journalist.*



T - EN REGELGEVING WE

**WET- EN REGELGEVING**  
**(TABAKSBLAT, SOX)**

WET - EN REGELGEVING W



## Perspectief: Code-Tabaksblat

Terwijl het Amerikaanse Sarbanes-Oxley bedrijven confronteert met draconische wetgeving, staat de Nederlandse code-Tabaksblat toe dat ondernemingen naar eigen inzicht afwijken van de codebepalingen. En waar SOX allerlei slimme juristen en advocaten uitdaagt om onder de regels uit te komen, onderstreept 'Tabaksblat' de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders, commissarissen en beleggers om corporate governance regels op te stellen. Dit betoogt Rients Abma van de commissie-Tabaksblat.

# BETER DAN

**"DE MEESTE BEDRIJVEN HEBBEN GEEN ENKEL PROBLEEM MET DE NIEUWE CODE."**



# SOX

**Drs. R. Abma was secretaris  
van de Commissie Corporate  
Governance.**

Rients Abma

### **Wat vindt u de belangrijkste voordelen (en eventueel nadelen) van de nieuwe Nederlandse regelgeving van Tabaksblat?**

Als voormalig secretaris van de commissie ben ik natuurlijk niet geheel objectief. Maar goed. Tabaksblat is volgens mij een belangrijk nieuw instrument in de Nederlandse vennootschapswetgeving, een code die invulling geeft aan enkele vennootschappelijke normen. Flexibiliteit en maatwerk kunnen genoemd worden als voordelen van de code. Iedere onderneming mag bijvoorbeeld naar eigen inzicht afwijken van de codebepalingen. Wel onder één voorbehoud: de aandeelhouders moeten hun goedkeuring voor afwijkingen verlenen. Met andere woorden: de betrokkenen zelf worden ingeschakeld voor de handhaving van de code. Verder speelt Tabaksblat snel in op maatschappelijke economische ontwikkelingen. Een code is veel gemakkelijker te wijzigen dan wetgeving. Wetgeving is een langdurig proces en als een nieuwe wet eindelijk was aangenomen waren de omstandigheden vaak alweer gewijzigd. Tabaksblat omzeilt deze horde en is dus in ruime mate naar eigen inzicht hanteerbaar. Bovendien onderstreept het de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders, commissarissen en beleggers om eigen corporate governance regels op te stellen.

**“IN DE VS MOET ALLES GAAN VOLGENS DE LETTER VAN DE WET. DAN KRIJG JE ALTIJD SLIMME JURISTEN EN ADVOCATEN DIE ONDER DE REGELS UIT PROBEREN TE KOMEN.”**

### **Houdt 'Tabaksblat' wel voldoende rekening met de heersende Nederlandse bedrijfscultuur?**

Tabaksblat is juist de aanjager van veranderingen in de Nederlandse bedrijfscultuur, die mede daardoor verandert. Dat was ook hard nodig. Beslissingen die door een klein groepje mensen in achterkamertjes werden genomen, behoren door

Tabaksblat in principe tot het verleden. Denk hierbij aan het Old Boys-network en het buitensluiten van aandeelhouders. Na enige opstand na het uitbrengen van de conceptcode in de zomer van 2003, blijkt dat de meeste bedrijven geen enkel probleem hebben met de nieuwe code. Zonder morren gaan ze eigenlijk allemaal akkoord. De vereiste aanpassingen worden netjes doorgevoerd, daarbij inspeland op de veranderende bedrijfscultuur en maatschappelijke opvattingen over deugdelijk ondernemingsbestuur. En zeg nou zelf; er moest er ook wel iets veranderen. De tekortkomingen van het oude systeem zijn voor iedereen zichtbaar geworden.

### **In hoeverre zal 'Tabaksblat' boekhoudschandalen kunnen uitbannen?**

Het compleet uitbannen van boekhoudschandalen is onmogelijk. Een mens is immers tot het allerslechtste in staat. Tabaksblat moet proberen om de risico's te beperken, maar jammer genoeg biedt dat geen garantie voor volledige uitsluiting.

### **Functioneert 'Tabaksblat' beter dan het Amerikaanse voorbeeld, Sarbanes-Oxley?**

Het Amerikaanse Sarbanes-Oxley is harde wetgeving. Er bestaat geen enkele mogelijkheid voor het beurs- en bedrijfsleven om af te wijken van de regels. Tabaksblat daarentegen houdt door middel van de pas-toe-of-leg-uit regel, rekening met de structuur van de vennootschap. Daarnaast wordt Corporate Governance in Nederland beredeneerd vanuit principes. In de VS is het systeem rule-based, alles moet er gaan volgens de letter van de wet. In zo'n situatie krijg je altijd te maken met allerlei slimme juristen en advocaten die onder de regels uit proberen te komen.

### **Meer in het algemeen: zal Tabaksblat leiden tot beter bestuur?**

Dat heeft alles te maken met de 'mindset' van het bestuur. Zij moeten zichzelf de vraag stellen: hebben wij alles op orde? Tabaksblat kan voor hen dienen als een handleiding om de zaak beheersbaar te houden en de risico's te beperken. Of het leidt tot

een beter bestuur is maar de vraag. In ieder geval leidt de code tot betere processen. De kwaliteit van de uitvoering hiervan, hangt echter sterk af van het individu of het team.

### Wegen de kosten op tegen de baten?

Ik denk het wel. Tabaksblad pleit immers voor sterkere 'checks and balances': de macht van de Raad van Bestuur wordt aanzienlijk ingeperkt. De positie van de Raad van Commissarissen en de Aandeelhoudersvergadering wordt juist versterkt. De risico's op het ontstaan van kostbare boekhoudfraude worden hierdoor fors gereduceerd. Het is ook maar net in hoeverre bedrijven willen voldoen aan de regels. Soms gaan de voorschriften inderdaad gepaard met hoge kosten. Dat zou een goede reden kunnen zijn om enigszins van de code af te wijken. Uiteindelijk bepalen bedrijven dus zélf hoeveel het kost. Dat verschilt per vennootschap en heeft alles te maken met de eventuele behoefte om af te wijken. De aandeelhouders zullen echter niet klakkeloos alle beperkingen accepteren. Ondernemingen die de regels te ruim interpreteren, scoren namelijk laag in toonaangevende Corporate Governance-ratings. Dat heeft weer een negatieve impact op de uitstraling van het bedrijf ten aanzien

van het beleggend publiek. En aandelen van bedrijven die ergens onderaan in het klassemment bungelen, zijn natuurlijk een stuk minder aantrekkelijk. Met als gevolg een lagere beurskoers, waardoor investeringsmogelijkheden weg kunnen vallen. Dat zal het management toch niet laten gebeuren?

### Wat is het belangrijkste dat er gaat veranderen bij bedrijven die Tabaksblad willen invoeren?

De zeggenschap van de aandeelhouders neemt toe. Daarnaast zal de Raad van Commissarissen meer geprikkeld worden tot het plegen van onafhankelijk toezicht. Ook de rol van de externe accountant zal veranderen. Deze moet meer onafhankelijk gaan functioneren. Er was regelmatig sprake van één-tweetjes tussen accountants en bestuurders, maar voortaan moeten de commissarissen gaan optreden als zijn gesprekspartner. De Raad moet vervolgens ook verslag uitbrengen van de bevindingen.

*Deze tekst is gebaseerd op een interview door journalist Kim Lieuwen.*

## Checklist: tips voor CFO's

- Ga zo goed mogelijk om met het opvolgen van de regels. CEO's en CFO's moeten serieus werk maken van Tabaksblad. De gevolgen van onvolledige invoering kunnen groot zijn. De kans bestaat dat beleggers de aandelen dan hardhandig links laten liggen en daarmee het bedrijf publiekelijk zullen veroordelen.
- Bestuurders moeten zichzelf de vraag stellen: hebben wij alles op orde? Tabaksblad kan voor hen dienen als een handleiding om de zaak beheersbaar te houden en de risico's te beperken.
- De code-Tabaksblad leidt tot betere processen. De kwaliteit van de uitvoering hiervan, hangt echter sterk af van het individu of het team.
- Bedrijven bepalen zélf in hoeverre ze de aanbevelingen van Tabaksblad naleven. Dat verschilt per vennootschap en heeft alles te maken met de eventuele behoefte om af te wijken. De aandeelhouders zullen echter niet klakkeloos alle beperkingen accepteren.

Perspectief: advocatuur

Ken Breken

# EEN GESLAAGD

Ken Breken is partner Banking & Finance bij  
advocatenkantoor Lovells.

'Tabaksblad' mag dan een compromis zijn, behoorlijk geslaagd is de Code Corporate Governance wel. We mogen een betere, minder fraudegevoelige aansturing van ondernemingen verwachten. Al zal er wel nog aan de code gesleuteld worden. 'Tabaksblad' wordt door velen als een sluitstuk van een discussie gezien, maar is eerder een tussenstation. Aldus advocaat Ken Breken.

# COMPROMIS

**Wat vindt u de belangrijkste voordelen (en eventueel nadelen) van de nieuwe Nederlandse regelgeving?**

Het grote voordeel van de code-Tabaksblad is dat de Corporate Governance discussie geconcretiseerd is. Het lijkt me niet onredelijk om te stellen dat de code-Tabaksblad regels bevat voor een behoorlijke inrichting van het bestuur en verantwoording jegens stakeholders die als een algemeen geaccepteerde norm mag

worden aangemerkt. Dit geeft duidelijkheid en houvast. Tegelijkertijd roept de Code ook weer veel vragen op in haar uitvoering. Verder is de Code formeel alleen maar 'verplicht' voor beursgenoteerde vennootschappen maar ongetwijfeld zal de Corporate Governance structuur van niet beursgenoteerde

vennootschappen tegen de Code getoetst worden in geval van geschillen. Het zou naar mijn mening beter zijn geweest indien er meer duidelijkheid bestaat omtrent de betekenis van de Code voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. Een groot nadeel van de Code zoals die in de markt wordt

ervaren is wel dat de Code naar mijn mening door velen ten onrechte als een sluitstuk van een discussie wordt gezien. Ik zie de Code veel meer als een tussenstation dat zich verder zal gaan ontwikkelen. Er is een zeker risico dat ondernemers zich strikt aan de Code zullen houden en dan ook vinden dat de Corporate Governance zorgvuldig is geregeld. Naar mijn mening zou dit een onjuiste en ook een risicovolle opstelling zijn.

Het recht is niet statisch en de open normen van behoorlijk bestuur zijn dit ook niet. Het letterlijk in acht nemen van de voorwaarden van de Code garandeert helemaal niet dat het bestuur deugdelijk is en zal naar mijn stellige overtuiging ook geen vrijbrief zijn om binnen de normen van de Code vervolgens maar raak te besturen. Daarin zit voor ondernemers ook meteen de risicofactor. Het blijft van belang maatschappelijke ontwikkelingen over Corporate Governance te volgen. Die ontwikkelingen zullen uiteindelijk toch vertaald worden in normen van behoorlijk bestuur en daarvoor moet men de ogen niet sluiten.

Een ander risico van de Code is dat we naar een situatie kunnen gaan dat onbehoorlijke Corporate Governance structuren worden vermoed of zelfs aangenomen als de Code niet is nageleefd, terwijl er materieel wel degelijk sprake is van zorgvuldig bestuur en een faire behandeling van stakeholders. Al met al vind ik het een grote winst dat er in ieder geval een set concrete normen is die houvast biedt.

### **In hoeverre is 'Tabaksblad' beter dan het Amerikaanse voorbeeld, Sarbanes-Oxley?**

Sarbanes-Oxley is op een wat andere leest geschoeid dan de Code. Sarbanes-Oxley heeft toch wat meer een repressief karakter, het straffen van wat niet juist blijkt te zijn. Vanuit dit repressieve karakter wordt dan voorzien dat dit een afschrikwekkende functie zal hebben. Analogie met zekere stromingen van denken in het klassieke strafrecht dringt zich op. Indien iets strafbaar is zal dit ontmoedigen om het strafbare feit te begaan. Natuurlijk zal dit element aanwezig zijn, maar er is geen enkel wetboek van strafrecht dat het begaan van strafbare feiten heeft

voorkomen en ik verwacht ook niet dat Sarbanes-Oxley dat wel zal doen.

De Nederlandse Code kiest primair een andere invalshoek. De Code is meer gericht op het scheppen van randvoorwaarden die zorgvuldig bestuur, behoorlijke Corporate Governance en belangenverstrengelingen moeten voorkomen. De gedachte is meer dat met het scheppen van de juiste randvoorwaarden en infrastructuur problemen kunnen worden voorkomen. Wel denk ik dat in de uitvoeringssfeer van de Code, procedures over Corporate Governance en de aangekondigde wetgeving feitelijk toch ook een stelsel van sancties zal ontstaan.

Allereerst kan schending van de Code een belangrijke factor zijn voor de vraag of sprake was van wanbeleid. Verder kan geconstateerde schending van de Code een stigmatiserende werking hebben. Ik ga er van uit dat geconstateerde schendingen van de Code voorlopig de nodige publiciteit zullen krijgen. Ten slotte moet er terdege rekening mee worden gehouden dat schending van de Code een verhoogd risico op (bestuurders) aansprakelijkheid kan geven, bijvoorbeeld via claims op grond van onrechtmatige daad. Per saldo zal de Code dan ook een repressieve uitwerking krijgen. Daarmee ontstaat de situatie dat ook elementen van de repressieve structuur van Sarbanes-Oxley feitelijk gaan gelden voor de Code, zij het zonder strafrechtelijk component.

Het is moeilijk te zeggen wat nu beter is, de Nederlandse Code of Sarbanes-Oxley. 'Beter' vraagt om een waardeoordeel en een norm om tegen te meten. Die norm zou kunnen zijn: 'Het bereiken van een situatie waarbij sprake is van zorgvuldig en behoorlijk bestuur en een behoorlijke Corporate Governance'. Met die norm in gedachten ben ik geneigd om te zeggen dat de Nederlandse Code beter is. Het scheppen van randvoorwaarden garandeert geen beter resultaat. Met inachtneming van de randvoorwaarden zijn er nog tal van mogelijkheden om onbehoorlijk te handelen. Randvoorwaarden staan er wel voor in dat in de



**“DE CODE ZAL EEN RE-  
PRESSIEVE UITWERKING  
KRIJGEN. DAARMEE ONT-  
STAAT DE SITUATIE DAT  
OOK ELEMENTEN VAN DE  
REPRESSIEVE STRUCTUUR  
VAN SARBANES-OXLEY  
FEITELIJK GAAN GELDEN  
VOOR DE CODE.”**

regel een beter resultaat te verwachten is. Er is een parallel te trekken met ISO-certificatie. De ‘ISO- eisen’ creëren primair een zorgvuldige en professionele werkwijze binnen een onderneming. De creatieve menselijke factor is daar echter niet mee te ‘vangen’, maar wel te sturen. Bij een zorgvuldige gang van zaken, met duidelijke vereisten en uitgangspunten, is te verwachten dat ook de daarbij betrokken personen zorgvuldiger te werk gaan. Bovendien, als hierboven aangegeven, ik ga er vanuit dat zich rondom de Code een sanctiestelsel zal ontwikkelen.

Naar mijn mening zijn behoorlijk bestuur en Corporate Governance onlosmakelijk verbonden met normbesef en normen die ook door de meest direct betrokkenen, de bestuurders zelf, gedragen worden. Ik denk toch dat in de Nederlandse cultuur een model als de Code een effectiever instrument zal zijn dan een primair repressief regime als onder de Sarbanes-Oxley Act.

### Houdt 'Tabaksblad' voldoende rekening met de heersende Nederlandse bedrijfscultuur?

Over de Code is natuurlijk veel te doen geweest. Belangenbehartigers van aandeelhouders vinden dat de Code niet ver genoeg gaat, en in de laatste versie te veel compromissen zijn gedaan aan de wensen van het bedrijfsleven. Die kritiek viel ook al te horen op de aan de huidige Code voorafgaande conceptversie. Omgekeerd is er door het bedrijfsleven de nodige kritiek op de Code geuit. De Code zou te star zijn, flexibiliteit onmogelijk maken, menselijk kapitaal vernietigen.

Naar mijn mening is de Code op zich inderdaad een compromis waarmee tegemoet wordt gekomen aan wensen van het bedrijfsleven terwijl omgekeerd de bezwaren vanuit het bedrijfsleven tegen de huidige Code ook niet ongefundeerd zijn. Ik denk ook dat dit goed is en dat een Code waar de twee meest tegenover elkaar staande betrokkenen niet gelukkig mee zijn juist illustreert dat een resultaat is bereikt dat een middenweg is tussen soms moeilijk te verenigen belangen. Ik heb ook niet de indruk dat door de beugel genomen voor het Nederlandse bedrijfsleven de Code eigenlijk onacceptabel is maar toch ook wel een behoorlijke mate van begrip ondervindt. De Code zal in de praktijk ongetwijfeld leiden tot situaties waarbij er door de ondernemingen gesignaleerde risico's harde werkelijkheid worden, maar of dat nu op grote schaal het geval zal zijn vraag ik me af.

zullen dikwijls aanzienlijk zijn.

Maar invoering van de Code heeft ook baten. Allereerst zijn er directe baten voor de ondernemingen zelf. Bij naleving van de Code kunnen aandeelhoudersvergaderingen met meer rust tegemoet worden gezien en naar mijn stellige overtuiging zullen de tijd en kosten die moeten worden besteed aan de verschillen van inzicht als er sprake is van behoorlijk bestuur en deugdelijk Corporate Governance uiteindelijk teruglopen. De Code heeft als groot voordeel dat duidelijk is wanneer over bepaalde zaken niet meer een verwijt kan worden gemaakt. Verder zal naar mijn mening invoering van de Code ook daadwerkelijk tot beter bestuur en betere Corporate Governance leiden.

Een kosten baten/analyse is zinvol en nuttig voor de discussie, maar naar mijn mening zijn we het punt al gepasseerd dat de uitkomst van een kosten/baten analyse de maatstaf kan vormen voor het invoeren van de Code. Nederland heeft een paar grote boekhoudschandalen voortgebracht, de maatschappelijke verontwaardiging en zorg is enorm en het functioneren van beurzen en markten wordt geremd. In de internationale praktijk heeft het vertrouwen in de Nederlandse ondernemingscultuur door deze incidenten ook een enorme deuk opgelopen. Anders gezegd, het bedrijfsleven als geheel heeft geen andere keuze dan Corporate Governance serieus te nemen in het belang van het bedrijfsleven zelf.

---

**"Het bedrijfsleven heeft geen andere keuze dan Corporate Governance serieus te nemen."**

---

### Veel bedrijven klagen over de kosten van de invoering van 'Tabaksblad'. Wegen de kosten op tegen de baten?

De Code brengt grote kosten met zich mee. Naast directe kosten zullen er veel indirecte kosten zijn zoals tijdsbeslag voor het management. Het is eigenlijk onmogelijk die kosten te begroten, dit ligt voor iedere onderneming anders, maar de kosten

### In hoeverre zal 'Tabaksblad' boekhoudschandalen kunnen uitbannen?

De vraag komt op of met invoering en naleving van de Code gegarandeerd is dat boekhoudschandalen verder zullen uitblijven. Ik denk het niet. Boekhoudschandalen kunnen allerlei oorzaken hebben, bewuste fraude, slechte communicatie, slechte rapportage, etc. Bovendien hoeft de oorzaak

van een boekhoudschandaal niet in de achtertuin te liggen van de Nederlandse onderneming. Veel ondernemingen hebben buitenlandse belangen en het lijkt mij een illusie om te denken dat het waardevolle dat de Code in Nederland zal brengen automatisch hetzelfde effect heeft voor buitenlandse deelnemingen.

Wel ben ik optimistisch. De Code heeft zeker zijn verdiensten. Een belangrijk element is namelijk ook dat de Code fungeert als katalysator in het veroorzaken van bewust nadenken over behoorlijk bestuur en Corporate Governance. Die discussie die op alle niveaus speelt binnen en buiten het bedrijfsleven zal naar mijn stellige overtuiging bijdragen aan een zorgvuldiger besluitvorming gebaseerd op het bewuster afwegen van de consequenties van besluiten. Dat bewustzijn is naar mijn stellige overtuiging een niet te overschatten factor van belang voor bewuster en zorgvuldiger besturen.

### Meer in het algemeen: in hoeverre zal Tabaksblad leiden tot een beter bestuur?

Ik denk dat het niet meer dan nuchter is om vast te stellen dat door morele verantwoording over boekhoudschandalen en de roep naar beter bestuur en een betere Corporate Governance voor een zeer groot deel samenhangt met de enorme financiële verliezen die zijn geleden door onbehoorlijk bestuur en het ontbreken van behoorlijke Corporate Governance regels. De economische realiteit heeft zich niet vertaald in de jaarcijfers van de betrokken ondernemingen en daarmee is de CFO de meest direct aangesproken bestuurder. Natuurlijk kennen wij in Nederland het systeem van collegiale verantwoordelijkheid van het bestuur van de onderneming. Het zou echter naïef zijn om te denken dat de CFO toch niet primair verantwoordelijk wordt geacht voor het juist weergeven van datgene wat bij uitstek zijn taakopdracht is, het reilen en zeilen van de financiën.

---

**“Het zou naïef zijn om te denken dat de CFO niet primair verantwoordelijk wordt geacht voor het juist weergeven van datgene wat bij uitstek zijn taakopdracht is, het reilen en zeilen van de financiën.”**

---

### Checklist: tips voor CFO's

- Een logische aanbeveling aan iedere CFO is om de Code na te leven. Indien de onderneming zich houdt aan de in de Code gestelde spelregels is het lastiger het bestuur, en daarmee de CFO, verwijten te maken.
- Een belangrijke aanbeveling lijkt mij dat CFO's hun eigen organisatie spiegelen aan die van ondernemingen waar de boekhoudschandalen zich hebben voorgedaan. Van fouten kan men leren, ook van de fouten van anderen. Een goed begrip voor de zwakke plekken in een organisatie maakt het vaak ook mogelijk die zwakke plekken te elimineren.
- Niet alle zwakke plekken in een organisatie zijn te voorkomen. Er zijn onderdelen die naar hun aard een risicofactor blijven. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als contante geldstromen normaal zijn of grote vrijheid moet worden gegeven om op informele wijze te opereren. Dit betekent echter niet dat hier niets aan te doen is, toch kunnen vaak checks and balances worden aangebracht die risico reduceren.
- Ten slotte, een laatste en wat mij betreft belangrijkste aanbeveling. Gezond verstand gebruiken en zorgvuldig te werk gaan. Een kritische opstelling, doorvragen, controlemechanismen creëren en, ook heel gewoon, blijven toetsen of wat technisch correct lijkt te zijn nou eigenlijk wel een behoorlijke en billijke uitkomst geeft.

## Perspectief: CFO's

Meer invloed voor de aandeelhouders, wilde de commissie-Peters enkele jaren geleden. Meer invloed voor de aandeelhouders, wil de commissie-Tabaksblat nu. En zo zijn er meer overeenkomsten tussen 'Peters' en 'Tabaksblat'. De voorstellen van de Commissie Peters zijn veelal in de bureaulade en het ronde archief beland. Maar de code-Tabaksblat vindt in de praktijk veel navolging, zo blijkt uit de reacties van betrokken CFO's.

# Code-Tabaksblat is

"We hebben nu te maken met uitkeringen op basis van het aantal dienstjaren, maar willen ons

“We staan achter alle aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat”, verklaart Boudewijn Gerner, CFO van Imtech. “De Tabaksblat-richtlijnen komen Corporate Governance binnen het bedrijf alleen maar ten goede. Neem nu de aanbeveling dat de auditcommissie van de Raad van Commissarissen buiten de Raad van Bestuur om mag praten met de externe accountant. Dat is bij ons al het geval. Het lijkt me ook niet meer dan logisch. Als je als bestuur bezig bent met goed ondernemerschap, mag dit ook geen probleem zijn. Er hoeft ook geen directe aanleiding voor te bestaan. Belangrijk is dat er op deze manier een mogelijkheid is gewaarborgd tot extra controle.”

Ook andere CFO's kunnen zich vinden in de bepalingen van 'Tabaksblat'. Veel bedrijven voldoen ook al geheel of grotendeels aan de aanbevelingen uit de Code. “Dat is ook niet zo vreemd als je je bedrijf integer bestuurt”, zegt André Jonkman, CFO van Fugro. Maar niet alle ondernemingen zijn al zo ver.

### Riskregister

De indruk bestaat dat de bedrijven die ook in Engeland of de Verenigde Staten aan de beurs genoteerd staan, voorop lopen, zeker als het gaat om een goed functionerend risicobeheersings- en controlesysteem. Zoals LogicaCMG, dat genoteerd staat aan de London Stock Exchange en aan de Euronext. Aangezien het moederbedrijf een Engelse Plc is die de jaarcijfers in Engeland publiceert, is de hoofdnotering aan de London Stock Exchange. Dit betekent dat LogicaCMG wettelijk aan de Engelse code voor corporate governance moet voldoen, de zogeheten Combined Code on Corporate Governance. Net als de code-Tabaksblat bevat de Combined Code bepalingen die stellen dat de board verantwoordelijk is voor een goed functionerend risicobeheersings- en controlesysteem, waarover tenminste jaarlijks aan de aandeelhouders moet worden gerapporteerd.

Bij LogicaCMG bestond voor de fusie tussen Logica en CMG bij beide bedrijven zo'n risicobeheersings- en controlesysteem. “De fusie is aanleiding geweest om het beste van beide systemen te combineren

# CFO's menens

conformereren aan de code-Tabaksblat. Daar zit namelijk ook een kostenbeheersend effect aan.”

“Een integer bedrijf voldoet al geheel of grotendeels aan de aanbevelingen uit de code-Tabaksblat.”

in een nieuw systeem: een riskregister”, zegt CFO Bert van der Schelde. “Op holdingniveau, op landenniveau en op divisieniveau hebben we riskregisters. In de toekomst komen er ook riskregisters voor de business units. In deze registers houden we de belangrijkste risico’s bij. Deze worden aan het bovenliggende niveau gerapporteerd. Zodoende bestaat er op holdingniveau een overzicht van de belangrijkste risico’s in de onderneming. We rapporteren hierover aan de aandeelhouders in een speciale sectie in het jaarverslag. Over de auditcommissie wordt in de Engelse code gesteld dat deze het beleid formuleert omtrent de inzet van de externe accountant bij non-audit services. In Engeland is de voorzitter van de auditcommissie aanwezig bij de algemene vergadering van aandeelhouders om vragen te beantwoorden.”

Sommige ondernemingen vinden - hoewel ze de aanbevelingen in grote lijnen onderschrijven - dat ze niet aan alle aanbevelingen uit de code hoeven te voldoen. “Slechts drie of vier van de 123 punten uit de code hebben we nog niet overgenomen”, zegt Jonkman. “Bijvoorbeeld de aanbeveling om de duur van beschermingsconstructies tegen overnames te beperken tot een half jaar. Maar we kunnen verantwoorden waarom we dit niet opvolgen. Wij hebben te maken met grote klanten waarvan we zeer vertrouwelijke gegevens hebben. Fugro opereert in de olie- en gaswinning. Die beschermingsconstructie tegen overname is bedoeld om gevoelige bedrijfsgegevens van onze klanten te beschermen.” Waarmee aan de ‘comply or explain’-eis uit de Code is voldaan.

### Goede voornemens

Andere ondernemingen willen nog de nodige maatregelen nemen om te voldoen aan ‘Tabaksblat’. Zoals de SNT Group, zegt CFO Willem Middelburg: “De code-Tabaksblat schrijft voor dat we een risicobeheersings- en controlesysteem moeten hebben dat we kunnen onderbouwen in het jaarverslag. SNT is nu nog niet zo ver, maar in ons jaarverslag 2004 gaan we dat wel doen. Niet alleen omdat het een bepaling is uit de code-Tabaksblat, maar ook vanwege de Sarbanes-Oxley-wet in Amerika, die ons daartoe verplicht. We hebben daarin wel een hoofdstuk opgenomen over corporate governance, maar dat is in het algemeen. Ook heeft SNT een paragraaf over risico’s opgenomen.”

Niet alleen de (externe) rapportage zal bij veel ondernemingen moeten worden aangepast, ook de beloningsstructuur zal vaak moeten worden herzien. Zo is er de aanbeveling om de beloning van bestuurders te koppelen aan meetbare resultaten, en om onderscheid aan te brengen tussen ‘korte-termijnincentives’ en ‘lange-termijnincentives’, tussen aandelen en opties (die pas na jaren kunnen worden uitgeoefend, en vooral bestemd

“Nu moeten we  
vijftien jaarverdienstelijk  
‘En nu benoemen we je  
Zo jaag je goede

zijn om bestuurders aan het bedrijf te binden). “In overleg met de Honoreringscommissie binnen onze Raad van Commissarissen zullen we ons reglement aanpassen”, zegt Gerner hierover. Ook de aanbeveling om een vertrekkend bestuurder maximaal een jaar salaris mee te geven als hij vertrekt is bij veel bedrijven nog niet de regel. “Afspraken daarover zijn bij ons niet zo scherp geformuleerd”, zegt Middelburg. “We willen hierin best meer structuur brengen. We hebben nu te maken met uitkeringen op basis van het aantal dienstjaren, maar willen ons ook op dit punt conformeren aan de code-Tabaksblat. Daar zit namelijk ook een kostenbeheersend effect aan.”

Waarmee meteen een mogelijk positief effect van de Code wordt aangestipt. Is er dan helemaal geen kritiek? Toch wel. Niet alleen de hoge kosten (gemiddeld één tot anderhalf miljoen euro en 450.000 euro voor een small cap, volgens onderzoek van Ernst & Young) roepen weerstand op. De vraag is of aanpassing van de wet- en regelgeving wel de manier is om tot een beter bestuur te komen. “Bedenk dat er geen land ter wereld is waar de dichtheid van regels voor beursbedrijven zo hoog is als in Amerika. En toch zie je dat juist daar de problemen ontstaan - uiteraard als gevolg van een commerciële, op korte termijn gerichte manier van zakendoen”, zegt Ron Icke, CFO van USG.

“Ook de problemen bij Ahold en Adecco zijn via de Verenigde Staten gelopen. Ik sta nogal sceptisch tegenover de gedachte dat je door meer regels problemen voorkomt. Meer regels lossen het probleem niet op. Wat wel? Een betere selectie van topmanagers. In het bankwezen worden mensen uitgebreid gescreend of ze wel integer genoeg zijn om bankdirecteur te worden. Dat zou je ook in andere sectoren kunnen doen. Tabaksblat voorziet niet in een betere selectie van mensen. Sterker nog, de Code Corporate Governance werkt volgens ons in bepaalde gevallen averechts. Wij zitten nogal in onze maag met de eis dat bestuurders maar voor vier jaar mogen worden benoemd. In onze Raad van Bestuur zitten mensen die voor het merendeel tien tot vijftien jaar ervaring in het uitzendvak hebben. Nu moet je tegen iemand die zich tien, vijftien jaar verdienstelijk heeft gemaakt zeggen: ‘En nu benoemen we je voor vier jaar. Misschien word je daarna wel herbenoemd, maar die garantie kunnen we je niet geven.’ Zo jaag je goede bestuurders weg.”

tegen iemand die zich tien,  
heeft gemaakt zeggen:  
voor vier jaar.’  
bestuurders weg.”

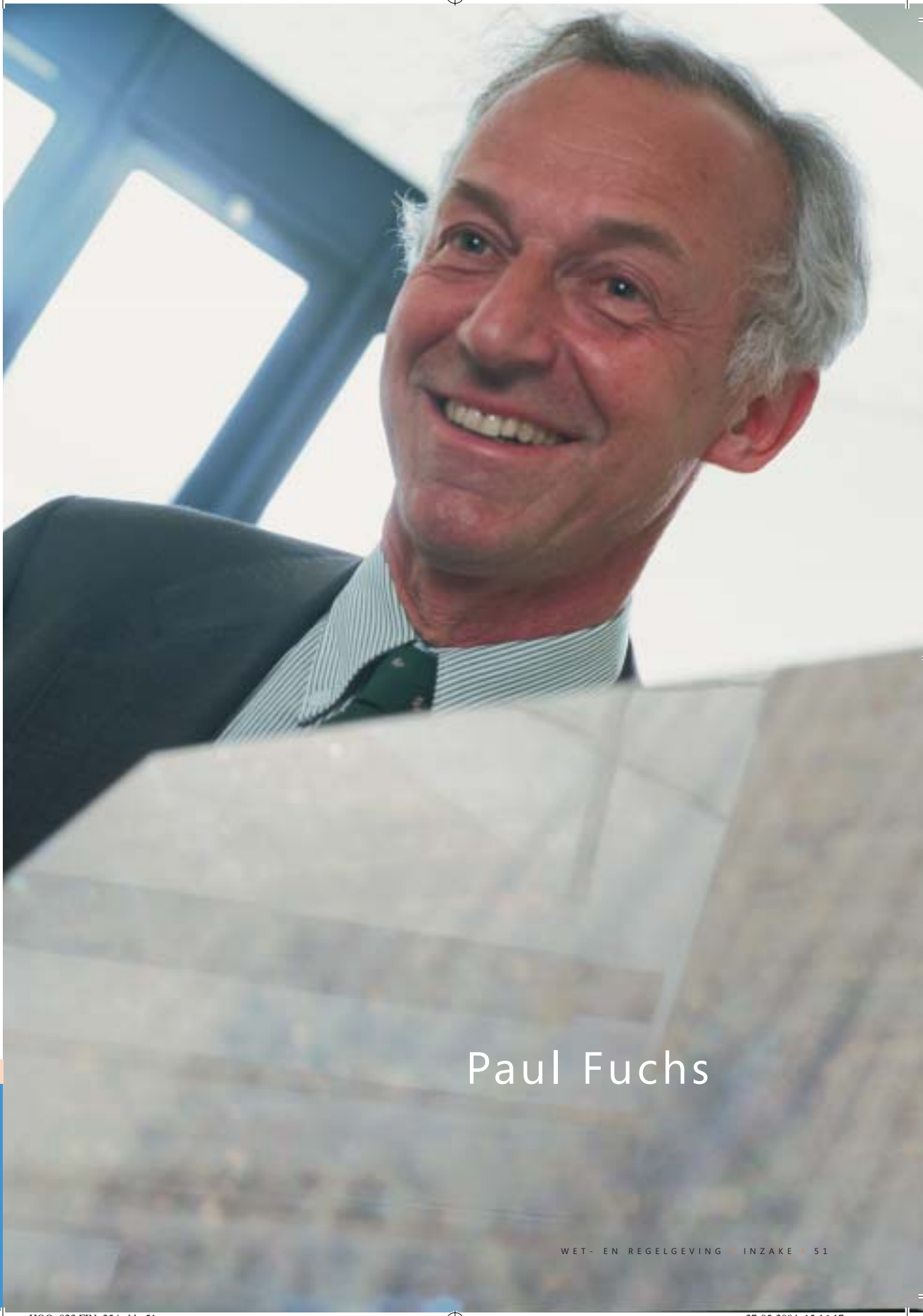
Dit artikel is gebaseerd op interviews met de geciteerde CFO's in het tijdschrift Chief Financial Officer:

- Boudewijn Gerner  
(*Imtech*),
- Ron Icke  
(*USG*),
- André Jonkman  
(*Fugro*),
- Willem Middelburg  
(*SNT Group*) en
- Bert van der Schelde  
(*LogicaCMG*).

# MINDER SCHANDALEN, MEER VERTROUWEN

Corporate governance is voor Nederlandse ondernemingen door de invoering van de code van de commissie-Tabaksblat intussen getransformeerd van zacht begrip tot harde werkelijkheid. Ook DSM moet zich schikken in de nieuwe regelgeving, maar heeft daar blijkbaar weinig moeite mee: "Wij gaan het in één klap brengen", zegt Paul Fuchs van DSM.

PAUL FUCHS IS SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP VAN DSM



# Paul Fuchs

Veel bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen hadden enige scepsis over de invoering van een code voor corporate governance in Nederland. Maar door de flexibiliteit die het definitieve protocol hen biedt, lijken nu ook de critici grotendeels geen moeite te hebben met de rigoureuze maatregelen van Tabaksblat. Bij DSM wordt al hard gewerkt om de bedrijfscultuur zo transparant mogelijk te maken. DSM gaat ver, want de aandeelhouders werden in de recente jaarvergadering geïnformeerd over het voornemen om de Best Practices van de

code maximaal door te voeren binnen de onderneming. Volgens Paul Fuchs, Secretaris van de Vennootschap bij DSM, moeten uitzonderingen zoveel mogelijk beperkt worden: “Wij willen zo min mogelijk afwijkingen op de regels uit hoeven leggen aan onze aandeelhouders. Dat vergroot ook onze transparantie voor de financiële wereld”.

Over het algemeen kan Fuchs prima leven met de nieuwe regels. Hij is vooral te spreken over de comply or explain-aanpak van Tabaksblat: “Ik ben blij dat het geen in steen

gebeitelde voorschriften zijn, maar een code met een wettelijke basis. Bedrijven met een specifiek profiel hoeven geen standaardoplossing te kiezen. De commissie heeft de zaken breed aangepakt en het is ze gelukt om het onderwerp corporate governance redelijk integraal in kaart te brengen. Door Tabaksblat kan het aantal schandalen verminderd worden, waardoor wantrouwen van beleggers vermindert.” Toch uit hij ook enige kritiek: “De code is volledig gemaakt vanuit de optiek van de aandeelhouder en niet vanuit de andere stakeholders

“Enron hield zich keurig aan de regels, maar toch ging het mis. Met regels sluit je niks uit...”

# “Aandeelhoudersvergaderingen zullen langer gaan duren.”

van het bedrijfsleven. Dat is een beperking. Daarnaast vind ik de regelgeving ook redelijk uitgebreid.”

Tabaksblat zorgt binnen DSM niet echt voor ingrijpende veranderingen. Fuchs: “Op een heleboel punten voldoen we al aan de Best Practices van de code. Nu wordt het vooral een kwestie van goed opschrijven en publiceren.” Natuurlijk is er volgens Fuchs voor sommige zaken ruimte voor discussie: “Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Tabaksblat komt voor ons niet altijd met de ideale oplossing, maar doorgaans wel met een werkbare. Bovendien kun je met overgangsregels werken.” Hij doelt hierbij onder meer op het vierjarige contract voor bestuurders dat door Tabaksblat wordt geëist. “Op dit moment werken wij niet op deze manier. Wij denken daarom niet dat het logisch is om dat nu alsnog af te dwingen

voor zittende bestuurders. Voor toekomstige benoemingen kunnen we dit wel invoeren.”

## **Niet waterdicht**

Fuchs heeft een duidelijke voorkeur voor Tabaksblat boven de dwingende regels voor corporate governance in de Verenigde Staten, de Sarbanes-Oxley Act. “In de Verenigde Staten voeren de regels de boventoon, Tabaksblat wordt beredeneerd vanuit principes”, aldus Fuchs. “Als je niet voldoet aan een Best Practice ben je in Nederland niet direct in overtreding. Tabaksblat heeft niet geprobeerd om alles dicht te timmeren. Een dergelijk systeem past ook beter bij onze bedrijfscultuur.”

Volgens Fuchs is het wel de bedoeling van de code om de heersende bedrijfscultuur een nieuwe richting in te duwen: “De angst van beleggers voor het Old Boys Network is niet

geheel onterecht. Er mag best wat veranderen.” Fuchs vervolgt: “De code is een nuttig handvat voor een open bedrijfscultuur, maar geen garantie daarvoor. Binnen de onderneming moeten de mensen elkaar kennen en fouten moeten worden toegegeven. De code kan helpen om een dergelijke cultuur te stimuleren. Het is belangrijk dat er geen ivoren torens zijn en geen verzuiling”.

Tabaksblat gaat ook bij DSM gepaard met aanzienlijke kosten, zij het dat deze moeilijk te berekenen zijn: “Veel van het werk moet nog gebeuren, de kosten hiervan zijn nu nog onbekend. Bij ons draait het met name om een flinke tijdsbesteding voor enkele stafmedewerkers, gevolgd door behandeling in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Zo zal er intern veel tijd besteed worden aan het opstellen van reglementen,

het maken van een website, het op papier zetten van het remuneratiebeleid.”

Bedrijven die op veel punten niet voldoen aan de code, zullen volgens Fuchs wel geconfronteerd worden met een hoge rekening: “Hoe minder je hebt, hoe meer je moet inhalen. Maar vergeet niet dat de prijs van een eventueel schandaal of groot manco in de governance kan oplopen tot miljoenen, of misschien wel miljarden euro’s.” Het compleet uitsluiten van malversaties of ontsparingen is volgens Fuchs

onmogelijk: “Stouterds zullen er altijd zijn, criminelen ook. Neem Enron. Dat hield zich keurig aan de regels, maar toch ging het mis. Met regels sluit je niks uit, het vermindert alleen de kans. Tabaksblat is een belangrijk hulpmiddel, maar het is niet waterdicht.”

Dat Tabaksblat zal resulteren in beter bestuur, zal volgens Fuchs ook niet in alle gevallen gelden. “Hiervoor geldt hetzelfde als voor het voorkomen van schandalen. Het vergroot de kans, maar het is

geen honderd procent garantie.” Fuchs noemt de beperking van het aantal commissariaten van bestuurders als voorbeeld. “Er zijn commissarissen die perfect functioneren, hoewel zij meer commissariaatfuncties bekleden dan Tabaksblat voorschrijft. Voor hen is het een hobby, zij hebben voldoende tijd of ze hebben de kracht van de helicopter-view. Aan de andere kant zijn er ook mensen met heel weinig commissariaten, die maar weinig inbreng hebben. Het is lastig in te schatten, maar

gemiddeld genomen zal de code waarschijnlijk wel leiden tot beter bestuur.”

### Meegaand

Tijdens de eerste aandeelhoudersbijeenkomst over corporate governance bij DSM klonken volgens Fuchs weinig kritische noten over de gekozen aanpak. “We zullen er vooral goed voor moeten gaan zitten om de puntjes op de i te zetten en alles te documenteren en te publiceren”, zo legt Fuchs uit. “Aan ons opereren an sich

zal weinig veranderen. Onze Raad van Commissarissen is al onafhankelijk en functioneert ook aldus.” Aandeelhoudersvergaderingen zullen volgens Fuchs zeker de eerstvolgende keren wel langer gaan duren: “De filosofische discussies die zij zullen voeren over dit onderwerp gaan veel extra uren in beslag nemen en dat zal ook additionele kosten met zich meebrengen.”

Hoewel andere bedrijven misschien van mening zijn dat DSM zich nogal meegaand opstelt

ten aanzien van Tabaksblat, is Fuchs tevreden met de door DSM gekozen aanpak. Voor CFO's van andere ondernemingen die de code moeten toepassen heeft hij de volgende tips: “Treed Tabaksblat niet defensief tegemoet. Gebruik de code om je eigen corporate governance-systeem eens grondig na te lopen. Beperk de uitzonderingen op de Best Practices van de Code, want niemand is uiteindelijk gebaat bij bladzijden vol met verklaringen.”

*Deze tekst is gebaseerd op een interview door journalist Kim Lieuwen.*



**“DE CODE IS VOLLEDIG GEMAAKT VANUIT DE OPTIEK  
VAN DE AANDEELHOUDER EN NIET VANUIT DE  
ANDERE STAKEHOLDERS VAN HET BEDRIJFSLEVEN.  
DAT IS EEN BEPERKING.”**

# SOX BIEDT BASIS VOOR GOED FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

Ondernemingen met een Amerikaanse beursnotering, of dochters van die ondernemingen, moeten voldoen aan de Sarbanes-Oxley Act uit 2002. Die heeft de naam draconisch te zijn. Maar als bedrijven het slim aanpakken, staat met de implementatie van Sarbanes-Oxley meteen het hele financiële risicomanagement op de rails. Dit zegt hoogleraar Internal Control en adviseur Jim Emanuels.

Hoe weet de bestuursvoorzitter hoeveel omzet zijn bedrijf gemaakt heeft het afgelopen jaar? Jim Emanuels chargeert enigszins: "Hij heeft het gehoord van zijn boekhouder en aan het eind van het jaar heeft hij van de accountant gehoord dat het ook echt klopt... Wel, dat kan dus niet meer als Sarbanes-Oxley vanzelfsprekend is geworden." Voor Emanuels, hoogleraar Internal Control aan de Rijksuniversiteit Groningen en partner van ATOS KPMG

Consulting, is het de kern van de wet die in 2002 in alle haast door de Amerikaanse overheid werd opgesteld. "Het management zelf wordt expliciet verantwoordelijk gemaakt voor de interne controle op de betrouwbaarheid van de informatie. Dat is voor veel bedrijven een aardverschuiving." De wet volgde op een reeks schandalen in het Amerikaanse bedrijfsleven, rond fraude en bedrog van aandeelhouders. En de accountant stond erbij en keek ernaar. Het was het failliet van

**"Kant-en-klare antwoorden zijn er absoluut niet in alle gevallen. Sarbanes-Oxley is nog niet af."**

A portrait of Jim Emanuels, a man with short dark hair, wearing a grey suit jacket, a white shirt, and a yellow and grey striped tie. He is sitting at a desk with his arms crossed, looking towards the camera with a slight smile. The background is a solid green color.

## Jim Emanuels

Jim Emanuels is hoogleraar Internal Control aan de Rijksuniversiteit Groningen en partner van ATOS KPMG Consulting

deze vorm van toezicht, met te veel verstrengeling van belangen, te veel afhankelijkheden, te veel handen op een buik. De gebeurtenissen leidden tot groot wantrouwen op de financiële markten. De 'oplossing' Sarbanes-Oxley moet de twijfel aan de betrouwbaarheid van de verslaggeving van bedrijven weer wegnemen. Emanuels: "De wet beoogt verslaggeving weer compleet, correct en traceerbaar te maken."

### Lange weg

De weg naar dat doel is echter geen eenvoudige. Bereikt moet worden dat elke rapportage herhaalbaar is. Een goedkeurende verklaring van de accountant die gebaseerd is op zijn overtuiging dat de cijfers een goed beeld geven van de staat van de onderneming is niet meer voldoende: de accountant moet ook vaststellen dat de onderneming die cijfers op een betrouwbare manier heeft geproduceerd.

Dat kan alleen als de juiste interne controlemaatregelen ontworpen zijn, als ze ingevoerd

zijn en getest zijn. Daar komt de voornaamste taak van de accountant te liggen: controleren of de procedures voor rapportage deugen. De accountant die zelf alle cijfers bijeenraapt en controleert, heeft geen bestaansrecht meer, althans niet meer bij de grote concerns.

**“Moeilijkste punt: het verankeren van de hele structuur van verantwoordelijkheid rond de informatievoorziening.”**

Daarvoor in de plaats komt de accountant die in een dergelijke situatie – waarin dus cijfers bijeengeraapt moeten worden – rapporteert dat de interne controle niet adequaat is opgezet of niet goed werkt, en in tweede instantie hier rekening mee houdt bij het vormen van een oordeel over die cijfers. Onder de Sarbanes-Oxley wetgeving mag het zelfs niet anders meer. Emanuels: “De onderneming moet zelf de gebreken in de

interne controleprocedures melden en de accountant moet over de juistheid en volledigheid van deze melding een uitspraak doen.”

Maar wat zijn de juiste interne controleprocedures? Emanuels: “Voor de controle van het inkoopproces bijvoorbeeld kan je voor de mensen op de administratie een checklist maken, die simpelweg afgevinkt moet worden. Maar moet je ook controleren of dat afvinken juist gebeurt? Moet je daarnaast ook rapporteren waar een factuur zich fysiek bevindt? Moet je alle documenten elektronisch toegankelijk maken? Kortom: hoe ver moet je gaan?”

#### **Werk in uitvoering**

Het zijn vragen waar Emanuels in zijn advieswerk mee overladen wordt. Kant-en-klare antwoorden zijn er absoluut niet in alle gevallen. “Sarbanes-Oxley is nog niet af. De wet is toentertijd in recordtijd geschreven en gepubliceerd, dus dat er nog elementen van moeten worden uitgewerkt, is niet verwonderlijk.” Ten tweede is natuurlijk ook de Public Company Accounting Oversight Board, het orgaan dat als toezichthouder op de accountancy in het leven is

geroepen, nog lang niet klaar met zijn werk. “De PCAOB moet instructies geven hoe de accountants Sarbanes-Oxley kunnen implementeren, hoe ze bedrijven moeten testen. Onlangs heeft de toezichthouder daar twee dikke rapporten over doen verschijnen en dat zullen de laatste niet zijn.”

Ondertussen dringt de tijd wel, vindt Emanuels. “Amerikaanse bedrijven zullen vanaf de boekjaren die eindigen na 15 november 2004 volgens de richtlijnen van Sarbanes-Oxley moeten rapporteren, voor Nederlandse bedrijven is die datum 15 juli 2005. Het is geen goed idee te plannen om twee dagen voor die datum gereed te zijn en dan de accountant te laten komen; het is verstandig om ruimte in te bouwen om de procedures te kunnen testen. Ga ook niet zitten stressen, zou ik zeggen, Sarbanes-Oxley is juist bedoeld om stress te vermijden.” Ruimte in de periode waarbinnen implementatie plaatsvindt, is ook nodig omdat volgens Emanuels de kwesties rond de gedetailleerdheid van de procedures niet de meest tijdrovende zijn. “Moeilijkste punt is het verankeren

van de hele structuur van verantwoordelijkheid rond de informatievoorziening. De verantwoordelijkheid die het management nu draagt voor de interne controle – let wel: Sarbanes-Oxley voorziet in zware gevangenisstraffen bij falen – moet doorzakken in de organisatie. Dat is een structuur die er bij vrijwel geen enkel bedrijf nog goed in zit. Het gaat erom dat je mensen bewust moet maken van het feit dat de manier

**“In control zijn  
gaat verder dan  
verslaglegging.”**



waarop iets wordt gerapporteerd net zo belangrijk is als wát er wordt gerapporteerd. Tell me is niet meer aan de orde, show me is het nieuwe devies.”

### **Ongelukjes**

Dat geldt ook voor de bedrijven met een lange en goede traditie op het gebied van interne controle, die op grond van hun procedures eigenlijk wel weten dat ze juiste en betrouwbare informatie kunnen verstrekken.

De zogenoemde governance is ook bij hen niet één-twee-drie ingevoerd.

Emanuel onderscheidt daarnaast de categorie van bedrijven die in de veronderstelling zijn dat hun procedures in orde zijn, maar het niet zeker weten, en de categorie bedrijven die zeker weten dat een en ander niet op orde is, bijvoorbeeld omdat er ‘ongelukjes’ geweest zijn. Welke plaats een bedrijf

inneemt in deze driedelige categorisering bepaalt mede de duur en de complexiteit van een implementatie van Sarbanes-Oxley. “Bij die categorie die ‘het niet zeker weet’ kun je gericht aan de slag, hoeven niet alle processen opnieuw beschreven te worden bijvoorbeeld. Je kan volstaan met de belangrijkste controles. Maar bij de categorie met de ‘ongelukjes’ heeft de focus op controle geleden. Zo’n

bedrijf moet dan zeer grondig en fundamenteel worden aangepakt. Niet alleen moeten de interne controles worden geëvalueerd, maar waarschijnlijk ook geïnventariseerd en deels ontworpen, omdat er wellicht iets zal ontbreken. Men moet dan bij een organisatie van gemiddelde omvang toch rekenen op een projecttermijn van een halfjaar tot een jaar.”

Belangrijker nog (voor de duur en complexiteit van de implementatie) dan de staat waarin de organisatie verkeert, is de doelstelling van de onderneming, benadrukt Emanuels. “Je moet bijvoorbeeld kiezen of je de totale evaluatie jaarlijks als inspanning wilt herhalen, of dat je de zaken continu en makkelijk wilt kunnen onderhouden en de kwaliteit permanent centraal wilt monitoren. Die keuze is ook van belang voor de (IT)-instrumenten die je kiest. Daarnaast kan je beslissen om te voldoen aan de regels, dat compliant zijn voldoende is. Als je daarop focust, kan een implementatie relatief snel verlopen en kan er een heleboel werk vermeden worden.” Dat is echter niet de optie die Emanuels aanbeveelt. “Je kan zeggen dat Sarbanes-Oxley en ook Tabaksblat het momentum scheppen om vanuit

de financiële functie een sterke structuur van risico-management voor het hele bedrijf neer te zetten.”

In één moeite door namelijk, zijn de methodiek en afwegingen die gemaakt moeten worden bij

kamerdeur heeft afgesloten, levert voor de betrouwbaarheid van de jaarrekening geen risico op. Dus nemen we bij wijze van spreken vanuit de optiek van Sarbanes-Oxley niet een tweede, derde of vierde portier aan om een fout met de kamerdeuren zo goed als uit te

**“Sarbanes-Oxley maalt er niet om of de zwemvesten die je bedrijf produceert van piepschuim of van lood zijn.”**

de elementen van de financiële informatiestroom vergelijkbaar toe te passen op de andere bedrijfsprocessen. “Het gaat uiteindelijk om de criteria risico en materialiteit. Het niveau waarop je op basis van Sarbanes-Oxley controleerbaar werk aflevert, hangt ten eerste af van de schatting van het risico dat er een fout gemaakt wordt in een bepaald proces. Ten tweede van de schatting of die fout dan een materieel effect zal hebben op de rapportage van het hele bedrijf. Simpel voorbeeld: het is heel goed dat we een portier hebben die controleert of binnendeuren afgesloten zijn, maar het feit of iedereen bij het verlaten van het pand zijn eigen

sluiten. Vanuit een algemenere gedachte van risico-management kan dit anders liggen, als er sprake is van kostbare bedrijfsgeheimen bijvoorbeeld.”

#### **Ingewikkeld**

Sarbanes-Oxley dwingt een onderneming echter alle processen die van invloed zijn op de rapportage in beschouwing te nemen. Dit zijn vooral de transactiegerelateerde financiële en IT-processen. Maar moet je dan het ‘deurenproces’ gewoon vergeten of ga je er meteen de vraag mee te lijf of en hoe er verzekerd moet worden tegen diefstal? Een ander voorbeeld: “Sarbanes-Oxley maalt er niet om of de zwemvesten die je bedrijf

produceert van piepschuim of van lood zijn, of dat je ze verkoopt op de Waddeneilanden of in de Sahara; als het aantal dat verkocht is, maar juist en volledig wordt gerapporteerd. Maar juist die andere aspecten zijn ook van belang als je echt de ondernemingsrisico's wil beheersen", zo illustreert Emanuels. Sarbanes-Oxley als een onderdeel van risicomanagement, dat is zijn pleidooi. Ten overvloede: "In control zijn gaat verder dan verslaglegging." Alleen verslaglegging blijft echter

ingewikkeld genoeg. Emanuels vertelt dat accountants aarzelen om uitspraken te doen over het werk dat bedrijven tot nu toe verricht hebben. "Op grond van wat er nu gepubliceerd is door de PCAOB over de exacte toepassing van de regels, is er nog steeds twijfel en dus weten de accountants bijvoorbeeld niet zeker welke mate van toezicht op de interne controle ze goed kunnen keuren en waar ze nog zelf diepgaand nader onderzoek moeten doen." Afgezien daarvan wordt er een spagaat gevraagd

van de accountant: hij moet benadrukken dat het management verantwoordelijk is voor de betrouwbaarheid van de financiële informatie en dat het bedrijf alle daarbij behorende werkzaamheden voor zijn rekening neemt. Maar dat betekent op termijn minder werk voor de accountant zelf. "Het zijn ingrediënten die van Sarbanes-Oxley een complex geheel maken."

*Deze tekst is gebaseerd op een interview door journalist Geert Dekker.*

### Checklist: tips voor CFO's

- Laat geen misverstand bestaan over wat het bedrijf wil met Sarbanes-Oxley. Alleen compliant willen zijn, kan ook: met de juiste focus kan de implementatie dan vrij snel verlopen waarbij veel werk vermeden wordt.
- Vraag je op tijd af of je wil dat dit een jaarlijks terugkerende 'grote oefening' is, of dat het een permanent, onderhoudbaar en centraal bewaakt proces moet zijn. Het antwoord is van belang voor de keuze van de (IT)-instrumenten en het inbedden in de planning & control-cyclus.
- Ga met de implementatie niet op de deadline van de eerste rapportagedatum zitten. Sarbanes-Oxley is juist bedoeld om stress te vermijden en het management, de toezichthouders, de accountant en de financiële markten een 'slaap maar rustig'-gevoel te geven. Daar hoort ruimte bij om eventuele zorgpunten tijdig te onderkennen en op te lossen.
- Vereiste voor een goede implementatie van Sarbanes-Oxley is het mobiliseren van mensen met expertise om mee te denken en met de accountant tot overeenstemming te komen over de vraag hoever je moet gaan in de detaillering van de beschrijving en de documentatie van het testen van de interne controles.
- Moeilijkste onderdeel van Sarbanes-Oxley is het echt bewustmaken van ook het niet-financiële management dat de wijze waarop iets gerapporteerd wordt even belangrijk is als de inhoud van de rapportage.

R A T E P E R F O R M A N C E M A

CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

MANAGEMENT CORPORATE



# INVOERING GEMAKKELIJKER

De aangescherpte wet- en regelgeving op het terrein van corporate governance, speelt de verdere opmars van Corporate Performance Management in de kaart. CPM kan CFO's immers voorzien van een accuraat en 'real time' totaalplaatje van de financiële bedrijfsprestaties. Alleen, bedrijven hebben de neiging CPM te geïsoleerd aan te pakken en menig leverancier belooft meer dan hij kan waarmaken, constateren journalisten Marten Dijkstra en Robbert Hoeffnagel.

# CPM GEZEGD DAN GEDAAN

De verwachtingen rond corporate performance management (CPM) zijn hooggespannen. ICT-onderzoeksbureau Gartner voorspelt dat in 2005 40 procent van de bedrijven op de een of andere wijze CPM zal hebben ingevoerd. En het koppelt daar meteen de waarschuwing aan dat bedrijven die dit soort 'tools' in de loop van 2006 nog niet hebben ingevoerd, het gevaar lopen geconfronteerd te worden met een kwart lagere 'return on investment' (ROI) op hun 'supply chain'-projecten, vergeleken met hun CPM-tegenhangers. Ook onderzoekskoncurrent IDC waarschuwt dat bedrijven uit de Fortune 500 in totaal 31,5 miljard dollar mislopen als ze niet in staat zijn cruciale bedrijfsinformatie sneller en adequater te leveren. Of deze prognoses ook uitkomen valt nog te bezien. Feit is echter wel dat CFO's onder druk van de aanhoudende economische tegenwind en de roep om meer transparantie en betrouwbaarheid in strategische en financiële rapportages, sneller en accurater dan in het verleden de 'real time performance' van hun bedrijf moeten kunnen opdissen. Niet alleen voor interne, maar vooral ook voor externe doeleinden. Immers, aandeelhouders, controlerende instanties, handelspartners en andere externen eisen in toenemende mate snelle en betrouwbare informatie; ze hebben hun lesje geleerd van de recente boekhoudschandalen en onverwachte winstwaarschuwingen. De invoering van CPM leent zich bij uitstek voor het ondervangen van dat soort risico's.

## Ratjetoe

De wet- en regelgeving rond Corporate Governance schrijft een toenemende nauwkeurigheid in de (financiële) rapportages voor. Zo eist de Sarbanes-Oxley Act van CEO's en CFO's van beursgenoteerde ondernemingen formeel om gecertificeerde periodieke rapportages af te geven. Bedrijven die dat nalaten kunnen worden geconfronteerd met forse boetes. De instrumenten om dergelijke waterdichte rapportages te leveren ontbreken echter nog vaak. En dat heeft vooral te maken met het gebrek aan integratie tussen de talrijke diverse financiële en operationele systemen die op dit moment binnen bedrijven draaien. Daardoor is het voor CFO's nu nog moeilijk om de buitenwacht een accurate blik op de financiële activiteiten te geven.

Een CPM-oplossing lijkt in theorie dus mooi, maar de praktijk van de invoering van een efficiënt werkende CPM-oplossing is veel weerbarstiger. Binnen de meeste bedrijven is er nog sprake van een ratjetoe aan enterprise resource planning (ERP)-systemen en business intelligence (BI)-systemen, die weliswaar veel kunnen betekenen op het terrein van transacties, rapportages en analyses. Maar geen van beide biedt essentiële (financiële) sleutelinformatie die CPM wél belooft te leveren, zoals voor budgettering, voorspellingen en strategische planning.

Gartner's research director Lee Geischecker wijst naast het verbrokkelde systeem- en softwarelandschap, op de 'tunnel'-visie die veel CFO's bij de invoering van CPM hanteren.

“Bedrijven gaan bij hun financiële rapportages, net als in het verleden, voornamelijk uit van een ‘geïsoleerde’ aanpak, waarbij de diverse geïmplementeerde informatiesystemen teveel apart van elkaar worden beoordeeld.”

### Holistische aanpak

Terwijl CPM nu juist een aanpak vereist waarbij het totaal van zakelijke processen, methodes en cijfermatige gegevens en systemen met elkaar verbonden moeten worden om tot een optimaal ‘real time’ resultaat te komen; een holistische aanpak kortom. Er is wat dat betreft volgens Geischecker binnen bedrijven een cultuuromslag nodig. Maar dat is nu juist geen sinecure, want binnen (beursgenoteerde) ondernemingen is de invoering van een op rolletjes verlopend CPM een complexe aangelegenheid. De essentie van CPM is namelijk ‘bringing it all together’, ofwel: binnen het bedrijf moeten alle bestaande ‘BI-tools’, transactie- en strategische planningsystemen, fiscale en operationele key performance indicators (PKI), supply chain- en crm-analytische systemen, balanced scorecard en wat dies meer zij met elkaar worden verbonden. Geen wonder dat Geischecker

constateert dat veel CFO’s moeite hebben om te weten waar ze moeten beginnen.

En als ze het eenmaal weten, worden ze geconfronteerd met een keur aan softwareleveranciers die van alles beloven, maar lang niet alles kunnen waarmaken, alleen al omdat de koppeling van al die diverse systemen vraagt om – meer dan – flexibele en ingenieuze software. Bovendien valt een slag naar CPM niet van de ene op de andere dag te maken. Nee, geleidelijkheid verdient de voorkeur, met het traceren en vervolgens opruimen van de betreffende ‘pain points’ binnen de bestaande (financiële) ICT-organisatie. Is dat eenmaal in kaart gebracht, dan pas kan de zoektocht naar de best passende softwareleverancier beginnen.

Geischecker’s collega Debra Logan omschreef onlangs in een notendop een implementatiepad voor de invoering van een rudimentair CPM-systeem. Belangrijkste boodschap? “Ontwikkel beheerprocessen die voldoende flexibel zijn en zorg er daarbij voor dat een (software)architectuur wordt gekozen die het mogelijk maakt om toekomstige aanscherpingen van wet- en regelgeving soepel op te vangen.”

**“Bedrijven gaan bij hun uit van een ‘geïsoleerde’ geïmplementeerde apart van elkaar worden**

### Gemeenschappelijk

CFO's moeten er volgens Logan rekening mee houden dat de komst van allerlei nieuwe wetten en regels een behoorlijke druk zal leggen op hun managementtijd én hun vermogen om al deze maatregelen te implementeren. "We zien weliswaar steeds vaker de functie van 'chief compliance officer' (CCO) ontstaan, maar het zal nog jaren duren voordat deze functionaris bij alle grote bedrijven bestaat en bovendien zijn invloed kan laten gelden." De CFO en later wellicht de CCO zal zich steeds nadrukkelijker moeten bezig houden met het inzichtelijk en transparant maken van risico's, niet alleen naar het topmanagement van de organisatie maar bijvoorbeeld ook naar de aandeelhouders en banken. Logan: "Het inschatten van risico's is iets dat niet langer aan een stafafdeling kan worden overgelaten; het wordt onderdeel van het reguliere takenpakket van het (financieel) management."

Volgens Logan is het van groot belang dat bedrijven wetgeving als Sarbanes-Oxley en gedragsregels zoals Tabaksblat, niet als eenmalige projecten beschouwen. Er staat immers nog heel wat nieuwe wet- en regelgeving in de steigers. Tegelijkertijd moeten bedrijven gebruik maken van al bestaande

overlappende elementen. "Ga er maar vanuit dat 85 tot 90 procent van de componenten die deel uitmaken van een governance- en compliance-oplossing gemeenschappelijk zijn, ongeacht het land en de regels waar we mee te maken hebben. De kunst is om een systematiek op te zetten die deze 80 tot 85 procent zonder problemen ondersteunt, zodat de aandacht vooral op die laatste 10 of 15 procent maatwerk kan worden gericht." Voor een goede implementatie van dat laatste stukje maatwerk is het van groot belang dat de ondersteuning van het governance- en compliance-proces intern wordt ontwikkeld en dat daarbij gebruik wordt gemaakt van procedures en risicobeheerssystemen die bijvoorbeeld al eerder bij diverse business units zijn geïmplementeerd. "Het is beter daarop voort te bouwen dan alle bestaande kennis en kunde te vervangen door iets nieuws."

Logan wijst er verder op dat bedrijven een helder beleid moeten ontwikkelen op het gebied van zogeheten 'records retention', oftewel een gestructureerde aanpak die aangeeft hoe het bedrijf met zijn bedrijfsgegevens omgaat. "Zelfs als er geen enkele wet wordt overtreden, kan een bedrijf dat geen 'records retention'-beleid voert in

# financiële rapportages aanpak, waarbij de diverse informatiesystemen teveel beoordeeld."

juridische problemen komen. Onderzoekers van overheidsorganisaties moeten immers kunnen zien waar bepaalde gegevens vandaan komen, hoe deze zijn gebruikt en door wie. Slagen auditors er niet in om dit soort informatie boven water te krijgen, dan kan men in het geval van een geconstateerde afwijking ook niet vaststellen of er doelbewust regels zijn overtreden of dat er simpelweg sprake is van een vergissing.”

Een systeem ter ondersteuning van het governance- en compliance-proces dient dan ook niet alleen de juiste documenten te omvatten, maar ook een beschrijving van het proces hoe deze gegevens zijn gecreëerd, wie als laatste het document heeft ingezien of bewerkt, welk doel een bepaald gegeven dient en dergelijke. Met andere woorden: een 'audit trail'. Bij voorkeur is dit soort informatie aan het document zelf toegevoegd en kunnen deze gegevens worden gebruikt bij het creëren, bekijken, beheren, distribueren, archiveren en eventueel vernietigen van documenten. Logan: “Bedrijven moeten beseffen dat document en content management in feite niets anders is dan life cycle management.”

### Kennis en kunde

Om dit alles in goede banen te leiden, pleit Logan voor een 'nieuwe' functionaris, een chief governance officer (CGO), die nu nog vaak ontbreekt in willekeurig welk groot bedrijf. Deze functionaris moet rechtstreeks rapporteren aan de raad van bestuur en ondersteunt de CEO, de CFO en de COO op het gebied van management en juridische aansprakelijkheid.

“De CGO houdt zich bezig met die onderwerpen waar financiële zaken, juridische aspecten en informatietechnologie bij elkaar komen. Dat gaat dus verder dan alleen compliance management. Tot zijn verantwoordelijkheden behoren onder andere corporate performance management en risk management. Dat kan dus betekenen dat er territoriale discussies kunnen ontstaan met bijvoorbeeld de CIO of het hoofd juridische zaken. Het is echter van groot belang om de taakomschrijving van de CGO breed te houden. Alleen dan kan deze functionaris een zinvolle bijdrage leveren aan het verbeteren van de organisatie.”

Logan komt nog met een waarschuwing als het

“CPM vereist een  
holistische aanpak.”

“Pas op:

veel van deze producten zijn niet veel meer dan op een spreadsheet en een database gebaseerde checklists.”

gaat om de keuze voor softwaresystemen. “Al heel wat ICT-bedrijven hebben de afgelopen tijd compliance- en governance-oplossingen op de markt gebracht. Sommige aanbieders kunnen bogen op bewezen kennis en kunde, maar andere partijen lijken vooral uit commerciële overwegingen op de ontstane situatie in te spelen. Het is verleidelijk om voor een ‘quick fix’ te kiezen. Pas echter op. Veel van deze producten zijn niet veel meer dan op een spreadsheet en een database gebaseerde checklists. Dat is niet voldoende. Technologie voor een governance en compliance regime dient gebaseerd te zijn op weldoordachte documentatie en controleerbare processen.”

“Stel ook een roadmap op voor het projectplan”, adviseert Logan ten slotte. “Sarbanes-Oxley is een prima gelegenheid om een weldoordachte compliance management-aanpak in te voeren. Tegelijkertijd vraag ik me echter af of deze wet nu juist de invoering daarvan bevordert of juist beperkt. Sommige CEO’s of CFO’s zullen waarschijnlijk de neiging hebben om de scope

van dit soort compliance-projecten te beperken. Waarom meer doen of publiceren dan Sarbanes-Oxley vereist? Zo’n aanpak zou jammer zijn, omdat daarmee iedere aanpassing in wet- en regelgeving als een individueel project zal moeten worden aangepakt. Dat lijkt me niet verstandig.”

‘Niemand wil de volgende Enron zijn’ en om dat te voorkomen kan CPM een prima remedie zijn. Alleen, de implementatie ervan lijkt gemakkelijker op papier dan in de praktijk. Het is vooral de CFO die hier - eventueel samen met de CIO – een plan voor moet trekken. Want een ding is zeker: standaard eens per kwartaal of half jaar komen opdraven met cijfers en verwachtingen heeft zijn langste tijd gehad. Het gaat om het op elk gewenst moment kunnen leveren van betrouwbare cijfers en data. Vraag is alleen welk bedrijf dat ook op korte termijn kan waarmaken.

*Marten Dijkstra en Robbert Hoefnagel zijn beiden journalist.*

Perspectief: consultants

# CPM kan aanjager of Corporate

Corporate Performance Management (CPM) kan zeker bijdragen aan een goede uitvoering van Corporate Governance. Maar de link moet ook weer niet té rigourens worden gelegd, want dan fungeert het eerder als afremmer. CPM is met name



Frank Buytendijk is research vice-president van ICT-onderzoeksbureau Gartner Research.

Met CPM krijgt de CFO een nieuwe afdeling onder zijn hoede: 'The department formerly known as finance'

## Wat vindt u het belangrijkste kenmerk van goed Corporate Performance Management (CPM)?

*Frank Buytendijk:* Bij CPM zijn zes dingen van belang. Als eerste zijn dat de managementprocessen. Hoe ziet de planning & control cyclus eruit? Ten tweede zijn dat prestatie-indicatoren. Criteria die ons het gevoel kunnen geven dat we het goed doen. Daarnaast is het erg belangrijk dat de juiste systemen worden gebruikt. Wat mij betreft mag iedereen die nu nog de 'planning en control cycles' inricht met Excel lichtelijk gefolterd

worden. Dat noem ik moedwillig verkwisten van bedrijfsmiddelen. Ook is er een gezamenlijke manier van werken nodig volgens de CPM-methode, zoals de Balanced Scorecard of Beyond Budgeting. Verder werkt CPM alleen als er binnen een bedrijf sprake is van een open informaticultuur, waarin informatie - net zoals iedere andere productiefactor - wordt gedeeld. Tenslotte moet het CPM-initiatief passen binnen de eigenaardigheden van een specifieke organisatie. Voor een ieder die deze regels als leidraad hanteert, is CPM een kansrijk initiatief.

# afremmer zijn van Governance

bedoeld om intern de financiële zaakjes sneller en accurater op orde te krijgen.

In gesprek met onderzoeker Frank Buytendijk en adviseur Peter Geelen over de voetangels, klemmen maar vooral ook de kansen van CPM.



Peter Geelen is oprichter van CPM Partners en bijna 10 jaar actief op het gebied van CPM. Hij adviseert en begeleidt organisaties in de visiebepaling en implementatie van CPM. Hij is auteur van het CPM-boek 'Sturen in een dynamische markt', schrijver van diverse artikelen en gastdocent op universiteiten.

De CFO moet er rekening mee houden dat CPM niet sec een financieel feestje is

*Peter Geelen:* Voor mij betekent CPM het volledige 'commitment', vertrouwen en de betrokkenheid van het management op alle niveaus. Met de introductie van Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen werden de operationele processen geraakt en had deze introductie met name effect op de werkwijzen op de werkvloer. Met CPM staan de besturingsprocessen centraal. Dit heeft direct invloed op het management zelf. Het fundament van CPM bestaat uit een duidelijke strategie, een eenduidig besturingsmodel, flexibele plannings- en beoordelingsprocessen, gebalanceerde en

toekomstgerichte stuurinformatie en, zeker in (middel)grote organisaties, de optimale inzet van informatie- en communicatietechnologie. Samen met de gedragskant heb je de succesfactoren voor CPM te pakken.

Keer op keer ervaar ik overigens wel dat het organisaties moeite kost om het CPM-bouwwerk inhoud te geven of te veranderen. Het uiteindelijke resultaat is alleen effectief als het management iets doet met de voorgestelde veranderingen. Vaak blijft het management in traditioneel gedrag hangen, blijft men sturen op financiële cijfers, heeft men

persoonlijke agenda's en is men onvoldoende prestatie- en actiegericht. Soms regeert het wantrouwen en worden details gevraagd van onderliggende managementniveaus die deze niveaus zelf niet nodig hebben voor sturing. De top schiet in dat geval door en acteert als een 'control freak'. Maar het kan ook zijn dat juist het middelmanagement (politieke) blokkades opwerpt, om maar geen informatie te hoeven delen met superieuren. Deze managementlaag is in dat geval bang dat meer transparantie tussen de managementniveaus of binnen het managementteam leidt tot afrekenen in plaats van verbeteren.

### In hoeverre is CPM onderdeel van Corporate Governance (CG)?

*Frank Buytendijk:* Beide hangen met elkaar samen. CG is de aanjager van CPM. Tabaksblat is de honkbalknuppel die op het voorhoofd van bedrijven terechtkomt, wanneer zij niet met CPM bezig zijn. Vergelijk het met een nieuwe baas die bij je komt eten. De keuken moet dan schoon zijn. Als de boel smerig is, zit je niet lekker aan het diner. CG kan in dit voorbeeld gezien worden als een gast die zichzelf uitnodigt. En in dat geval moet de keuken altijd opgeruimd zijn. Maar CG speelt een dubbelrol in het geheel. Transparantie? OK, maar dan wel elders. Door Tabaksblat moeten bedrijven aan zoveel regels voldoen, dat CFO's en CEO's na het maken van de minste of geringste fout de voorpagina van het Financieele Dagblad halen. Ze worden ontslagen, gaan misschien wel de bak in en krijgen een dikke boete. Wat doe je dan als directie? Een strategisch transparantiebeleid voeren, of de risico's die je loopt minimaliseren? Of rapporteren naar de letter van de richtlijnen? Zonder komma's welteverstaan. Informatie minimaal delen met ondergeschikten omdat onbekend is wat ermee gebeurt en verminderen van beslissingsbevoegdheden van het lagere management. De laatste variant is heel verleidelijk. CG is voor een groot deel gericht op externe verslaggeving. Door de strenge eisen die hieraan gesteld worden, rapporteren multinationals als Coca-Cola, AT&T en McDonalds hun cijfers al niet meer op kwartaalbasis. Ook in Nederland

FRANK BUYTENDIJK:

"CORPORATE GOVERNANCE IS DE AANJAGER VAN CPM. TABAKSBLAT IS DE HONKBALKNUPPEL DIE OP HET VOORHOOFD VAN BEDRIJVEN TERECHTKOMT, WANNEER ZIJ NIET MET CPM BEZIG ZIJN."



klinkt kritiek. VendexKBB-baas Ed Hamming riep in het FD letterlijk: "Ik heb het gehad met de beurs. De transparantie is te ver doorgesloten. Als het op een zaterdagmiddag in november regent, word ik door analisten afgestraft." Het beëindigen van de beursnotering heeft ongetwijfeld tien andere redenen, maar de uitspraak van Hamming is veelzeggend. Concluderend kunnen we stellen dat CG als aanjager voor CPM werkt, maar het tegelijkertijd ook tegenhoudt.

*Peter Geelen:* CPM draagt zeker bij aan een betere Corporate Governance, maar ik zou het er geen onderdeel van willen maken. Corporate Governance roept bij mij een hele sterke externe uitstraling op. De organisatie als glazen huis, waarbij de buitenwereld ervan op aan kan dat de onderneming goed en ethisch wordt bestuurd, voldoet aan wet- en regelgeving, geen exorbitante bonusstructuren toepast en dat het betrouwbare (financiële) informatie verstrekt aan aandeelhouders en andere 'stakeholders'.

Als je CPM hiervan onderdeel zou maken, zou het teveel in het daglicht van deze doelstellingen komen te staan. Dat is niet goed. CPM doe je niet om alleen naar buiten toe te laten zien dat de onderneming een goede 'corporate citizen' is en het is zeker niet alleen een betrouwbaarheidsvraagstuk. Ook is het ritme binnen CPM heel wat hoger dan de interactie met de buitenwereld en ligt de focus binnen CPM zeker niet alleen op financiële informatie. CPM is een intern gericht vraagstuk om bedrijfsdoelstellingen te realiseren, beter te presteren en continue te verbeteren. CPM stelt je in staat om flexibel en pro-actief te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. Goed CPM laat de organisatie betere beslissingen nemen. Bij CPM gaat het dus met name om de effectiviteit van de onderneming.

Natuurlijk zijn er aspecten die bijdragen aan zowel een verbetering van CPM als Corporate Governance. De sleutelwoorden hierin zijn betrouwbaarheid van informatie en voorspelbaarheid.

- De betrouwbaarheid van informatie neemt toe door aandacht voor goed data management (eenduidige data definities, eigenaarschap en regels voor beheer), waardoor het eenvoudiger wordt om data te integreren en te aggregeren vanuit onderliggende databronnen. Dit is de wereld van datawarehousing en business intelligence. Hetzelfde fundament is ook het draagvlak voor CPM-software applicaties. Een goed data integratie platform (lees datawarehouse/ business intelligence) is een voorwaarde voor het verhogen van de betrouwbaarheid van deze data

en dus een cruciale factor voor zowel Corporate Governance als voor CPM;

- Daarnaast is het voor iedere onderneming van belang dat het kan voorzien wat de komende periode brengen gaat. Hoe beter de organisatie weet wat er de komende tijd speelt, hoe beter het daarop kan acteren. Binnen het CPM vraagstuk is dit één van de belangrijkste pijlers. De praktijk laat zien dat dit voor veel bedrijven een probleem is. Prognoses zijn onbetrouwbaar. Iedere afdeling 'plant' haar eigen activiteiten. Van integratie is nauwelijks sprake. De operationele planningsprocessen staan los van financiële planningsprocessen. Bovendien zijn financiële planningsprocessen vaak eerder een 'disabler' dan een 'enabler' voor strategie implementatie. Het budget moet immers gehaald worden, ook al is de omgeving intussen veranderd. Dit leidt tot veel inefficiëntie en faalkosten. Betere integratie van planningen (over afdelingen of keten heen en operationeel/ financieel) leidt tot een verhoging van de betrouwbaarheid van de voorspelling. Een kwaliteitsverbetering die ook bijdraagt aan een betere Corporate Governance.

#### Leidt de invoering van CPM tot een verhoging van de ROI?

*Frank Buytendijk:* Ja en nee. Het moet in eerste instantie leiden tot betere managementprocessen, en niet tot meer winst. Peter Drucker zei ooit: Bedrijven maken geen winst, bedrijven maken schoenen en zo. Vanuit die optiek moet je je dus eerder afvragen of CPM de productie verhoogt. Het is duidelijk dat de kosten van managementprocessen door CPM worden verlaagd én het proces versneld kan worden. Dan kan er vaker gerapporteerd worden en processen kunnen strakker gemonitord worden. Als het mis dreigt te gaan, kunnen de verantwoordelijke personen de zaak gelijk bijsturen. Dat komt de slagvaardigheid ten goede, verhoogt de productie en daarmee ook de winst. Bij CPM is er sprake van een zekere 'revenue distance'; de voordelen zijn niet direct in geld uit te drukken.

*Peter Geelen:* Absoluut. Mijn inziens kan het meeste geld verdiend worden met een betere planning. De organisatie verdient dat geld met een efficiënter en geïntegreerd planningsproces en omdat de resultaten van het planningsproces beter aansluiten bij wat daadwerkelijk gaat gebeuren. Feitelijk is de organisatie beter in staat gas te geven of te remmen, waardoor middelen effectiever worden benut. Daarnaast is strategische financiële en niet-financiële stuurinformatie op huidige en historische prestaties zeer relevant. In (middel)grote organisaties kost het verzamelen, aggregeren en presenteren van deze informatie ontzettend veel tijd. Het aantal ICT-‘tools’ dat hiervoor wordt ingezet is schrikbarend hoog. Ook hier kan een efficiencyverbetering worden gerealiseerd die aanzienlijk is. Of deze betere stuurinformatie tot betere besluitvorming zal leiden is afhankelijk van de kwaliteit van de manager of het management team. Typisch is dat uit de praktijk blijkt dat er weinig op het terrein van ROI wordt gerekend in dit soort vraagstukken. Het management voelt de pijn, wil nu eens beter geïnformeerd worden en besluit direct (delen van) CPM te willen realiseren.

### In hoeverre overschatten bedrijven de mogelijke resultaten van CPM? En zo ja: hoe komt dat?

*Frank Buytendijk:* Als bedrijven de mogelijkheden van CPM overschatten, komt dat door de bedrijfscultuur. Alle projecten van de afgelopen jaren, waarbij de termen snel en simpel niet op de eerste pagina van het projectvoorstel staan, worden afgeknald. Dit legt een bom onder de toegevoegde waarde van CPM. Iedere afdeling blijft hierdoor zijn eigen methodes hanteren, waardoor eilandjes ontstaan. Verder lees ik wel eens voorbeelden van bedrijf X, dat na de invoering van CPM binnen twee jaar uitgegroeid is tot marktleider binnen zijn industrie. Onzin, het resultaat zit hem niet in de methode, maar in de mensen die goed leren samenwerken. De manier waarop is daaraan ondergeschikt. Het eindresultaat – namelijk

een high-performance organisatie – is slechts voorbehouden aan een klein groepje bedrijven; net zoals in andere onderdelen van het leven. Kijk maar eens naar de volgende voorbeelden. Slechts tien op de miljoen atleten in de VS wonnen een gouden medaille op de Olympische Spelen in 2000. Van de zeventuizend CD-singles die in 2002 in Engeland werden uitgebracht, haalden er negenhonderd de hitparade. Dertig hiervan behaalden uiteindelijk een nummer-één-notering. Dat is 0,4 procent. En 84 procent van het wereldwijde Bruto Nationaal Product (BNP) wordt door slechts twintig landen behaald.

*Peter Geelen:* Ik heb niet het idee dat bedrijven de resultaten van CPM-projecten overschatten. Ondernemingen hebben best wel een gevoel voor het verbeterpotentieel, ook al liggen niet altijd uitvoerige ROI-berekeningen ten grondslag aan het starten van CPM.

Wel heb ik het idee dat de bedrijven de inspanning die het kost om CPM in te voeren onderschatten. De onderneming definieert een aantal Key Performance Indicatoren (KPI's) en denkt CPM geïmplementeerd



te hebben. Niets is minder waar. Als filosofie hanteer ik dan ook graag een CPM positie- of visiebepaling vooraf. Deze positie geeft de CPM-ambities van de organisatie weer over een tijdsperiode van circa twee jaren, waarin naast de inhoudelijke kant, ook de proces-, gedrags- en informatietechnologie-perspectieven worden afgedekt.

De weg naar deze positie wordt opgeknipt in een aantal deelstappen. De karakteristiek van iedere deelstap is dat deze in een kort tijdsbestek (circa drie maanden) implementeerbaar is en dat deze stap daadwerkelijk direct voordelen oplevert voor de onderneming. Door CPM op deze manier in te voeren, is duidelijk welke stappen leiden tot de realisatie van de visie, worden betrokkenen snel enthousiast en wordt het risico op desinvesteringen, met name op het gebied van ICT, en desillusies geminimaliseerd. De eerste stappen in het plan lossen de grootste pijnpunten op. Vervolgens leert de organisatie tijdens de implementatie en kan het bijsturen op basis van voortschrijdend inzicht.

#### In hoeverre zijn CFO's de aangewezen functionarissen om CPM door te voeren?

*Frank Buytendijk:* De CFO is absoluut de aangewezen persoon. Dat is een logisch gevolg van de manier waarop financiële afdelingen de afgelopen dertig jaar hebben gefunctioneerd. Het begon allemaal met 'financial accounting & control' ofwel boeken sluiten en facturen checken. Dit veranderde na verloop van tijd in 'management accounting

& control'. De financiële afdeling werd actief betrokken bij M&A-deals, waarderingsvraagstukken en investeringsanalyses. Omdat er weinig verschil bestaat tussen financiële en niet-financiële waardering, kan de CFO het niet-financiële prestatiedeel er nu net zo goed bijpakken. Met CPM krijgt de CFO een nieuwe afdeling onder zijn hoede: 'the department formerly known as finance'.

*Peter Geelen:* Mijn ervaring is dat CFO's, (groep) controllers of andere medewerkers met een financiële achtergrond, zeer geschikte trekkers zijn van CPM en wel om twee redenen. De eerste reden is dat deze mensen een seniorpositie hebben binnen de onderneming. Ze weten wat de business-inhoud is en zijn meestal reeds verantwoordelijk voor de prestatie-management processen. Ze worden serieus genomen. De tweede reden is dat CPM om een bepaalde discipline en structuur vraagt. Financiële mensen hebben meestal van nature een disciplinair karakter en zijn gewend te denken in structuren en processen. Anderzijds moet de CFO er wel rekening mee houden dat CPM niet sec een financieel feestje is. Uiteindelijk heeft de organisatie een multidisciplinair team nodig om succes te garanderen en dient de samenstelling van de groep te variëren, corresponderend met de inhoud van de stappen die worden gezet tijdens de implementatie van de visie.

#### Ziet u CPM voornamelijk als een intern of extern instrument?

*Frank Buytendijk:* Interne sturing is iets anders dan externe verantwoording. Nieuwe accountingregels als IFRS hebben grote gevolgen voor bijvoorbeeld de balans van verzekeringsmaatschappijen. Echter in het huidige businessklimaat mag dat verschil nauwelijks gemaakt worden. Deze gelijkschakeling zal, zodra het onderscheid weer nodig geacht wordt, onvermijdelijk resulteren in een nieuwe vorm van 'managementcontrol'. Gesteld kan worden dat CPM voornamelijk een interne aangelegenheid is, die invloed heeft op externe verslaggeving.

**PETER GEELLEN:**

**CPM DRAAGT ZEKER BIJ AAN EEN  
BETERE CORPORATE GOVERNANCE,  
MAAR IK ZOU HET ER GEEN  
ONDERDEEL VAN WILLEN MAKEN**

*Peter Geelen:* CPM gaat om beter geïnformeerd te zijn, waardoor betere beslissingen kunnen worden genomen. Het gaat om integratie van processen. Plannings- en beoordelingsprocessen dienen als een 'closed loop'-systeem samen te werken, zodat wendbaar kan worden geacteerd op veranderingen. Kortom, CPM is primair gericht op een feilloze executie van de strategie. Het koppelt denken (strategieontwikkeling) en doen (uitvoering). Primair een intern gericht instrument dus. En ja, natuurlijk draagt CPM bij op het gebied van externe verantwoording en Corporate Governance. De organisatie hoeft niet te kiezen.

### In hoeverre leidt CPM tot een betere externe verslaggeving?

*Frank Buytendijk:* Interne processen vormen de basis voor gegarandeerde betrouwbaarheid van tijdige externe verslaggeving. Uit onderzoek is gebleken dat bedrijven die hun externe verslaggeving sneller doen, beter gewaardeerd worden op de beurs. Bedrijven die binnen 29 dagen na het einde van een kwartaal publiceren, hebben gemiddeld een 11,2 procent hogere koerswinstverhouding dan bedrijven die daar meer tijd voor nodig hebben. Bij CPM draait alles uiteindelijk om regelmaat en snelheid.

### Tips van Frank Buytendijk voor CFO's

Volg een stappenplan bij de implementatie van CPM:

- 1 Breng eerst de managementprocessen in kaart. Hoe ziet bijvoorbeeld de planning & control cyclus eruit?
- 2 Stel de prestatie-indicatoren vast. Daaraan kan worden afgemeten of de CPM-methode werkt;
- 3 Gebruik de juiste systemen, dus niet de 'planning en control cycles' inrichten met Excel;
- 4 Hanteer een gezamenlijke manier van werken volgens de CPM-methode, zoals de Balanced Scorecard of Beyond Budgeting;
- 5 Stimuleer een open informaticultuur, waarin informatie – net zoals iedere andere productiefactor – wordt gedeeld;
- 6 Zorg ervoor dat het CPM-initiatief past binnen de eigenaardigheden van een specifieke organisatie.
- 7 En last but not least: CFO's moeten CPM zien als een manier om hun afdeling verder te laten groeien; volwassen te laten worden. Maak niet de fout om te denken dat de methode of het systeem hierbij helpt. Zie het als de jacht van de holenmens op de mammoet. De holenmensen werkten samen om de veel grotere mammoet op te jagen en te doden. Elke jager gebruikte zijn specifieke kwaliteiten. Dat het hen uiteindelijk lukte om het reusachtige dier ten val te brengen, kwam hoofdzakelijk door jarenlang oefenen en samenwerken. Voor CPM geldt hetzelfde. Alleen het adopteren van bijvoorbeeld een Balanced Scorecard is geen garantie voor succes.

*Peter Geelen:* CPM leidt tot een betrouwbaardere managementinformatie, ook financiële. In die zin draagt het bij aan een betere externe verslaglegging. Ook moet een onderneming in staat zijn een beter onderbouwde 'outlook' te geven op basis van een beter inzicht in de toekomstige ontwikkelingen. Daarentegen is het managementinformatie-domein van CPM, ten aanzien van prestatie-managementinformatie, heel wat breder dan nu in externe verslaglegging moet worden verantwoord. Of deze informatie ook gepubliceerd wordt in de externe verslaglegging, hangt mijn inziens af van de druk van buitenaf. Ondernemingen zijn traditioneel

redelijk terughoudend in het blootgeven van allerlei informatie, omdat alles wat later niet geheel juist blijkt te zijn als een boemerang terugslaat op die onderneming. Anderzijds, als we de laatste jaren terugkijken naar de toenemende vraag van aandeelhouders en andere belanghebbenden om naast financiële informatie ook andersoortige informatie te ontsluiten, zal het me niet verbazen dat op termijn van een onderneming wordt verwacht dat de uiteenzetting van strategische doelstellingen in een jaarverslag wordt onderbouwd met succesfactoren en prestatie-indicatoren.

*Bewerking: Marten Dijkstra en Kim Lieuwen.*

## Tips van Peter Geelen voor CFO's

In grote lijnen komt het erop neer dat met CPM veel geld te verdienen valt, zowel in de efficiency- als effectiviteitsfeer. Tenminste als CPM goed wordt geïmplementeerd. Daarbij gelden de volgende tips:

- *Management commitment en visiebepaling:* CPM gaat alleen lukken als het gedragen wordt door het management. Maar waaraan moeten ze zich committeren? De eerdergenoemde positie/visiebepaling levert hieraan een belangrijke bijdrage. Het 'eindplaatje' en de stappen ernaar toe worden duidelijk. Door het vast te leggen ontstaat consensus en draagvlak. Visiebepaling en het verkrijgen van 'buy in' is een stap die binnen één of twee maanden kan worden doorlopen. Start niet met de implementatie van CPM zonder volmondig 'commitment' vooraf van de belangrijkste interne spelers. Zij zijn de eersten die dan uw veranderingen gaan ondermijnen;
- *Multidisciplinaire aanpak:* CPM is geen financieel feestje. Zorg voor brede betrokkenheid vanuit allerlei geledingen binnen de onderneming. Stel een

visieteam samen en zorg voor een projectsamenstelling die varieert met de inhoud van de stap die wordt genomen;

- *Organiseren en automatiseren:* ik zie veel ondernemingen grijpen naar een CPM ICT tool. Als we maar ICT inzetten zal het beter gaan, zo luidt de redenering. ICT kan zeker een goede bijdrage bieden, maar er is ook veel te verdienen in de CPM-processen zelf;
- *Selecteer het juiste pakket:* veel organisaties selecteren CPM-software vanuit een functionele insteek. Ze vallen voor de demo en het 'front end'. In de folder en de demo zijn het inderdaad allemaal geweldige pakketten, maar tijdens de implementatie blijkt dat zich toch problemen voordoen. Dit vraagt extra aandacht in het selectietraject, niet alleen voor de functionaliteit, kwaliteit, leverancier en kosten, maar zeker ook van de onderliggende datawarehouse- en business intelligence architectuur die fungeren als fundament voor data-integratie en datakwaliteit.

Perspectief: wetenschap

# CPM IS EEN

“In het leven van een CFO is niets belangrijker dan CPM.”

Arnick Boons

Prof.dr. A.N.A.M. Boons RA is hoogleraar financieel management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en organisatie-adviseur bij Deloitte Management Consultants.

# VOORWAARDE VOOR SUCCES, MAAR GEEN WONDERMIDDEL

De introductie van CPM loopt nogal eens uit op een teleurstelling.

Belangrijke oorzaak voor die deceptie is niet zozeer de kwaliteit

van de uiteindelijke gerealiseerde systemen, maar veeleer

de te hooggespannen verwachtingen. CPM is weliswaar een

voorwaarde voor succesvol ondernemen, maar is geen vervanging

voor besluitvorming en ondernemerschap, aldus hoogleraar en

organisatie-adviseur Arnick Boons.

## Wat vindt u het belangrijkste kenmerk van goed Corporate Performance Management?

Voor de goede orde: in de eerste plaats is CPM geen nieuw instrument dat toegevoegd kan worden aan de reeks van management 'tools' die de afgelopen decennia bedacht zijn. Het is eerder een raamwerk waarin bestaande instrumenten een plaats vinden en onderling op elkaar worden afgestemd. Die onderlinge afstemming vormt eigenlijk de kern van CPM. In de tweede plaats is CPM tevens een paraplubegrip voor de reeks van instrumenten die eronder gebracht kunnen worden. Ik onderscheid daarbij drie niveaus:

- Op het eerste – beperkte – niveau wordt CPM uitsluitend opgevat als het accountingsysteem van de onderneming: de systematische wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de geleverde prestaties aan derden, met name

vermogenverschaffers. De nadruk ligt dan op Corporate Performance in de zin van externe verslaggeving van de top: 'outside in'. Daarbij valt dan enerzijds te denken aan allerlei 'value metrics' die daarin een rol spelen, zoals Ebitda, Free Cash Flow, EVA en CFROI. Anderzijds vervult ook het juridische kader waarbinnen externe verslaggeving zich afspeelt een belangrijke rol. Op dit moment is de tijdige adoptie van IFRS het belangrijkste onderwerp voor beursgenoteerde ondernemingen. Deze visie op CPM wordt gedomineerd door de sleutelwoorden: meten, presenteren en compliance.

- Op het tweede niveau is de gedachte verwerkt dat alleen het rapporteren van prestaties onvoldoende is om de onderneming tot presteren aan te zetten. De nadruk verschuift van Corporate Performance naar Corporate Performance Management. De

inhoud van het presteren komt op de voorgrond. Die inhoud kent twee kanten, een negatieve en een positieve.

Aan de negatieve kant staat het vermijden van ongewenst gedrag centraal, zoals in de Tien Geboden: 'Gij zult niet...' Ook hierbinnen zijn weer twee vormen te onderscheiden. Ten eerste het voorkomen dat binnen de onderneming initiatieven worden ondernomen die leiden tot investeringen en inspanningen die niet binnen de strategie passen. Ten tweede het voorkomen van manipulatie en fraude. Je zou beide elementen kunnen scharen onder het begrip risicomanagement.

Naast de Yin is er de Yang: de positieve kant. Hier gaat het om het aanzetten tot gewenst gedrag, het stimuleren van initiatief en het motiveren van mensen. Om wederom te verwijzen naar een Bijbelse metafoor, in dit geval de Bergrede: 'Zalig zij die...' Op dit vlak speelt het CPM systeem een cruciale rol door het in lijn brengen van strategische besluitvorming met investeringen, planning & control, registratie en rapportering. Het sleutelwoord is hier 'alignment': het gaat voornamelijk om de koppeling tussen het eerste niveau van het CPM systeem en het

tweede niveau: het business unit niveau.

Daar spelen vooral Planning & Control- en beloningsinstrumenten een rol, zoals de Balanced Scorecard en Value Based Management. Hier spelen vraagstukken als: is de aard en de omvang van onze investeringen in lijn met de strategische plannen? Is de relatie tussen strategie en business, markt en planning herkenbaar? Meten wij de zaken waarin we uit willen blinken? Worden de juiste klant(groep)en bereikt? Zetten de geconstateerde verschillen tussen voornemen en realisatie leerprocessen in gang?

- Het derde en hoogste niveau van CPM bestaat uit het integreren van de operationele activiteiten in het CPM-raamwerk. CPM wordt dan echt het centrale zenuwstelsel van de onderneming. De strategie wordt vertaald naar het procesniveau. Hier kom je instrumenten tegen als Activity Based Management.

Terug naar de vraag 'Wat vindt u het belangrijkste kenmerk van goed CPM?' Eigenlijk kan het antwoord daarop kort zijn: als de tekenen niet bedriegen. Het gaat erom dat het CPM-systeem 'bottom-up' het management een betrouwbaar beeld

**“CPM is de belangrijkste brug  
tussen strategie en actie en daarmee  
tussen voornemens en resultaten.**

**Daarvoor is de CFO in de eerste plaats  
aanspreekbaar.”**

geeft van de prestaties die de onderneming heeft geleverd en gaat leveren en dat het tegelijkertijd 'top-down' een aanzet tot gewenst gedrag biedt: samenwerking, focus en scherpste. Anderzijds is een goed werkend CPM geen garantie voor succes, maar wel een noodzakelijke voorwaarde.

### In hoeverre is CPM onderdeel van Corporate Governance?

Dat moet je omkeren. Corporate Governance hoort onderdeel te zijn van CPM. Het voldoen aan de normen op dit terrein, zoals de voorschriften van de commissie-Tabaksblat, regelgeving van beursinstanties en Sarbanes-Oxley, bevatten belangrijke uitgangspunten en leidraden voor de vormgeving van het onderdeel compliance en risicomanagement binnen CPM. Als het gaat om het tweede echelon van het CPM-systeem, waar 'alignment' het credo is, is de gelijkenis met bijvoorbeeld de aanzet die COSO ('Internal Control – Integrated Framework' van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) heeft gegeven onmiskenbaar.

### Leidt de invoering van CPM tot een verhoging van de ROI?

Wetenschappelijk gezien kan deze vraag niet direct bevestigend worden beantwoord. Er wordt wel onderzoek gedaan naar de relatie CPM/ROI, maar daaruit komt geen eenduidig beeld naar voren. Het punt is daarbij natuurlijk dat het niet mogelijk is om het succes van een onderneming op een zuivere wijze te relateren aan de inrichting van het CPM-systeem. Er zijn immers nog zo veel andere factoren die daarin een rol spelen. Daar komt nog bij: hoe meet je de mate waarin CPM is geïmplementeerd of de kwaliteit ervan? Onderzoeken van het type 'des te CPM' => 'des te ROI' zijn er eigenlijk niet. Zelfs onderzoeken naar de bijdrage aan ondernemingssucces van specifieke instrumenten, zoals de Balanced Scorecard of Value Based Management, zijn niet tot eenduidige conclusies gekomen.

### In hoeverre overschatten bedrijven de mogelijke resultaten van CPM? En zo ja, hoe komt dat?

Als het gaat om teleurstelling na invoering van (onderdelen van) CPM, zijn daar vele voorbeelden van. Een belangrijke reden voor die teleurstelling is niet zozeer de kwaliteit van de uiteindelijke gerealiseerde systemen, maar veeleer de te hooggespannen verwachtingen. Veel problemen die hebben geleid tot de keuze voor CPM, zijn problemen van een andere aard dan die door CPM kunnen worden opgelost. Medewerkers die, soms onder zware druk tot presteren, gegevens manipuleren kunnen ook na invoering van CPM nog een eind komen. Strategische beslissingen die gaandeweg de uitvoering onsuccesvol blijken, kunnen door een CPM-systeem niet voorkomen worden. Salesmanagers die hun forecasts terughoudend invullen om later een goede score en bonus te kunnen realiseren, vinden binnen CPM ook wel weer hun weg. CPM is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvol ondernemen; en de aanzetten tot het opnieuw inrichten van het systeem, met de nadruk op 'alignment', zijn veelbelovend en nastrevenswaardig. Maar CPM is geen vervanging voor besluitvorming en ondernemerschap.

Een tweede reden voor het tegenvallen van CPM is het wegebben van het eerste enthousiasme en de discipline die opgebracht behoort te worden om de vruchten van de systemen ten volle te kunnen plukken. Soms is dat een gevolg van een te snel doorgevoerd crash-programma, soms omdat de eerste resultaten te lang op zich laten wachten, of omdat de integratie tussen de systeemdelen blijft steken in discussies over definities, belangen en autonomie.

Een andere belangrijke bron van teleurstelling zijn de verwachtingen die geschapen worden door buitenstaanders. Met name vanuit de IT-hoek. Veel van de instrumenten die binnen CPM een cruciale rol spelen, zoals ERP- en BI-software, worden

geïntroduceerd als het panacé voor alle problemen. Nog steeds wordt er veel te veel geredeneerd vanuit hetgeen de computer 'allemaal kan' en te weinig vanuit de behoefte van de onderneming. Welke CFO kan de verleiding weerstaan van de prachtige kleurenschermen uit het Startrek-stadium?

Ten slotte geldt voor CPM wat voor alle management systemen geldt waarin een belangrijke rol is weggelegd voor informatiesystemen: automatisering verstart. Ondanks alle gloedvolle pretenties van flexibel systeemontwerp, zijn veel teleurstellingen terug te voeren op vertragingen bij het aanpassen van systemen aan veranderingen in de reële wereld. Dat loopt uiteen van het tussenvoegen van nieuwe producten tot het doorvoeren van veranderingen in de organisatiestructuur, of het in- of uitvlechten van bedrijfsonderdelen die zijn gekocht of afgestoten. Voor je het weet heb je een bus vol consultants nodig die een paar weken aan het 'herinrichten' zijn. De kwaliteit van het IT-systeem wordt niet bepaald door de snelheid van de transactieverwerking waarvoor het is ingericht, maar door de snelheid en het gemak waarmee het doorvoeren van wijzigingen kan plaatsvinden. Indachtig de les van Darwin dat het niet de grootsten en sterksten zijn die overleven, maar degenen die zich het snelst weten aan te passen.

### **In hoeverre zijn CFO's de aangewezen mensen om CPM door te voeren?**

In vrijwel iedere onderneming is de CFO verantwoordelijk voor de prestatiemeting. Zowel naar buiten toe, de verslaggeving, als naar de managers van de onderneming toe. Daarbij moet bedacht worden dat een belangrijke eigenschap van CPM gelegen is in het coördineren en sturen van voornemens, plannen en inspanningen. Het zogenaamde 'neuzen-richten'. CPM is de belangrijkste brug tussen strategie en actie en daarmee tussen voornemens en resultaten. Daarvoor



is de CFO in de eerste plaats aanspreekbaar. Het is echter wel de vraag of de CFO het zelf moet doen, in de zin van een projectteam 'uit het hoofdkantoor'. In veel grote ondernemingen is er een (vaak gezond) spanningsveld tussen hoofdkantoor en werkmaatschappij. In gevoelige trajecten als het herinrichten van CPM kan het optreden van onafhankelijke intermediairs nodig zijn. Zware dingen moet je voorzichtig duwen.

### **Ziet u CPM voornamelijk als een intern of extern instrument?**

Dat is een moeilijke vraag. Uiteindelijk is het een intern instrument. Van buiten de onderneming komt zowel de druk om CPM serieus te nemen, bijvoorbeeld door de nadruk op verbetering van de Corporate Governance, als invloed op de inhoud ervan, zoals IFRS en andere instituties en maatregelen die tot compliance dwingen. Maar de vitaliteit van de onderneming wordt daardoor niet bepaald. CPM is de ruggengraat van de interne sturing en beheersing.

**“Nog steeds wordt er veel te veel geredeneerd vanuit hetgeen de computer ‘allemaal kan’ en te weinig vanuit de behoefte van de onderneming”**

### **In hoeverre leidt CPM tot een betere externe verslaggeving?**

Veel initiatieven om de externe verslaggeving te verbeteren komen van buitenaf. Zeker de Corporate Governance discussie en regelgeving hebben geleid tot aanpassingen. Voor ondernemingen die aan Amerikaanse beurzen genoteerd zijn, komen daar nog de verscherpte maatregelen van de SEC bij die ook intern dwingen tot het scherper definiëren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit vindt eerst zijn weerslag in het meetinstrumentarium en vervolgens in het planning & control proces. Langs indirecte weg komen we de rol van de accountant en het audit committee tegen. Vooral in het afgelopen jaar hebben we kennis gemaakt met de nieuwe rolopvatting van accountants: veel strenger toezien op de externe verslaggeving. TPG is daarvan een recent voorbeeld. De afdeling 'vaktechniek' krijgt een prominente rol in de uiteindelijke beslissing om de handtekening te zetten. Wat minder zichtbaar voor het publieke oog is de rol van het audit committee. Aangenomen mag worden dat het toezicht vanuit dit orgaan ook stringenter wordt na de publieke aandacht voor falend toezicht.

Ik denk dus dat de eerste aanzetten tot verbetering van de externe verslaggeving van buitenaf komen en niet van binnenuit. Sterker nog, ik denk dat de 'sense of urgency' achter de verbeteringen van CPM dezelfde bron hebben: druk van buiten. Maar in tweede instantie, als het CPM op orde is en goed werkt, dan zal de externe verslaggeving er zeker door verbeteren. Om verschillende redenen. Ten eerste zullen afwijkingssignalen eerder de top bereiken door de grotere transparantie. Ten tweede zal de externe verslaggeving verbeterd worden door de toegenomen interne rapporteringssnelheid, -detail en -betrouwbaarheid. Zeker als gedacht wordt in combinaties met toekomstige mogelijkheden voor meer frequente externe rapportering op hoofdlijnen zoals bijvoorbeeld via het XBRL-format.

## Tips voor CFO's

### ○ Keep it simple stupid

Deze oude wijsheid is ook hier van belang. In de meeste ondernemingen hebben zich gaandeweg veel hervormingen en innovaties in het management informatie systeem opgestapeld. De les die we geleerd hebben, is dat aanvullen met nieuwe instrumenten makkelijker is dan het afstoten van het bekende. Daardoor zijn zeer fragmentarische systemen ontstaan met een voortdurende 'overload' aan gegevens, die vaak ook nog conflicterende informatie bevatten. CPM kan hier tot een doorbraak leiden, door een focus aan te brengen die een brug slaat tussen acties en ondernemingsresultaat. Maar het afbreken van de bestaande omwegen valt niet mee. Het is vergelijkbaar met de situatie waarin ik mij bevind als ik een lezing moet geven over mijn vak: hoe langer de lezing mag duren des te korter de tijd die ik nodig heb om voor te bereiden. Als het in een 'nutshell moet, dan heb ik veel tijd nodig om te bedenken waar het nu echt over gaat en wat het onderscheidende is.

### ○ Klein beginnen

CPM is te belangrijk om te mislukken. Anderzijds is het niet een eenvoudig proces waarin langs korte lijnen gedacht kan worden. Het verdient daarom aanbeveling om te beginnen met een klein project, een 'pilot', met een kleine toegewijde task force om snel te kunnen leren. Bovendien is het in het vervolgtraject, wanneer de hervorming uitgerold wordt, veel overtuigender om te kunnen praten vanuit een eigen 'best practice' dan over succesverhalen van anderen.

### ○ Eerst denken dan doen

CPM is een raamwerk waarbinnen een sturingsfilosofie voor samenwerking en focus zorgt. Het is van vitaal belang voor het ondernemingssucces. Het oordelen over de kwaliteit van CPM begint dan ook bij een reflectie van binnenuit. De CFO moet, om te beginnen, zijn voeten op het bureau leggen en eerst zelf nadenken over de 'ist' en de 'soll'. Bedenk dat ook hier de 80-20 regel geldt: 80 procent van de waarde wordt bepaald in de eerste 20 procent van de tijd (en de kosten).

### ○ Thinking out of the box

Herinrichting van CPM heeft veel meer iets van herijking dan van een nieuw systeem installeren. In veel gevallen kunnen de veranderingen uitgevoerd worden met de bestaande instrumenten. Waar het om gaat is het (her)vinden van focus en scherpste. Daarom is het belangrijker om gevestigde denkpatronen uit te dagen en te doorbreken. Al was het alleen maar om aan te tonen dat de huidige manier van denken samenhangt met de huidige manier van prestatie meten en –beoordelen. Bedenk dat CPM voor veel managers binnen uw onderneming hun 'ogen en oren' is. Accepteer geen papegaaientaal en beperk de aandacht voor externe benchmarks en best practices. Dat zijn de mantra's van de grijze middenmoot. Er is nog nooit iemand rijk geworden van karaoke.

### o Proces is belangrijk voor het resultaat

Zoals hiervoor al gesteld: het proces van herijken van CPM levert, op zich, al veel leermomenten op doordat het mensen dwingt verder te kijken dan de eigen afdeling en verantwoordelijkheid. Dit komt vooral naar voren als een horizontaal perspectief wordt verlangd, zoals bij vele vormen van activity based management en bij customer value management. De procesoriëntatie brengt doorgaans al snel knelpunten in denken en doen aan het licht die het werkelijke presteren ver onder het potentiële drukken.

### o Flexibiliteit

Een aspect dat bijzondere aandacht verdient is het toekomstvast ontwerpen van CPM. Met name als belangrijke instrumenten worden gesteld in IT-systemen. De meeste daarvan zijn immers gericht op snelheid in een bekende omgeving. Bovendien: veranderingen in wijdvertakte systemen kunnen onvoorziene en onbedoelde gevolgen hebben. Daar begin je niet lichtvaardig aan, ook al is het nodig. En halve oplossingen - geen probleem, even een platformpje ertussen plaatsen – zijn geen remedie.

### o Denk altijd aan het gedrag

Ontdaan van alle jargon, modellen en theorieën, gaat CPM om het sturen en beheersen van menselijk gedrag. Niets meer en niets minder. Het meten van prestaties wordt dan meer dan 'information after the fact'; het wordt een doel op zich. Mensen richten zich ernaar. Bedenk daarbij dat de bekende slogan 'what you measure is what you get' ook een tegengestelde kent: 'wat je niet meet krijg je niet' en een omgekeerde: 'je krijgt wat je meet', dat wil zeggen, soms zijn meer wegen die tot scoren kunnen leiden dan de weg die je voor ogen had. Fraude en manipulatie zijn dan uw deel.

### o Wees voorzichtig

In het leven van een CFO is niets belangrijker dan CPM. Een goedwerkend CPM systeem is flexibel, samenhangend en eenduidig. Het bepaalt in belangrijke mate hoe het (top)management de onderneming ziet en op de wereld reageert; CPM is het centrale zenuwstelsel. Het vat de essentie van de complexiteit van de organisatie samen en slaat een brug naar de buitenwereld op veel verschillende podia. Veranderingen daarin dienen weloverwogen te gebeuren, want ze zijn al snel van levensbelang voor de onderneming. Daarom deze laatste aanbeveling: wees voorzichtig. Ga nooit af op een snelle scan en neem afscheid van de gedachte dat met een stukje high-tech IT alles vanzelf goed komt.

## Perspectief: CFO's

Corporate Performance Management (CPM) vormt een prima kruiwagen voor het bereiken van betere prestaties en een transparantere organisatie. Maar bij de implementatie moet een té rigide aanpak worden voorkomen, vinden financieel managers. Het is niet de bedoeling dat werkmaatschappijen in het keurslijf van CPM(-software) worden gedrukt. Eerst moeten goede afspraken worden gemaakt en als het kan moeten daarbij (regionale) verschillen in aanpak worden gerespecteerd.

**Financieel managers  
betere resultaten**

Corporate Performance Management (CPM) kan de onderneming effectiever, productiever en concurrerder maken. Maar de implementatie van een geoliede 'CPM-machine' is niet eenvoudig, want voor een optimaal performancemanagement is het noodzakelijk dat managers inzien dat alles met elkaar samenhangt. En dan gaat het niet alleen om de 'harde aspecten' als de opzet van plannings- en rapportageprocessen, of om de keuze voor bijvoorbeeld ICT-systemen, maar ook om de 'zachte aspecten', zoals de manier waarop besluitvorming binnen de onderneming tot stand komt, of hoe mensen binnen een onderneming met elkaar samenwerken. CPM dwingt bedrijven na te denken over hun kritische succesfactoren en dat ligt binnen elke onderneming natuurlijk weer anders, zo bevestigt Wilmar

Schuitenmaker, directeur Finance & Logistics van fashion retailer WE Europe. "Zo zijn er bedrijven die een financiële horizon hebben van drie jaar, terwijl in ons soort branche vaak per week wordt gekeken."

**"Daarmee zijn we in staat onze transparantie verder te vergroten"**

Performancemanagement moet volgens hem daarom nauw verbonden zijn met de cultuur van de onderneming. "Verder is het van belang dat er een delegatie van verantwoordelijkheden plaatsvindt naar de lagere regionen, en wel zo dat de top snel de juiste informatie krijgt. Dat is natuurlijk ook een zaak

van vertrouwen. Mensen moeten de durf hebben om ook slecht nieuws realistisch en snel te brengen. En om dat te kunnen doen moeten ze ervan uit kunnen gaan dat ze ook niet meteen zullen worden afgerekend op één enkele fout."

Schuitenmaker beschouwt software in relatie tot performancemanagement als een hulpmiddel, dat niet louter financiële informatie ophoest. In het geval van WE Europe zijn bijvoorbeeld factoren als de omzet per vierkante meter en de omzet per werknemer van strategisch belang. Ook Erik Kaman, directeur Corporate Strategy and Control van Stork N.V. (de holding) beschouwt software als een hulpmiddel. Het gaat volgens hem bij performancemanagement vooral om de afspraken die onderling worden gemaakt. "Je kan wel allerlei software naar binnen kruien, maar je moet je wel

# over CPM: en meer transparantie

afvragen of je de bestaande processen ondersteunt, anders leidt het alleen maar af. Wij hebben die route gevolgd. Eerst zorgen dat de onderlinge afspraken werken. Toen zijn we met nieuwe software van start gegaan en dat konden we toen heel snel invoeren.”

### Meekijken

Dat op die manier een verschil kan worden gemaakt in performance, bewijst de holdingmaatschappij Best Agrifund, dat met een geschatte geconsolideerde omzet van 6 miljard euro (in 2002 was dat nog 800 miljoen euro) de grootste agrarische onderneming van Nederland is. Best Agrifund vormt de paraplu over twee divisies: Sobel, waaronder food en pharma vallen, en Bestmeat, waartoe de geacquireerde vleesfabrikanten Moxsel, Dumeco en Duitse Nordfleisch behoren. Vóór de introductie van de nieuwe CPM-oplossing was het zo dat Best Agrifund per divisie de performancegegevens moest opvragen, die deze dan vervolgens in hun interne databases gingen zoeken. Maar nu heeft de holdingmaatschappij rechtstreeks inzicht in het reilen en zeilen van de ondernemingen.

“We kunnen vanuit het hoofdkantoor als het ware meekijken over de schouders van de werkmaatschappijen, zonder dat die daarmee hun autonome ondernemerschap verliezen”, aldus Ronald Bobbe, director corporate audit & control. Omdat er een consolidatieslag gaande is binnen de vleesmarkt en er sterk wordt geconcentreerd op prijs, wilde Best Agrifund met de introductie van het nieuwe systeem sneller kunnen reageren op interne en externe ontwikkelingen. Met de introductie van de CPM-oplossing is dat mogelijk. Bobbe: “Onze filosofie is altijd geweest dat we

de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. We hebben in Best (Noord-Brabant) een hoofdkantoor met een beperkt aantal mensen; de control zit in de organisatie. Behalve adviseren en enthousiasmeren, eigenlijk dienstverlening aan de divisies en de daarbinnen behorende ondernemingen, kijken we ook over de schouders mee. We willen net zo veel weten als de controller, maar als die controller in zijn analyse en ‘forecasting’ laat zien dat hij de zaak in de greep

**“We kunnen vanuit het  
hoofdkantoor als het  
ware meekijken over  
de schouders van de  
werkmaatschappijen,  
zonder dat die daarmee  
hun autonome  
ondernemerschap  
verliezen”**

heeft, zijn we stil. Op het moment dat dat niet gebeurt, hebben we de tools in handen om zelf te kijken of in te grijpen. Door het nieuwe CPM-systeem kunnen we over de hoofden van de mensen heen, in hun ‘reporting’ kijken. CPM is voor ons meer dan een snelle ‘closing’. Het is inzicht in de performance van divisies, markten, activiteiten en

klanten.” Maar Bobbe kan niet ontkennen dat het systeem ook een verbetering heeft bewerkstelligd in closing. “Nu liggen binnen acht werkdagen de cijfers op tafel, terwijl dat eerder weken duurde. Het systeem leest de gegevens direct uit de grootboekbestanden en maakt daar maandelijkse rapportages van die we aan het einde van het jaar snel bij elkaar kunnen optellen. Die maandelijkse rapportages verschaffen inzicht voor iedereen, tot aan de raad van commissarissen toe.”

### Doelmatiger en meetbaarder

Of een dergelijk (tijd)voordeel ook voor bierconcern Heineken zal gaan gelden, moet nog worden afgewacht. Het bierconcern is bezig met de introductie van een single client architecture voor Business Intelligence (BI), een sleutelonderdeel van CPM. Daarmee hoopt Heineken de komende jaren zijn financiële en non-financiële resultaten beter meetbaar te maken. “Tegelijkertijd moeten we rekening blijven houden met de verschillende wensen van onze vele, succesvolle ‘local brands’”, aldus CFO René Hooft Graafland. Heineken volgt bij de invoering van BI dus, zoals Hooft Graafland het omschrijft, de ‘polderweg’: niet te rigide, maar ook niet te vrijblijvend.

Waarom eigenlijk? Het ‘Biertje’-concern is wereldwijd actief in meer dan 170 landen, staat tweede op de wereldwijde ranglijst qua winstgevendheid en is derde in schaalgrootte. Je zou dus zeggen: volop ruimte voor een centrale BI-regie. Maar Heineken beseft nu juist dat het die topposities mede te danken heeft aan het succes van de lokale biermerken. Dat succes moet dus worden gekoesterd en niet voor de voeten worden gelopen. “Natuurlijk streven we met de invoering

van een single client architecture naar een ‘common language’ voor het gehele concern, waardoor het bijvoorbeeld gemakkelijker is benchmarks door te voeren. Maar toch zijn er regionale verschillen waar je gewoonweg niet omheen kunt. Zo wordt in Nederland het bier door de winkelier bij de tussenhandel besteld en in Frankrijk rechtstreeks bij de producent. Daar moet je bij de implementatie van je BI-systeem rekening mee houden.”

Hoe dan ook, doel van Heineken is het bierconcern zowel voor de binnen- als buitenwacht doelmatiger en meetbaarder te laten opereren. Het verhogen van de effectiviteit staat daarbij voorop. Heineken maakt bij de implementatie van de single architecture van de nood een deugd door meteen de nieuwe corporate governance-voorwaarden in het systeem te integreren. “Daarmee zijn we in staat onze transparantie verder te vergroten.”

*Dit artikel is gebaseerd op uitspraken van financieel managers in het tijdschrift Chief Financial Officer, de site financieel-management.nl en het Jaarboek Corporate Performance Management:*

- Ronald Bobbe  
*(director corporate audit & control van Best Agrifund),*
- René Hooft Graafland  
*(CFO Heineken),*
- Erik Kaman  
*(directeur Corporate Strategy and Control van Stork),*
- Wilmar Schuitenmaker  
*(directeur Finance & Logistics van fashion retailer WE Europe).*



# ANISATIE EN IT ORGAN







## Peter Geelen

Perspectief: consultant

**"DE PRODUCTEN ZIJN NOG NIET VOLWASSEN."**

Peter Geelen, oprichter van CPM Partners, is bijna 10 jaar actief op het gebied van CPM. Hij adviseert en begeleidt organisaties in de visie bepaling en implementatie van CPM. Hij is auteur van het CPM-boek 'Sturen in een dynamische markt', schrijver van diverse artikelen en gastdocent op universiteiten.

# INVESTERINGEN IN EN IMPLEMENTATIES VAN CPM-SOFTWARE NOG TE GEFRAGMENTEERD

Eerst moet de CPM-structuur in kaart worden gebracht, pas dan kan de software worden geselecteerd.

En: CPM ICT leveranciers zijn op de goede weg, maar de producten zijn nog zeker niet volwassen.

Bruikbare adviezen van CPM-consultant Peter Geelen.

## In hoeverre zijn bedrijven klaar om CPM-software in te voeren?

Ondernemingen beseffen dat er iets moet gebeuren. Cycli worden steeds korter. Haperingen in de executie van strategie worden direct en mededogenloos door de klant, de concurrentie en/of de aandeelhouder afgestraft. Sturen op een strategie die is vastgelegd in bijvoorbeeld Word en PowerPoint en is 'gedeployed' in een budget in Excel geeft onvoldoende basis voor een adaptieve organisatie. Ondernemingen moeten steeds meer van het kalenderdenken af en in staat zijn om op ieder willekeurig moment een aangepast 'plan de campagne' te maken. Hierbij wordt onderkend dat dit niet mogelijk is zonder

ondersteuning van ICT. Anderzijds, ondernemingen beseffen nog onvoldoende wat de inzet van CPM ICT kan betekenen voor een organisatie. Bij de selectie en implementatie van software wordt gekeken naar het specifieke probleem dat nu speelt en moet worden opgelost. Er wordt niet verder gekeken, met allerlei risico's van dien. Er is te weinig aandacht voor de additionele wensen die, meestal al op redelijk korte termijn spelen. Bovendien vinden investeringen in en implementaties van CPM-software te gefragmenteerd plaats. Dezelfde fouten worden gemaakt als destijds met de aanschaf van ERP. Vele ondernemingen kampen als gevolg van een niet goed doordacht inkoop-

en implementatiebeleid met diverse ERP-implementaties en worden nu geconfronteerd met herstelwerk om integratie en efficiency te realiseren. Hetzelfde fenomeen leidt nu ook tot fragmentatie van CPM-applicaties en -technologie. Synergie gaat verloren op het gebied van kennis, technologie, processen en sturing; een gemiste kans die ondernemingen onnodig geld kost en die ook verderop in de tijd weer leidt tot herstelwerk. Ook wordt de selectie van CPM-software onderschat. Organisaties hebben onvoldoende controlemechanismen in het selectieproces of doorlopen de foute stappen waardoor uiteindelijk te veel geld wordt uitgegeven.

### In hoeverre zijn de leveranciers klaar?

De ontwikkelingen op het gebied van ICT zijn de laatste jaren enorm geweest. Het web, tekstsupport, 'workflow', modellering, simulatie, 'groupware' en OLAP ('online analytical processing') zijn hier voorbeelden van. Ook zijn de capaciteit en verwerkingssnelheid van hardware en software gigantisch toegenomen. Deze nieuwe functionaliteiten komen uitstekend tot hun recht binnen CPM. CPM is immers niet alleen meten en analyseren. CPM is ook communiceren en samenwerken. Het percentage ongestructureerde informatie (toelichtingen, acties, marktinformatie, klanteninformatie, enzovoorts) neemt drastisch toe en zijn elementaire zaken als het gaat om CPM. Het aantal leveranciers van CPM ICT oplossingen is enorm. De leveranciers hebben verschillende achtergronden en de aangeboden functionaliteit verschilt in breedte en diepte. De achtergrond van de leverancier is vandaag de dag nog in hoge mate bepalend voor wat hij te bieden heeft. Maar de markt is volop in ontwikkeling. Er komen nog frequent nieuwe leveranciers bij.

Andere kenmerken voor een softwaremarkt in ontwikkeling zijn de hoge groeipercentages, het hoge aantal leveranciers, regelmatig overnames, faillissementen en vaak nog onvolledige producten. De CPM ICT markt voldoet aan alle genoemde aspecten. Kortom, de CPM ICT leveranciers zijn op de goede weg, maar de producten zijn nog zeker niet volwassen.

### Wat zijn de belangrijkste problemen bij de invoering van ICT voor CPM?

Natuurlijk is een CPM ICT project ook een ICT project. Dat betekent dat de problemen die gelden voor een regulier ICT-project ook gelden voor een CPM ICT project. De problemen die zich specifiek bij de implementatie van ICT voor CPM kunnen voordoen, concentreren zich rondom een aantal gebieden:

- *Te weinig aandacht voor procesintegratie:* vaak wordt een nieuwe 'tool' ingezet om een bestaande applicatie over te zetten. Er wordt niet gekeken naar verbeteringen in het proces zelf of tussen processen onderling. Implementaties vinden hierdoor in 'eilanden' plaats. Kansen worden gemist. Feitelijk wordt de oude wijn in een nieuwe zak gestopt;
- *Te weinig aandacht voor architectuur:* de data-integratie en datamanagement aspecten worden over het hoofd gezien. Het gevolg is dat een diversiteit aan CPM applicaties informatie put uit een diversiteit van databronnen, zonder een goede data integratielaag en een goede informatielogistiek. De interfaceproblematiek is hierdoor aanzienlijk;
- *Schaarste aan goede resources:* ondanks de malaise in ICT dienstverlening in de afgelopen paar jaren, geldt voor diverse CPM ICT software een schaarste in goede implementatieresources. Dit zet de kwaliteit van implementaties onder druk.
- *Performance:* ondanks de toegenomen schaalbaarheid van hardware en software is de performance (responsetijd, doorlooptijd van processen) vaak nog steeds een issue tijdens implementaties.

**“Synergie gaat verloren op het gebied van kennis, technologie, processen en sturing; een gemiste kans die ondernemingen onnodig geld kost.”**

# “Ondernemingen moeten steeds meer van het kalenderdenken af en in staat zijn om op ieder willekeurig moment een aangepast ‘plan de campagne’ te maken.”

## In hoeverre kunnen eerder gedane investeringen in ERP-systemen en andere bedrijfsbrede software nu vroegtijdig worden afgeschreven?

Absoluut niet. Waar ERP systemen en andere bedrijfsbrede systemen de primaire business processen ondersteunen, helpen CPM ICT oplossingen bij de ondersteuning van het besturingsproces. ERP en andere operationele systemen zijn belangrijke voedingsbodems voor CPM, naast externe data bronnen.

## Wat voor nieuwe trends verwacht u op het gebied van ICT voor CPM?

Ik zou er drie willen noemen. De Real Time Enterprise, procesintegratie en component-based software.

- *De Real Time Enterprise (RTE)*: huidige CPM systemen werken voornamelijk op basis van vooraf vastgestelde tijdstipmomenten (jaar, kwartaal, maand). In de rapportagesfeer gaat deze frequentie al omhoog. Voorbeelden zijn inzicht in week- of dagverkoop. De frequentie gaat omhoog. Kritische processen worden ‘continue’ bewaakt of het binnen bepaalde waardes blijft. Zo niet, dan vinden automatisch ‘alerts’ plaats en kan direct worden ingegrepen. Men spreekt van de RTE. Een goede ontwikkeling, al denk ik wel dat organisaties moeten waken niet te ver door te

schieten. Mijn advies dan ook om te zoeken naar uw Right Time Enterprise;

- *Procesintegratie*: het merendeel van alle ICT leveranciers heeft zijn producten gebaseerd op Business Intelligence-technologie. Met deze software is het onder meer mogelijk om prestatie-indicatoren in een dashboard of cockpit te zetten en in te zoomen op onderliggende details. De onderliggende dimensiestructuur is vaak organisatiegericht. Dit is onvoldoende. Procesmanagement tools springen hierop in en maken hun software geschikt voor CPM. Een hele goede ontwikkeling, zeker in combinatie met RTE, omdat het geld uiteindelijk wordt verdiend met verbeteren van de primaire processen;
- *Component based software*: databases worden steeds intelligenter en bevatten meer en meer functionaliteit. Functionaliteit die voorheen in de applicatielaag werd afgedekt, is nu standaard voorhanden in databases. Ook komt de applicatielaag steeds meer op basis van softwarecomponenten beschikbaar. Met behulp van deze softwarecomponenten in databases of de applicatielaag, is het voor ondernemingen mogelijk flexibel en snel zelf CPM applicaties te ontwikkelen.

## Checklist: tips voor CFO's

- Selecteer uw software na uw CPM visiebepaling. Hiermee voorkomt u korte termijn denken en vermindert u de kans op een te vroege desinvestering.
- Respecteer daarbij het besturingsmodel binnen uw onderneming. Het CPM vraagstuk en de inzet van ICT verschilt immers wanneer een hoofddirectie acteert als ‘financial controller’, ‘strategic controller’ of ‘strategic developer’.
- Zorg dat de gekozen oplossing past in uw datawarehouse en BI-architectuur.
- Onderga een serieus selectieproces en val niet voor de demo.
- Laat snel resultaten zien met de inzet van ICT door frequent te leveren.

Perspectief: wetenschap

Chris Verhoef

**“Je rapportagesysteem kan nog zo goed zijn,  
daarmee ben je als bedrijf nog lang niet  
‘Sarbanes-Oxley-bestendig’”**

**TIJD RIJP VOOR**

**PROF. DR. C. VERHOEF IS HOGLERAAR  
INFORMATICA AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT TE AMSTERDAM.**

## In hoeverre zijn bedrijven met hun automatiseringssystemen klaar voor de code-Tabaksblat en de Sarbanes-Oxley Act?

Sarbanes-Oxley heeft meer te maken met automatisering dan Tabaksblat. Sarbanes-Oxley is in het leven geroepen om de aandeelhouders te beschermen. Hiertoe dient de financiële verslaggeving aan drie eisen te voldoen: ze moet compleet, correct en traceerbaar zijn. Omwille van de traceerbaarheid, zullen veel bedrijven hun rapportagesystemen wellicht moeten aanpassen. Sarbanes-Oxley vereist dit weliswaar niet expliciet, maar het zal er wel op neer komen dat veel bedrijven hun systemen 'Sarbanes-Oxley-bestendig' zullen moeten maken. Dat gaat ze geld kosten, zo simpel is het.

In hoeverre bedrijven op dit moment bereid zijn om dat geld te betalen, valt moeilijk te zeggen. In het algemeen nemen bedrijven in dit soort situaties een afwachtende houding aan, zolang een duidelijke 'business case' en 'business drive' ontbreken. Je zag dat ook bij het millenniumprobleem en bij de euro-conversie. De grote bedrijven komen dan meestal als eerste over de brug, de rest volgt daarna. En dan meestal allemaal tegelijk, met als gevolg dat de prijs wordt opgedreven. Ik verwacht dat veel bedrijven zullen wachten tot het laatste moment. En het is ook afwachten op rechtszaken, de jurisprudentie

– dan weten we hoe heet de soep gegeten wordt. Veel moeilijker wordt het om te voldoen aan de eis van Sarbanes-Oxley dat verslaggeving ook compleet en correct moet zijn. Bedrijven moeten dan namelijk verantwoorden waarom ze bepaalde investeringsbeslissingen hebben genomen. Blijven ze in gebreke, dan heeft de investeerder nu een wet waarmee een aanklacht kan worden ingediend. En dan kan een en ander door de rechter getoetst worden. Dit heeft enorme gevolgen voor het investeringsbeleid van bedrijven. Ook – nee, juist – voor IT-investeringen; IT is immers zo langzamerhand de belangrijkste productiefactor. Het komt nogal eens voor dat die IT-investeringen verkeerd uitpakken, soms zelfs zo dat een bedrijf failliet gaat - zo is in Nederland Iduna, een dochter van textielconcern Van Heek Tweeka door een nieuw automatiseringssysteem ten onder gegaan. De aandelen van Van Heek Tweeka daalden sterk in koers toen dit nieuws naar buiten kwam. Uit onderzoek in de retail over de periode 1990-1997 blijkt ook dat als een bedrijf een grote IT-investering bekend maakt, de koers gemiddeld met 0,61% daalt. Met andere woorden: beleggers hebben weinig vertrouwen in de toegevoegde waarde van IT. Wellicht dat veel bedrijven liever niet aan de grote klok hangen welke IT-investeringen ze verrichten, maar ze móeten wel transparantie betrachten: Zijn

# IT-PORTFOLIOMANAGEMENT

**De Sarbanes-Oxley Act verlangt van bedrijven dat hun verslaggeving compleet, correct en traceerbaar is. Ook als het gaat om IT-investeringen. Dit kan, door een portfolio-benadering te hanteren bij IT-investeringen, betoogt hoogleraar Chris Verhoef.**

hun IT-investeringen wel verantwoord? Op welke gronden zijn ze genomen? Het is uiteraard ook in het voordeel van de bedrijven zelf om dit te weten: je wilt als bedrijf tenslotte geen domme dingen doen.

#### **In hoeverre zijn de leveranciers klaar voor de code-Tabaksblat en Sarbanes-Oxley?**

Daar maak ik me geen zorgen over; softwarebedrijven en andere leveranciers springen wel in op de kansen die veranderingen in wet- en regelgeving met zich meebrengen. Ik ben eerder bezorgd dat bedrijven niet kunnen voldoen aan de correctheid en de compleetheid die Sarbanes-Oxley verlangt, niet zozeer over de traceerbaarheid. Je rapportagesysteem kan nog zo goed zijn, daarmee ben je er als bedrijf nog lang niet.

**“Veel moeilijker wordt het om te voldoen aan de eis van Sarbanes-Oxley dat verslaggeving ook compleet en correct moet zijn.”**

#### **Wat zijn de belangrijkste problemen bij de invoering?**

Wil je voldoen aan Sarbanes-Oxley, dan moet je je investeringen goed kunnen verantwoorden. Om te bepalen of een IT-investering verantwoord is, heb je mensen nodig met een combinatie van competenties op het gebied van informatica, economie en bedrijfswiskunde. En dat is een combinatie die niet algemeen is. Aan de VU is een studierichting BWI (bedrijfswiskunde en informatica). Mensen die zo'n opleiding gevolgd hebben zijn zeer in trek bij de grote bedrijven als het gaat om nadenken over IT-investeringen.

Er zijn op de wereld nog maar een handvol van deze opleidingen. Terwijl de behoefte aan deze mensen toeneemt. Grote bedrijven moeten ze zelf kweken en het is moeilijker om deze mensen te vinden dan bijvoorbeeld economen die de CFO ondersteunen. Hier komt bij dat het vakgebied jong is. Er moet nog veel onderzoek gedaan worden voordat we

op routinematige basis IT-investeringen kunnen kwantificeren.

#### **In hoeverre kunnen eerder gedane investeringen in ERP-systemen en andere bedrijfsbrede software nu vroegtijdig worden afgeschreven?**

Eerder het tegendeel. Een automatiseringssysteem is een belangrijke 'asset'. En je moet volgens Sarbanes-Oxley kunnen aantonen dat je je assets goed verzorgt – want als je dat niet doet, kan je worden verweten dat je een investering in gevaar brengt. De transparantie die Sarbanes-Oxley met zich meebrengt, zal ertoe leiden dat bedrijven hun automatiseringssystemen zullen aanpassen op de veranderingen in wet- en regelgeving, hetzij door hun op maat gemaakte systemen op te waarderen, hetzij door nieuwe modules in te passen. Het moet wel heel gek lopen voordat een bedrijf een compleet ERP-systeem in één keer volledig vervangt. Want je moet dan in één keer een miljoeneninvestering volledig afschrijven – 'tailor made' IT-investeringen zijn namelijk niet verhandelbaar, in tegenstelling tot de meeste activa. Alleen als het niet anders kan, zou een bedrijf moeten kiezen voor deze kapitaalvernietiging.

#### **Valt er een schatting te maken van de gevolgen voor de Total Costs of Ownership (TCO) door de nieuwe wet- en regelgeving?**

TCO is een raar begrip. Er is een simpele strategie om de TCO omlaag te krijgen: gooi de IT het raam uit, dan is TCO nul. Maar dat is net zoiets als tegen Corus zeggen dat je met minder ijzererts meer staal moet produceren. We moeten in waarde denken en niet in kosten. IT zit niet meer in de kostenpostensfeer, maar in een andere 'asset class'. Meer uitgeven aan IT kan de toegevoegde waarde nog veel meer doen toenemen.

Opmerkelijk genoeg is er op dit moment geen verband tussen de hoogte van de IT-investeringen en de winstgevendheid van een bedrijf vaststelbaar. Sommige IT-intensieve ondernemingen zijn zeer winstgevend, maar je hebt ook bedrijven die weinig uitgeven aan IT en toch heel winstgevend zijn en

**“Bedrijven zullen op een andere, betere manier met hun investeringen moeten omgaan.”**

omgekeerd slecht-renderende bedrijven die veel aan IT uitgeven. Toch zullen bedrijven onder Sarbanes-Oxley in toenemende mate moeten kijken in hoeverre IT bijdraagt tot hun winstgevendheid. Dat kan door je IT-investeringen uit te drukken in ‘cost, duration, risk, return, and financing’ en door te kijken naar de mogelijkheden om met investeringen te schuiven om de totale performance omhoog te krijgen. Kortom: door de portfoliagedachte te hanteren bij IT-investeringen. Dat is een van mijn onderzoeksonderwerpen.

**Wat voor nieuwe trends verwacht u (verdere opkomst van XBRL, bijvoorbeeld, of Web Services)?**

IT-portfoliomanagement! Toenemende transparantie zal er toe leiden dat bedrijven op een andere, betere manier met hun investeringen zullen omgaan. Namelijk door de portfolio-benadering te hanteren bij IT-investeringen. Zo kunnen ze beter verantwoorde investeringen verrichten. En hun aandeelhouders overtuigen dat hun IT-investeringen verantwoord zijn. Deze trend wordt in de hand gewerkt door nieuwe wet- en regelgeving. In de Verenigde Staten heb je de zogeheten Clinger-Cohen Act uit 1996. Deze wet vereist van overheden dat ze een portfolio-benadering hanteren bij hun IT-investeringen.

Ik verwacht dat deze wet ook naar Europa zal overwaaien, om ertoe bij te dragen dat overheden hun budgetten voor IT-investeringen verantwoord

besteden. Ontluikende ontwikkelingen zoals de opkomst van XML, XBRL en van webservices kunnen wellicht versterkt doorzetten. Immers: ze kunnen bijdragen tot de wettelijk vereiste transparantie. In de VS zijn diverse overheden al verplicht om hun IT-investeringen in XML-formaat te verantwoorden op de site Itips (The Information Technology Investment Portfolio System, <http://www.itips.gov>).

**Welke gevolgen zullen de veranderingen in wet- en regelgeving hebben voor de automatiseringssector?**

De ‘traceerbaarheid’ die Sarbanes-Oxley afdwingt zal leiden tot een verhoogde vraag naar rapportagesystemen. Bedrijven kunnen zich niet commercieel onderscheiden met hun rapportagesysteem, dus zullen ze sterk op prijs gaan kopen. Zoals dat gaat zullen leveranciers hier wel in meegaan en zal er een standaard ontstaan, zoals dat in de VS met Itips ook is gebeurd. De eis dat bedrijven ‘correct’ en ‘compleet’ moeten rapporteren over hun investeringen leidt tot een verhoogde vraag naar mensen die kunnen schatten wat complete en correcte IT-investeringen zijn. Zowel bij bedrijven als bij de universiteiten en hogescholen zal deze vraag zich laten voelen. Wat de universiteiten betreft: ik geloof niet dat alle opleidingsinstituten hierop zijn voorbereid...

**Checklist: tips voor CFO's**

- Om te voldoen aan de in Sarbanes-Oxley vereiste traceerbaarheid van gegevens: koop voordelig in; zoek de ‘low cost commodity’!
- Om te voldoen aan de vereiste compleetheit en juistheid: schakel goed onderlegde mensen in, leid ze eventueel zelf op.
- Wees transparant over (IT-) investeringen. Beschouw dit niet alleen als een wettelijk afgedwongen plicht, maar ook als een manier om u te vergewissen van steun van uw aandeelhouders.

Perspectief: CFO's

Joris Dierick

**Sarbanes-Oxley is**

JORIS DIERICK IS CFO VAN MICROSOFT NEDERLAND

Er komt momenteel heel wat op de CFO af. Niet alleen Sarbanes-Oxley en Tabaksblat vragen om aandacht, ook nemen steeds meer landen maatregelen op het gebied van corporate governance en fraudebestrijding. Het biedt de CFO interessante kansen, meent Joris Dierick, CFO van Microsoft bv. "We krijgen nu de gelegenheid om verbeteringen aan te brengen binnen sommige van onze bedrijfsprocessen. Daardoor voldoen we straks niet alleen aan de nieuwe wetgeving, maar hebben we tevens intern de werkprocessen op een kwalitatief hoger niveau gebracht."

# vooral een kwestie van projectmanagement en cultuurverandering

Net als ieder internationaal opererend bedrijf heeft ook Microsoft te maken met het aanscherpen van de regels die overheden stellen aan financiële administratie en verslaglegging. De belangrijkste set van regels en maatregelen waar concerns momenteel mee te maken hebben, is ongetwijfeld de Sarbanes-Oxley Act. Daar blijft het echter niet bij. Afhankelijk van de landen waarin een bedrijf actief is, wordt men geconfronteerd met nog meer eisen en regels. Zoals we in Nederland Tabaksblat kennen, hebben de Duitsers bijvoorbeeld de Cromme Code, werken de Britten met de Bill of Companies, kent Australië de Principles of Good Corporate Governance en voert een land als India de resultaten in van de Kumar Mangalem Birla Committee. “Als dochteronderneming van een Amerikaans concern hebben wij echter niet zo vreselijk veel te maken met Tabaksblat”, vertelt Joris Dierick, CFO van Microsoft BV. “Tabaksblat heeft nu eenmaal vooral betrekking op corporate governance en de communicatie en verhoudingen op het niveau van raden van bestuur, raden van commissarissen en dergelijke. Dat speelt bij ons dus vooral bij de Amerikaanse moedermaatschappij. Dat is inmiddels ook duidelijk zichtbaar. Zo rapporteren we tegenwoordig over zeven productgroepen waar dat er voorheen maar één was. Ook over nieuwe business units – bijvoorbeeld rond MSN (internetactiviteiten) en de Xbox-spelcomputer – rapporteren we tegenwoordig uitgebreider en compleet met gerealiseerde marges en dergelijke.”

### Maatschappelijke bewustwording

Tabaksblat heeft echter ook betrekking op wat Dierick ‘responsible leadership’ noemt. “Het gaat dan om de rol van Microsoft in de maatschappij. Is het voor ons bedrijf belangrijk of misschien zelfs wel noodzakelijk dat we ons in maatschappelijke discussies mengen? Denk daarbij bijvoorbeeld aan spam. Binnen Microsoft is een tendens zichtbaar, waarin de toenemende maatschappelijke bewustwording een grotere en duidelijker rol speelt in managementbeslissingen.”

De aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat hebben wat Dierick betreft vooral betrekking op de houding van een bedrijf als Microsoft binnen de wereld waarin het bedrijf opereert. “Natuurlijk ontstaan daardoor in een aantal gevallen nieuwe processen of procedures – ook financieel getinte – die door informatiesystemen kunnen worden ondersteund. Maar die vallen in het niet bij de gevolgen van de Sarbanes-Oxley Act.”

‘Corporate’ is binnen Microsoft verantwoordelijk voor Sarbanes-Oxley. “Daar bepaalt men welke ‘business cycles’ of businessprocessen belangrijk zijn. Van al deze processen hebben we inmiddels geïnventariseerd welke risico’s we kunnen lopen. Welke ‘controls’ zijn hierbij dus nodig? Daarop is vastgesteld op welke landen dit betrekking heeft, zodat een uitrol naar die vestigingen kon plaatsvinden. Voor Nederland betekent dit dat we een behoorlijk aantal ‘controls’ moeten inventariseren en beschrijven.”

Deze ‘controls’ kennen een aanzienlijke mate van

“Wij vertrouwen erop dat een  
In de VS wil men echter  
onderbouwing wordt vastgelegd.”

“Hoewel Sarbanes-Oxley veel werk met zich mee brengt, is het toch ook een project met positieve kanten.”



detaillering. Dierick noemt als voorbeeld het boeken van omzet. Microsoft EMEA gebruikt voor het boeken van omzet een 'shared services center' in Ierland. “Alle stappen rond het vaststellen van het juiste moment van boeken, maar bijvoorbeeld ook crediteringen die plaatsvinden moeten zijn vastgelegd. En dat moet zodanig gebeuren dat ze verifieerbaar zijn, zodat een externe auditor zelfstandig kan vaststellen dat we inderdaad in control' zijn. Het heeft allemaal wel wat weg van een ISO 9001-traject: we leggen stap voor stap vast hoe alle handelingen in een proces in elkaar zitten en zorgen ervoor dat de gebruikte informatiesystemen deze stappen ondersteunen of desnoods afdwingen.”

#### Zere plek

De belangrijkste processen die voor Microsoft in Nederland onder Sarbanes-Oxley vallen, zijn omzetboekingen, maandafsluitingen, de facturering en de salarisbetalingen. “Hoewel Sarbanes-Oxley veel werk met zich mee brengt, is het toch ook een project met positieve kanten. Microsoft werkt intern met zelfgebouwde systemen die met elkaar zijn geïntegreerd. Doordat we nu min of meer gedwongen zijn alles na te lopen, is het ook mogelijk om bij problemen in processen de vinger op de zere plek te leggen. Bovendien bestaat intern nu heel duidelijk de bereidheid om die verbeteringen aan te brengen, ook in de onderliggende informatiesystemen.”  
Hoever Microsoft wereldwijd is met de planning

medewerker goed werk verricht.  
dat voor iedere handeling een

## “De accountantskosten zullen 25 procent hoger uitvallen.”

rond Sarbanes-Oxley durft Dierick niet te zeggen. “Het antwoord op die vraag kan alleen ‘corporate’ geven. Hier in Nederland zijn we al heel ver. We moeten echter nog wel de documentatie formeler regelen. Als we bijvoorbeeld een journaalpost boeken, moet voortaan nog formeler worden vastgelegd welke onderbouwing daar nu precies bij hoort.”

In Nederland heeft Microsoft nauwelijks iets te maken met de gevolgen van Sarbanes-Oxley voor de relatie met toeleveranciers. “Op dat gebied gebeurt er bij ons weinig spannends. Onze belangrijkste lokale toeleveranciers zijn marketingbureaus. De processen bij het zakendoen met die bureaus hebben uiteraard ook behoefte aan de nodige ‘controls’, maar dat was allang geregeld. Anders dan bij een bedrijf waar veel grondstoffen worden ingekocht en er dus veel afspraken bestaan en facturen heen en weer gaan, hebben wij eigenlijk alleen maar te maken met marketinguitgaven en salarisbetalingen.”

### Cultuurverschil

Microsoft pakt de implementatie van Sarbanes-Oxley niet op eigen houtje aan. Wereldwijd wordt het concern ondersteund door PricewaterhouseCoopers. Deze firma levert vooral kennis en – waar nodig – capaciteit. In eigen beheer heeft Microsoft een managementsysteem ontwikkeld waarin voor alle business cycles onder andere wordt vastgelegd welke ‘controls’ relevant zijn, wat per control de status van de documentatie is en hoeverre men gevorderd is met het testen daarvan. Dierick: “In feite dus puur projectmanagement, zodat we een goed overzicht houden op de status en de voortgang.”

Bij het invoeren komt bij Dierick een duidelijk cultuurverschil tussen Amerikanen en Europeanen tegen. “Laat ik een voorbeeld noemen. Als we in Nederland iemand aannemen voor de salarisadministratie, dan gaan wij er vanuit dat die

persoon voor die functie gekwalificeerd is en zijn werk naar behoren zal doen. Wij vertrouwen er dus wat meer op dat deze medewerker goed werk verricht, zonder dat we iedere individuele handeling controleren. In de VS wil men echter dat voor iedere handeling een onderbouwing wordt vastgelegd. Dat daarmee gemakkelijk een capaciteitsprobleem kan ontstaan en er dus wellicht meer personeel nodig is, is een consequentie waarvoor nog relatief te weinig begrip is ontstaan.”

Een ander probleem dat Dierick bij Sarbanes-Oxley is tegengekomen, heeft te maken met grensoverschrijdende activiteiten. “Kijk naar opties. Stel, een werknemer krijgt in Nederland opties toegekend en verhuist vervolgens naar het buitenland. Wanneer de opties worden uitgeoefend, dient daarover in Nederland belasting te worden betaald. Daarvoor zijn ‘controls’ nodig die weliswaar in een systeem zijn te vangen, maar die toch lastig zijn.”

### Kostenposten

De kosten van Sarbanes-Oxley vallen wat Dierick betreft uiteen in vier componenten. De eerste wordt gevormd door de externe implementatiekosten. “Een tweede kostenpost is de inhaalslag die nodig is op het gebied van systeemintegratie en de ‘finetuning’ van de ‘controls’ die we implementeren. Daarnaast zal er na de implementatie in veel gevallen simpelweg meer werk te verzetten zijn. Dat komt onder andere doordat we jaarlijks intern testen uit moeten voeren naar de werking van deze ‘controls’.”

De laatste post die Dierick is tegengekomen, wordt gevormd door de hogere factuur die de accountant ongetwijfeld zal gaan versturen. “De accountancyfirma zal in de toekomst niet alleen de normale controles uitvoeren, maar moet ook een oordeel vellen over de vraag of wij inderdaad in control zijn. Dat levert extra werk op, maar betekent ook dat men in de regel zwaardere mensen zal inzetten. Met als gevolg een naar mijn schatting

al gauw 25 procent hogere factuur.”

Het invoeren van maatregelen en systemen om te kunnen voldoen aan de eisen die de Sarbanes-Oxley Act stelt is in principe een eenmalige operatie. Toch pakt een bedrijf als Microsoft deze operatie proactief en zwaar aan. “Ik ben ervan overtuigd dat er voor de volgende jaren een verdere aanscherping van de regels aan zit te komen. Daarom kunnen we nu maar beter een duidelijke structuur neerzetten. Wellicht kost die nu een extra inspanning, maar deze maakt het ons straks wel mogelijk om zonder veel problemen eventuele nieuwe regels binnen deze control-structuur adequaat op te vangen.”

### Ander beheersysteem

Er is echter nog een reden waarom Dierick voorstander is van een grondige aanpak. Een probleem met een control is in zijn visie vaak een indicatie dat er ergens in het proces iets niet lekker loopt. “Als we dat dan toch vaststellen, laten we dat probleem dan ook maar meteen oplossen. Dan slaan we twee vliegen in één klap: Sarbanes-Oxley geregeld én een procesverbetering.”

Wat CFO's echter naar de mening van Dierick niet mogen vergeten, is dat de recente financiële schandalen met deze maatregelen niet voor de volle honderd procent kunnen worden voorkomen. “Fenomenen als ‘side letters’, eenmalige consolidatieboekingen en dergelijke vinden vrijwel altijd op hoofdkantoren plaats. De voornamelijk op operationale processen gerichte Sarbanes-Oxley-wetgeving kan niet voorkomen dat op dat niveau malversaties plaatsvinden. Er is dus een ander beheersysteem nodig om meer controle te krijgen op – bijvoorbeeld – het gegeven of de cijfers van een deelneming helemaal opgenomen dienen te worden of maar voor de helft.”

*Deze tekst is gebaseerd op een interview door journalist Robbert Hoefnagel.*

## Perspectief: de praktijk

Corporate Governance valt en staat met transparantie over het financiële, zakelijke en maatschappelijke reilen en zeilen van organisaties. De komst van internet en nieuwe informatietechnologieën kunnen aan deze transparantie bijdragen. Zeker als communicatietalen zoals XBRL (eXtensible Business Reporting Language) eenmaal ingeburgerd raken. Al Berkeley, Vice Chairman of Thought Leadership van Nasdaq licht de keuze van deze effectenbeurs voor XBRL toe.

# XBRL: OP WEG NAAR EEN

Een belangrijke rol in de geautomatiseerde uitwisseling van informatie via internet speelt de standaardcommunicatietaal XML (extensible Markup Language). Er zijn XML-implementaties voor verschillende toepassingsgebieden zoals voor Electronic Business, HRM, nieuwsvoorziening en verkiezingsresultaten. Voor de uitwisseling van financiële en zakelijke informatie is er XBRL. De XBRL-standaard wordt wereldwijd ondersteund door een groot aantal organisaties in de accountancy, toezichhouders (SEC, FDIC, APRA) en softwareleveranciers (Oracle, SAP, IBM, Microsoft) en in de financiële sector door banken en beurzen zoals Nasdaq. XBRL is de afkorting van Extensible Business Reporting Language. Het is een subset van Extensible Markup Language (XML), de

gemeenschappelijke taal voor gegevensuitwisseling op het internet. XML biedt een breed geaccepteerde, open standaardtechnologie voor de uitwisseling en transformatie van gegevens. XBRL is niet alleen gericht voor uitwisseling van gegevens via het internet. Het is ook heel goed toe te passen binnen organisaties, bijvoorbeeld voor het uitwisselen van gegevens tussen systemen of het periodiek samenstellen van rapportages vanuit verschillende bronnen en/of systemen. XBRL is een methode om 'informatie over informatie' toe te voegen aan de manieren waarop computers voor financiële functies met elkaar in verbinding staan. Als een computer voorheen gegevens naar een andere computer stuurde over een bedrijfsopbrengst van \$ 5.000.000, zou het getal 5.000.000 worden overgebracht.

De ontvangende computer moest dan exact geprogrammeerd zijn om het getal te kunnen herkennen en het in een voorgedefinieerde plaats voor 'opbrengsten' te zetten. Die plaats moest zodanig zijn geprogrammeerd dat er getallen in dollars werden geplaatst, en niet in centen of ponden. Met XBRL wordt het getal 5.000.000 verzonden samen met een label dat aangeeft dat de opbrengsten in Amerikaanse dollars staan. Met XBRL zorgt de afzender ervoor dat de informatie is gestandaardiseerd. Ontvangers kunnen

#### Ondersteuning Nasdaq

De Amerikaanse schermenbeurs Nasdaq, Microsoft en PricewaterhouseCoopers zijn in augustus 2002 een gezamenlijk initiatief gestart waarin de mogelijkheden van XBRL worden gedemonstreerd om financiële gegevens makkelijker uit te wisselen en te analyseren. De keuze voor XBRL is verklaarbaar, zegt Al Berkeley, Vice Chairman of Thought Leadership van de Nasdaq. "Nasdaq speelt een unieke rol in de Amerikaanse economie. Nasdaq is de aanjager van de motor van Amerika's groeiende levensstandaard. De unieke

## EFFICIËNTERE MARKT

vervolgens alle door hen gewenste informatie bekijken. Ze kunnen bijvoorbeeld informatie krijgen over de opbrengsten van een bedrijf en deze automatisch vergelijken met de winst, met opbrengsten in het verleden of met de opbrengsten van andere bedrijven. De arbeidsintensieve exercitie om te zorgen dat de gegevens van de afzender passen in het analyseprogramma van de ontvanger, is overbodig geworden. Het kost een ontvanger minder om de gegevens van de afzender te 'consumeren'.

bijdrage van Nasdaq bestaat uit het bieden van – meer dan welke andere markt in de wereld dan ook – wat markten moeten bieden: liquiditeit. Als klanten niet kunnen verkopen, zijn ze ook minder bereid om te kopen. Nasdaq is de motor van de banengroei in Amerika geworden. De beurs heeft de toegang tot kapitaal gedemocratiseerd op een manier waar de rest van de wereld met afgunst naar kijkt. Nasdaq heeft de kosten van gegevens over de markt verlaagd, de reikwijdte ervan vergroot en de levering ervan versneld."

**"Er was dringend behoefte aan een technologische manier om de rapportage en analyse van duizenden bedrijven effectiever aan te pakken. XBRL is die nieuwe technologie."**

# Wat is XBRL niet?

- XBRL is geen set accounting-standaarden. XBRL is een platform om verslaggeving volgens rapportagestandaarden zoals de Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) te vergemakkelijken.
- XBRL is geen gedetailleerd universeel boekhoudstelsel. Dergelijke stelsels behoren tot het domein van het management (en in veel landen zelfs van de regering). Het is dan ook hun verantwoordelijkheid de juiste classificaties te definiëren voor het genereren van de juiste management-informatie. XBRL kan wel de implementatie van dergelijke structuren faciliteren, omdat het mogelijk is hiermee gegevens te transporteren tussen verschillende soorten software-toepassingen die worden gebruikt binnen de operationele structuur van een bedrijf.
- XBRL is geen GAAP-vertaler. XBRL biedt niet de transparantie van bestaande GAAP-informatie op lagere informatieniveaus die nodig is om informatie te vertalen van het ene GAAP-systeem in het andere. De bedrijfsrapportage bevat dezelfde GAAP-informatie, of deze nu een XBRL-, Microsoft Word- of PDF-indeling heeft.
- Aan de XBRL-technologie zijn geen eigendomsrechten verbonden. XBRL kan zonder licentie door het publiek worden gebruikt. XBRL is gebaseerd op XML en zal daardoor naar verwachting ruim beschikbaar komen in software-toepassingen.
- XBRL is geen transactieprotocol. XBRL is ontworpen om problemen met het produceren en gebruiken van informatie in bedrijfsrapportages op te lossen. XBRL heeft betrekking op informatie in bedrijfsrapportages; het heeft geen betrekking op gegevensverzameling op transactieniveau.

“Nasdaq is bovendien overtuigd dat door het verbeteren van de distributie en analyse van bedrijfsresultaten de markt voor Nasdaq's eigen handelsdiensten kan worden verbreed. Er was dringend behoefte aan een technologische manier om de rapportage en analyse van duizenden bedrijven effectiever aan te pakken dan mogelijk was met het arbeidsintensieve model dat door beleggers en analisten over de hele wereld wordt gebruikt. XBRL is die nieuwe technologie. Wij verwachten dat de industrie zich zal richten

op het ontwikkelen van goede analytische software waarmee beleggers bedrijfsresultaten kunnen ontvangen en analyseren. Deze programma's zullen geleidelijk steeds complexer en waardevoller worden. Ook verwachten wij dat handelsassociaties, aandelenhandelaars, financiële publicaties, onafhankelijke softwarebedrijven en markten ervoor zorgen dat de beleggers worden voorzien van de juiste analytische software.”

“Het enorme succes waarmee ontwikkelde landen hun levensstandaard hebben weten te vergroten, is

**“De arbeidsintensieve exercitie om te zorgen dat de gegevens van de afzender passen in het analyseprogramma van de ontvanger, wordt met XBRL overbodig.”**

– voor een deel – te danken aan de efficiënte allocatie van kapitaal. Succesvolle concurrenten worden op betere voorwaarden van kapitaal voorzien dan minder succesvolle concurrenten. De belegger kent het verschil tussen meer en minder succesvolle concurrenten. Er zijn immers betrouwbare, gedegen systemen ontwikkeld waarmee bedrijfsresultaten snel kunnen worden verspreid en geëvalueerd. Het is in het belang van zowel het bedrijf, de belegger als het publiek dat bedrijfsresultaten breed, volledig en tijdig beschikbaar komen.”

#### **Aandeelhouder profiteert**

Zeker voor beleggers – de aandeelhouders die bij SOX en Tabaksblat centraal staan – is XBRL een enorme vooruitgang. Bedrijfsresultaten zijn tegenwoordig online beschikbaar; de belegger ontvangt de cijfers al met de snelheid van het licht. Toch vergt het vervolgens nog een tijdrovend en intellectueel uitdagend proces om gegevens van het bedrijfsrapport te converteren naar gegevens die passen in de spreadsheet van de belegger. Bijna elke belegger moet de gegevens die hij ontvangt van het bedrijf nog omzetten in een voor hem bruikbare vorm.

De nieuwe gegevens moeten worden geanalyseerd en geïnterpreteerd: Hoe groot zijn de opbrengsten? Hoe groot zijn de winsten? Hoe groot zijn de winstmarges? De nieuwe gegevens moeten worden vergeleken met eerdere gegevens om de volgende vragen te kunnen beantwoorden: Hoe snel groeien de opbrengsten? Hoe snel groeien de winsten? Zijn de marges veranderd? Is de groeisnelheid veranderd? De bedrijfsresultaten moeten worden



afgezet tegen de resultaten van andere bedrijven: Hoe doet het bedrijf het in vergelijking met de concurrenten? Hoe doet het bedrijf het in vergelijking met andere plaatsen waar de belegger zijn geld kan uitzetten?

Het werk van de belegger komt feitelijk neer op het vergelijken van het ene bedrijf met het andere. Het is daarom jammer dat er zoveel energie, tijd en intellectueel vermogen verloren gaat bij het omzetten van het op zichzelf staande format waarin het bedrijf rapporteert, in het vergelijkende format dat de belegger nodig heeft. Op die manier blijft er maar weinig tijd over voor een vergelijkende analyse. Dit is vooral het geval bij kleine beleggers, die niet beschikken over de analistentteams die professionele beleggers wel hebben.

Voor alle beleggers, professioneel en niet-professioneel, heeft XBRL belangrijke voordelen.

Enkele in het oog springende voorbeelden:

- Bedrijven kunnen een hoogwaardigere informatiestroom distribueren. Ze kunnen dezelfde informatie sturen als voorheen, maar omdat de gegevens gemakkelijker te gebruiken zijn, zullen deze meer waarde hebben voor beleggers.
- Beleggers zullen meer tijd kunnen besteden aan analyse, omdat er minder tijd verloren gaat met het vertalen en invoeren van gegevens.
- Beleggers kunnen meer bedrijven screenen, omdat de marginale kosten verbonden aan het voorbereiden van analysegegevens over extra bedrijven tot nul worden gereduceerd. Er zullen nieuwe juweeltjes worden ontdekt. De markt wordt meer liquide.

**“De belegger ontvangt de cijfers  
al met de snelheid van het licht.  
Toch moet hij de gegevens die  
hij ontvangt van het bedrijf nog  
omzetten in een bruikbare vorm.”**



*Dit artikel is gebaseerd op het rapport 'The Road to better business information: making a case for XBRL', een uitgave van PricewaterhouseCoopers.*

## Checklist: tips voor CFO's

Zij die meer willen weten over XBRL, kunnen het volgende doen:

- Bezoek webpagina's van Microsoft, MSDW en Reuters om de leesbare vorm te bekijken van financiële XBRL-statements:  
<http://about.reuters.com/results/2001-pr/html/xbml.asp>  
<http://www.morganstanley.com/xbml/>  
<http://www.apra.gov.au/>  
<http://www.microsoft.com/msft/>
- Bezoek de site XBRL.org op <http://www.xbrl.org/> en bekijk een aantal demonstratiepagina's op <http://www.xbrl.org/demos/demos.htm>.
- Praat met investeringsrelatie-managers van bedrijven en bekijk wat de communicatievoordelen van het XBRL-platform zijn.
- Praat met gerenommeerde analisten over hoe zij denken over het XBRL-format.
- Stuur een vertegenwoordiger naar het volgende XBRL-evenement: raadpleeg de agenda op <http://www.xbrl.org/events/events.htm>.
- Bekijk of er in de interne gegevensstroom plaatsen zijn waar maatwerk moet worden verricht, bijvoorbeeld of er handmatige invoer is vereist.
- Bespreek met aanbieders van financieel-administratieve software, ontwikkelaars van consolidatie software en internet service providers of zij klaar zijn voor XBRL.
- Praat met registeraccountants, banken en analisten over XBRL.
- Stimuleer nationale, regionale en lokale overheden om XBRL te gebruiken.
- Word lid van het XBRL-consortium.

## **Microsoft**<sup>®</sup> *ExecutiveCircle*

In het zakenleven draait het om kennis én om kennissen. Executive Circle is een exclusief platform waar beleidsmakers en zakelijke beslissers op het gebied van Finance, Operations, Sales en Marketing op bedrijfsstrategisch niveau informatie en ideeën kunnen uitwisselen. Deelname aan Executive Circle biedt u én ons de mogelijkheid een mening te vormen over welke ontwikkelingen in de toekomst belangrijk worden. De informatie hiervoor is rechtstreeks afkomstig uit het netwerk van Microsoft, maar ook van u en van collega-managers die u via Executive Circle ontmoet. In de virtuele wereld van internet of in levende lijve op (thema)bijeenkomsten. Zo weet u nu al waar het straks om draait.

Het centrale punt van Executive Circle is de website [www.microsoft.nl/ec](http://www.microsoft.nl/ec). Daarop vindt u het laatste nieuws, interviews en nog heel veel meer.

Daarnaast vinden er regelmatig bijeenkomsten plaats waar u niet alleen kennis neemt van de laatste stand van zaken, maar ook kennis maakt met collega-ondernemers uit de top van het Nederlandse bedrijfsleven én de mensen achter Microsoft. Tenslotte biedt Executive Circle u uw eigen Customer Manager, waarmee u heel Microsoft aan het werk zet. Dit alles maakt Executive Circle tot een waardevol instrument voor u als manager waar praktische zaken worden gecombineerd met de verspreiding van inspirerende ideeën.

Onze customer managers zijn te bereiken via telefoonnummer 020 5001040 of via email [nlvip@microsoft.com](mailto:nlvip@microsoft.com).

Microsoft B.V.  
Boeing Avenue 30  
1119 PE Schiphol-Rijk