

Inform

Vaktechnisch bulletin

02

December 2011

Thema: Strategie

Dolf van den Brink

'We kunnen de pijn beter snel nemen'

Scenarioplanning

Crisis roept om koers en controle

Onafhankelijkheid in het geding?

Onderzoek naar accountantshonoraria

Colofon

Inform is een vaktechnisch bulletin voor cliënten en relaties van Ernst & Young Accountants. Inform is samengesteld door de specialisten van het Directoraat Vaktechniek Accountancy van Ernst & Young Accountants. Het bulletin verschijnt drie maal per jaar. Hoewel bij het redigeren van Inform de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd door veroudering niet juist meer is. Ernst & Young Accountants kan geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave.

Hoofdredactie

Auke de Bos, Miquel Boeijink,
Yvette Brus, Frank van Hoek

Eindredactie

Suzanne Geurts (Het Bladenatelier)

Thema artikelen

Met medewerking van Luc Quadackers,
journalist

Contact

Ernst & Young Accountants
Directoraat Vaktechniek Accountancy
Postbus 488
3000 AL Rotterdam
Tel. + 31 (0)88-407 50 13
E-mail
directoraat.vaktechniek.am@nl.ey.com

Vormgeving

GPR.
Eindhoven

Druk

Drukkerij Gianotten, Tilburg

Overname van artikelen is toegestaan,
mits integraal en met bronvermelding.

ISSN 1568-9719

In dit nummer



**18. Shawn Harris,
CEO Nature's Pride**
'Een beursgang brengt te veel
verplichtingen mee'

26. Implementatie XBRL
Druk op de knop of
strategische keuze?





3 Voorwoord

4 Nieuwe Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

Update 2011 en vooruitblik 2012

Thema: Strategie

10 Scenarioplanning

Krachtig instrument in crisistijd

14 Dolf van den Brink, commissaris en hoogleraar UvA

'Na deze crisis volgt er waarschijnlijk nog een'

18 Shawn Harris, Nature's Pride

'De strategie zit continu in ons achterhoofd'

21 Jules Verhagen, Ernst & Young

'Accountants moeten strategie ondernemingen goed kennen'

24 Fast close

Van kostenreductie tot strategisch belang

26 XBRL

Verschillende doelen, verschillende keuzes

29 Vraag en antwoord

Wat doet de accountant in de AVA?

30 IASB herijkt strategie

Zelfreflectie na tien jaar succes

34 Onderzoek honoraria

Hoe onafhankelijk is de accountant?

38 Wijzigingen IFRS

Nieuwe bepalingen 2011 en 2012

43 Recente publicaties

Voor de tweede keer in krap drie jaar worden we met een mondiale crisis geconfronteerd. Terwijl ondernemingen nog voor tal van andere uitdagingen staan. Globalisatie, opeenvolgende technologische innovaties, de roep om duurzaamheid. Om in zo'n complex speelveld te overleven - en liefst te groeien - is strategisch inzicht onmisbaar. Daarom behandelen we in dit nummer het onderwerp 'Strategie' vanuit diverse invalshoeken.

Zo beginnen we het themanummer met een artikel over scenarioplanning: hoe dit in onzekere tijden een belangrijke, strategische rol kan spelen. Want dat we in onzekere tijden leven, wordt bevestigd door hoogleraar en topcommissaris Dolf van den Brink. Hij geeft aan dat we een structureel probleem hebben en dat 'de pijn maar beter snel genomen kan worden'. Om goed voorbereid te zijn, raadt hij ondernemingen aan twee scenario's te hebben: een positieve en een negatieve.

Verder een interview met topondernemer Shawn Harris van Nature's Pride, bij wie strategie een tweede natuur is. Sterker nog, ook in deze tijden blijkt haar strategie uiterst succesvol. Jules Verhagen van Ernst & Young geeft aan dat het vooral belangrijk is dat ondernemingen in hun jaarverslag en communicatie duidelijk zijn over hun strategie. 'Stakeholders vormen zich een oordeel of ze voor die bedrijven willen werken, of er zaken mee willen doen, en of ze erin willen investeren,' zegt hij terecht. Ook behandelen we de meerwaarde van 'fast close', dat ondernemingen in staat stelt om snellere en betere beslissingen te kunnen nemen. Daarnaast zetten we uiteen dat XBRL voor veel ondernemingen een strategische keuze is.

Over strategie gesproken: na de eerste tien stormachtige jaren herijkt de IASB haar koers. Want er is lof, maar ook kritiek. Met name de wereldwijde interpretatie van IFRS blijft een struikelblok. Daarom is de IASB een publieke consultatie gestart, die tot en met 24 februari 2012 loopt. Een goede ontwikkeling, die de transparantie van de organisatie zelf en de kwaliteit van de standaarden ongetwijfeld ten goede komt.

Verder vindt u in deze editie een interessant onderzoek van Ernst & Young naar accountants'honoraria: wat zegt de verhouding tussen controle en adviesdiensten over de onafhankelijkheid van de accountant? In onze vaste rubriek 'Vraag en antwoord' geven we antwoord op de vraag: wat doet de accountant komend jaar in de algemene vergadering van aandeelhouders? Traditiegetrouw vindt u in deze decemberuitgave ook een update over IFRS en de Richtlijnen van de Jaarverslaggeving. Zowel over 2011 als 2012.

Tot slot hebben we speciaal voor u het internationale magazine 'Reporting' bijgesloten, een nieuwe uitgave van Ernst & Young EMEIA. We zijn er trots op dat Inform hiervoor als voorbeeld heeft gediend. In deze eerste uitgave vindt u onder andere een interview met Hans Hoogervorst, die sinds 1 juli 2011 voorzitter van de IASB is.

Wij zijn ervan overtuigd dat we u weer een interessante uitgave kunnen voorleggen en wensen u veel leesplezier.

Namens Directoraat Vaktechniek,

Prof. dr. Auke de Bos RA

Nieuwe Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 2011 en een vooruitblik op 2012

Door mr. Sonja Böhmer en prof. dr. Martin Hoogendoorn RA

1. Nieuwe bepalingen voor de jaarrekening 2011

Binnenkort zullen de jaarrekeningen 2011 worden opgemaakt. In september 2011 heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving de jaareditie 2011 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen gepubliceerd. Deze Richtlijnen zijn van toepassing op verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2011. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste nieuwe bepalingen die gelden voor de jaarrekening 2011. Tevens is een korte vooruitblik opgenomen naar de nieuwe bepalingen voor 2012.

Immateriële vaste activa:

Reclamematerialen (210.235)

Soms worden uitgaven gedaan om toekomstige economische voordelen te behalen terwijl geen (immaterieel) vast actief kan worden verkregen of gecreëerd dat voor activering in aanmerking komt. Voorbeelden van dergelijke uitgaven zijn: postordercatalogi, folders en reisgidsen. De wijziging is in navolging van een wijziging van IAS 38. Deze reclamematerialen worden toegestuurd aan cliënten en zijn daarom een bijzondere soort van promotiekosten. Promotiekosten mogen niet worden geactiveerd, ook al kunnen ze bijdragen aan de waarde van een merk (maar intern gegenereerde waarde van een merk mag niet worden geactiveerd). Op grond van de Richtlijn moet de last genomen worden bij levering van de materialen (of nog preciezer: indien de dienst door de derde is verricht en de materialen beschikbaar zijn voor levering; op verzoek van de rechtspersoon uitgestelde levering leidt dus niet tot uitstel van kostenverantwoording). Indien een betaling is gedaan voorafgaand aan de ontvangst van de materialen, kan uiteraard een vooruitbetaling als actief worden verantwoord.

Overheidssubsidies en andere vormen van overheidssteun (RJ 274)

Er is een nieuwe alinea 274.110 opgenomen die bepaalt dat leningen verkregen van de overheid met een lagere rente dan de marktrente worden verwerkt en gewaardeerd conform Richtlijn 290 Financiële instrumenten. Dat betekent dat bij eerste verwerking een dergelijke lening tegen de lagere reële waarde in de balans wordt verwerkt. Het verschil met het hogere ontvangen bedrag betreft de contante waarde van het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Verbonden partijen (RJ 330)

De regelgeving met betrekking tot het verstrekken van informatie over verbonden partijen is opgenomen in artikel 2:381 lid 3 BW. Deze regelgeving heeft uitsluitend betrekking op de informatieverstrekking en *niet* op de waardering en verwerking van transacties tussen verbonden partijen. In de editie 2010 heeft de RJ een nieuwe Richtlijn 330 gepubliceerd waarin voorschriften zijn opgenomen voor de in de toelichting van de jaarrekening op te nemen informatie over transacties met verbonden partijen. Deze nieuwe Richtlijn moet in jaarrekeningen 2011 verplicht worden toegepast. De bepalingen geven een invulling van en een aanvulling op de in de wet opgenomen regeling.

De wet bepaalt dat transacties tussen verbonden partijen die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan toegelicht moeten worden. In de Richtlijn is de aanbeveling opgenomen om ook de transacties tussen verbonden partijen die wel op arm's length-basis zijn uitgevoerd op te nemen in de toelichting (RJ 330.201). Als invulling van de door de wet aangegeven 'overige van belang zijnde informatie' wordt genoemd: de mate van de nog niet verrekende transacties (ergo balansposities) en het prijsstellingsbeleid inzake de transacties (RJ 330.204). Daarenboven acht de RJ een uitsplitsing naar categorieën verbonden partijen gewenst die overeenkomt met de eisen van IAS 24.18 (RJ 330.206).

Gesegmenteerde informatie (RJ 350)

De RJ heeft een nieuwe Richtlijn 350 Gesegmenteerde informatie gepubliceerd. Richtlijn 350 is aanbevolen voor grote ondernemingen. Voor Nederlandse beursgenoteerde rechtspersonen is IFRS van toe-



Voorbeeld

Een voetbalvereniging verkrijgt op 1 januari 2011 van de gemeente een tweejarige renteloze lening van € 2.000.000 voor de bouw van een nieuw stadion. Indien de voetbalvereniging een zelfde soort lening bij een bank zou afsluiten, zou zij 8% rente betalen. De geamortiseerde kostprijs (afgerond) bedraagt in het eerste jaar 31.12.2011 € 1.700.000 en het tweede jaar 31.12.2012 € 1.850.000. Het voordeel bedraagt derhalve € 300.000 dat als overheidssubsidie verwerkt zal moeten worden.

Omdat de lening samenhangt met de bouw van een materieel vast actief zal het voordeel aangemerkt moeten worden als investeringssubsidie. Een investeringssubsidie wordt ofwel in mindering gebracht op de boekwaarde van het materieel vast actief ofwel als overlopend passief verwerkt. De subsidiebate wordt gerealiseerd door vrijval van de overlopende post ten gunste van de winst-en-verliesrekening over de periode dat het stadion wordt afgeschreven. Indien de investeringssubsidie in mindering wordt gebracht op de boekwaarde van het stadion, zal de bate zich realiseren door lagere afschrijvingen.

passing en bevatten de Richtlijnen derhalve geen specifieke bepalingen. Het uitgangsprincipe van de Richtlijn is dat de interne managementinformatie leidend is voor de bepaling van de te rapporteren segmenten en de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de gesegmenteerde informatie. Dit is meer in overeenstemming met IFRS 8. De Richtlijn hanteert het begrip 'operationeel segment' conform IFRS 8.

Niet in de balans opgenomen regelingen (RJ 390)

In een nieuwe Richtlijn 390 wordt de toelichting over de aard, het zakelijk doel en

de financiële gevolgen van niet in de balans opgenomen regelingen nader omschreven. Voorbeelden van niet in de balans opgenomen regelingen zijn:

- ▶ Special purpose entities en offshore-activiteiten indien deze niet meegeconsolideerd zijn.
- ▶ Risico- en winstdelingsregelingen.
- ▶ Verplichtingen die voortvloeien uit factoring, gecombineerde koop- en terugkoopovereenkomsten, consignatie van aandelen, take-or-pay-regelingen, operationele leasingregelingen en outsourcing.

Omvang rechtspersoon	Vereiste toelichting m.b.t. niet in de balans opgenomen regelingen	Aanvulling RJ 390.2 (voorbeelden)
Groot	Aard, zakelijk doel en financiële gevolgen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Looptijd van de regeling ▶ Belangrijke kenmerken ▶ Is tegenpartij verbonden partij? ▶ Omvang financiële voor- en nadelen en omstandigheden waarvan die afhankelijk zijn ▶ Overeengekomen financiële afspraken
Middelgroot	Aard en zakelijk doel	
Klein	Geen toelichting vereist	



Financiële instrumenten (RJ 290) en Prijsgrondslagen voor vreemde valuta (RJ 122)

Een aangepaste richtlijn omtrent financiële instrumenten is pas van kracht met ingang van 2012, maar omdat sprake is van een aantal vereenvoudigingen mag de Richtlijn al direct worden toegepast in de jaarrekening 2011. Indien een van de wijzigingen wordt toegepast, is dit een stelselwijziging die verwerkt moet worden conform RJ 140, maar het aanpassen van de vergelijkende cijfers is niet verplicht. De belangrijkste wijzigingen worden hieronder besproken.

Verwerken van tegen kostprijs gewaardeerde derivaten

Met alinea 541 wordt verduidelijkt hoe resultaten voortvloeiende uit tegen kostprijs gewaardeerde derivaten worden verwerkt indien kostprijs-hedge-accounting niet wordt toegepast. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs van het derivaat, dient het verschil altijd in de winst- en-verliesrekening te worden verwerkt. De lopende rente wordt hierbij buiten beschouwing gelaten. Dit geldt ook voor derivaten in een kostprijs-hedge-relatie voor zover sprake is van hedge-ineffectiviteit.

Voorbeeld

Onderneming W heeft twee derivaten, die tegen kostprijs worden gewaardeerd en waarvoor geen hedge accounting wordt toegepast (kostprijs in beide gevallen nihil):

- ▶ Een renteswap vast-variabel.
Op 31 december 2011 is de reële waarde -/ - 30; hierin is begrepen het tot balansdatum opgelopen, maar nog niet afgerekende renteververschil van -3.
- ▶ Een valutatermijncontract op grond waarvan op 31 december 2012 1000 USD worden ontvangen tegen betaling van € 1000. De koers op 31 december 2011 is 1 USD = 1,2 EUR.

Bij de waardering van de renteswap wordt de lopende rente buiten beschouwing gelaten. Deze renteverplichting wordt uiteraard wel verantwoord, als 'nog te betalen rente', maar niet als waardering van de swap. Dit is feitelijk alleen een classificatieverschil.

Het valutatermijncontract heeft een positieve waarde van € 200, en blijft dus gewaardeerd tegen 0. (op grond van de huidige koers is de te ontvangen tegenwaarde van USD 1000 € 1200). In dit voorbeeld zullen de derivaten derhalve gezamenlijk tegen -/ -27 worden opgenomen en een post nog te betalen rente van -/ -3.

Kostprijs-hedge-accounting en vreemde valuta

Bij kostprijs-hedge-accounting dient het ineffektieve deel van de hedge-relatie te worden verwerkt in het resultaat.

Onderdekking leidt niet tot ineffectiviteit, overdekking wel.

De nieuwe bepaling in RJ 290 stelt dat waardering plaats moet vinden op basis van kostprijs of lagere reële waarde (net als bij het niet toepassen van hedge accounting).

Voorbeeld

Afdekking van het valutarisico voor toekomstige verkopen van USD 12.500, terwijl 10.000 USD verkopen zijn voorzien. Voor 2.500 USD is sprake van overdekking. Hiervoor geldt de grondslag kostprijs of lagere reële waarde.

Lagere reële waarde mag worden bepaald op basis van de koers op balansdatum, maar ook op basis van reële waarde: derhalve een verruiming van de grondslag, omdat het verlies ook kan worden bepaald op basis van een andere grondslag dan koers op balansdatum (namelijk: reële waarde).

Waardering beursgenoteerde obligaties tegen kostprijs

Inmiddels is in de internationale omgeving, onder meer door invloed van de kredietcrisis, de mogelijkheid geboden om beursgenoteerde obligaties op kostprijs te waarderen, mits geen sprake is van handel. Deze mogelijkheid is ook in de Richtlijnen opgenomen in alinea's 409, 410, 415, 504, 512, 513, 517 en 518.

Waardeverminderingen van tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde activa

Met alinea 537a en 537b wordt een

vereenvoudigd alternatief geboden voor een bijzondere waardevermindering van financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, die aansluit bij de grondslag 'kostprijs of lagere marktwaarde'. In dat geval dient een bijzondere waardevermindering te worden verantwoord wanneer de marktwaarde lager is dan de (geamortiseerde) kostprijs. Indien en voor zover deze marktwaarde in een volgende periode toeneemt, dienen de voorheen opgenomen waardeverminderingverliezen te worden teruggenomen tot maximaal de (geamortiseerde) kostprijs die zou zijn bepaald indien geen sprake zou zijn van bijzondere waardeverminderingen.

Voorbeeld

Op 1 januari 2011 wordt een obligatie aangekocht voor € 100 nominaal; de kostprijs van de obligatie is € 96,33, de couponrente is 4%, de effectieve rente is 6% en de looptijd is 2 jaar.

Op 31 december 2011 is de marktrente gestegen naar 8%. De rente van jaar 1 is niet ontvangen, verwacht wordt dat slechts 50% van de aflossing binnenkomt.

De boekwaarde van de obligatie op basis van het nieuwe vereenvoudigde alternatief in RJ 290 houdt waardering tegen lagere reële waarde in, dus de toekomstige verwachte kasstroom van 50 (helft van de aflossing) contant gemaakt tegen de marktrente van 8%. Dit leidt tot een boekwaarde van de obligatie per 31 december 2011 van € 46 (50*1,08) en daarmee tot een waardevermindering van € 54.

2. Vooruitblik op 2012

Hierna wordt kort vooruitgekeken naar enkele Richtlijnen die van toepassing zullen zijn op de jaarrekening 2012.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa (RJ 121)

Bij aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van goodwill moet de bedrijfswaarde en opbrengstwaarde worden bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe de goodwill behoort. Dit betekent dat de balanspost goodwill wordt toegerekend aan verschillende kasstroomgenererende eenheden. In een nieuwe alinea 514 wordt de nu geldende 'bottom-up' en 'top-down' toets vervangen door het toerekenen van goodwill aan alle (groepen van) kasstroomgenererende eenheden die na de overname naar verwachting voordeel zullen halen uit de synergie in de acquisitie. Deze toerekening geschiedt op het laagste niveau waarop de goodwill wordt beoordeeld voor interne managementdoeleinden. Dit niveau mag niet hoger liggen dan het niveau van een operationeel segment.

Discontinuïteit en ernstige onzekerheid over continuïteit (RJ 170)

In editie 2011 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is een nieuwe Richtlijn 170 opgenomen inzake verslaggeving in geval van discontinuïteit en ernstige onzekerheid over continuïteit. De nieuwe Richtlijn is vooral een samenvoeging van alinea's die momenteel elders in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving waren opgenomen (paragraaf 3 Continuïteit, discontinuïteit en gerede twijfel over continuïteit van hoofdstuk 120 en paragraaf 3 Discontinuïteit en gerede twijfel over continuïteit van hoofdstuk 160). De Richtlijn geeft onder andere aan in welke situaties sprake kan zijn van discontinuïteit van het geheel van de werkzaamheden en in welke situaties sprake kan zijn van ernstige onzekerheid over de continuïteit. Dit zal het geval kunnen zijn indien sprake is van:

- ▶ een negatief of relatief gering eigen vermogen;
- ▶ het niet langer kunnen voldoen aan financieringsconvenanten - zonder dat duidelijk is wat de gevolgen zijn voor de voortzetting van de financiering;
- ▶ aanwijzingen dat debiteuren niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen en/of dat crediteuren verstrekte financiële steun zullen intrekken;
- ▶ negatieve operationele kasstromen blijkend uit actuele of toekomstgerichte financiële overzichten;
- ▶ aanzienlijke negatieve bedrijfsresultaten of belangrijke waardedalingen van activa die worden aangewend om kasstromen te genereren;
- ▶ het verlies van een belangrijke afzetmarkt, licentie, concessie of een essentiële leverancier;
- ▶ personeelsproblemen of een tekort aan belangrijke grondstoffen.

worden gewaardeerd tot het moment dat de reële waarde wel betrouwbaar is te bepalen.

Overzicht van het totaalresultaat van de rechtspersoon (RJ 265)

Om dubbeltellingen in het overzicht van het totaalresultaat te voorkomen, moeten stelselwijzigingen worden verwerkt in het beginvermogen. Dit betekent dat het cumulatief effect van stelselwijzigingen geen onderdeel uitmaakt van het Overzicht van het totaalresultaat (RJ 265 alinea 201). Ter verduidelijking is ook in alinea 211 van Richtlijn 140 Stelselwijzigingen toegevoegd dat bij stelselwijzigingen de cijfers van het totaalresultaat worden aangepast.

Materiële vaste activa (RJ 212)

De nieuwe alinea's 506 en 506a van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa maken het mogelijk dat stelselmatig terugkerende verkoopopbrengsten van materiële vaste activa als netto-omzet worden verantwoord.

Richtlijn 212 Materiële vaste activa, Richtlijn 213 Vastgoedbeleggingen

In ontwikkeling zijnde vastgoedbeleggingen worden in jaareditie 2011 verwerkt volgens hoofdstuk 213 Vastgoedbeleggingen. Het verwerken van in ontwikkeling zijnde vastgoedbeleggingen volgens 213 maakt het mogelijk dat deze worden gewaardeerd tegen reële waarde, met waardeveranderingen in het resultaat (mits reële waarde betrouwbaar is te bepalen). Verder is bepaald in alinea 213.512 dat vastgoedbeleggingen waarvan de reële waarde niet betrouwbaar te bepalen is, tegen de kostprijs

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Sonja Böhmer
 Directoraat Vaktechniek
 + 31 (0)88-407 50 08
 sonja.bohmer@nl.ey.com

Martin Hoogendoorn
 Directoraat Vaktechniek
 + 31 (0)88-407 50 12
 martin.hoogendoorn@nl.ey.com

Strategie in onzekere tijden

Door drs. Michiel de Vries CMA MScMC en ir. Léon Poppegaai RC

Ondernemingen worden steeds vaker geconfronteerd met complexe strategische uitdagingen in hun externe omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan economische volatiliteit, globalisatie, snel opvolgende technologische ontwikkelingen, het streven naar duurzaamheid in samenhang met mondiale milieuproblemen en een verscheidenheid aan politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. De *Great Moderation*, zoals de periode van lage volatiliteit van de afgelopen twintig jaar kan worden aangeduid, is voorlopig ten einde. Het nieuwe tijdperk vraagt om krachtige strategische instrumenten, die recht doen aan onzekerheid. Scenarioplanning is zo'n instrument.

Traditionele aanpak schiet tekort

De onvoorspelbaarheid van externe ontwikkelingen en de mogelijke verstoringen die hieruit voortkomen, resulteren voor ondernemingen in steeds meer onzekerheid. Het speelveld van ondernemingen wordt complexer en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op; hoe de wereld eruit zal zien over een betrekkelijk korte termijn wordt steeds moeilijker te voorspellen. In deze context schieten klassieke strategische instrumenten tekort. De traditionele strategieaanpak berust op de veronderstelling dat met sterke analyse-instrumenten de toekomst nauwkeurig genoeg kan worden voorspeld om een duidelijke strategische koers te kiezen. In stabiele tijden heeft deze lineaire werkwijze wellicht goed gewerkt, maar de huidige onzekere of zelfs 'onvoorspelbare' omgeving vraagt om een nieuwe benadering. Strategievorming dient niet langer voornamelijk *inside-out* plaats te vinden, maar vooral *outside-in*. In de hedendaagse turbulente wereld moet de nadruk liggen op het bestuderen van het effect van de strategische onzekerheden die de validiteit van de strategie kunnen beïnvloeden.

De huidige tijd vraagt van bestuurders om de strategie niet langer te bepalen op basis van het extrapoleren van bestaande keuzes, maar op basis van het anticiperen op mogelijke veranderingen in de externe omgeving. Ondernemingen dienen de externe omgeving te interpreteren en vervolgens te monitoren om de invloed van veranderingen op de validiteit van de strategie te begrijpen. In deze bijdrage beschrijven wij een aanpak voor bestuurders en managers om in een

onzekere en volatiele omgeving een robuuste strategie op te stellen en te bewaken.

Strategisch control is noodzakelijk

Wanneer we spreken over de implementatie en validatie van strategie, betreden we het veld van *management control*. Management controlsystemen zijn informatiegebaseerde systemen die het management ondersteunen bij zowel de implementatie van strategie als bij het zoeken naar vernieuwing en innovatie. Met name de laatstgenoemde functie van het management controlsysteem is cruciaal in een tijdsgewricht waar de omgevingsdynamiek exponentieel stijgt. Het is van groot belang dat het management controlsysteem voldoende aandacht schenkt aan informatie over de validiteit van de huidige ondernemingsstrategie. De onderneming moet met andere woorden weten welke strategische onzekerheden zich mogelijkere wijs kunnen gaan manifesteren, wat de impact op de strategie kan zijn en hoe de status van deze onzekerheden kan worden gemonitord. Het onderdeel van een management controlsysteem dat zich richt op het verwerven van informatie over strategische onzekerheden en uitspraken doet over de validiteit van de strategie van de onderneming wordt in de regel een *strategisch* controlsysteem genoemd.

Een auteur die expliciet wijst op het belang van strategisch controlsystemen in de controle- raamwerken van organisaties is Robert Simons¹. Op het gebied van strategisch control maakt Simons een onderscheid in *belief* systemen en *interactive* controlsystemen. *Belief* systemen zien in het raamwerk van Simons toe op het bewaken van de kern-

1 R. S. Simons (1995), *Leverage of control - How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.



waarden van de onderneming, terwijl *interactive control* systemen zorgdragen voor de interactie tussen de organisatie en de omgeving. Een *interactive control* systeem is met andere woorden gericht op de kansen en risico's die voortkomen uit strategische onzekerheden voor de organisatie. *Interactive control* heeft als hoofddoel medewerkers te inspireren en aan te moedigen om te exploreren. *Interactive control* systemen stimuleren zo de strategische dialoog binnen de organisatie en vormen een katalysator voor nieuwe strategische initiatieven.

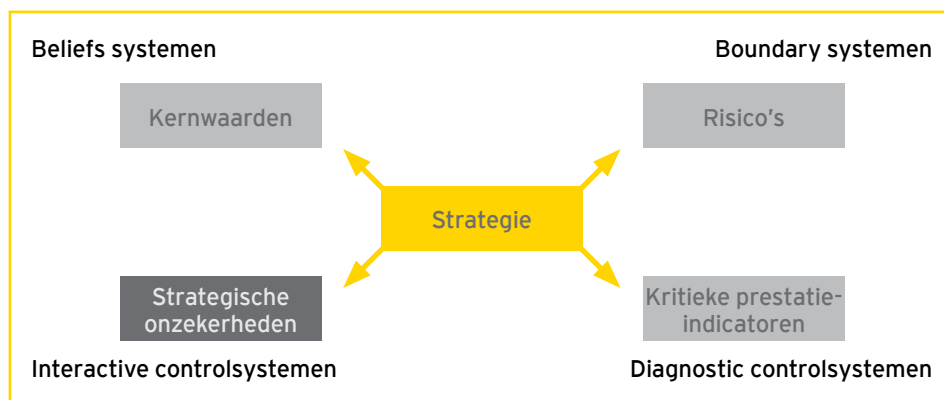
Het belang van scenarioplanning

In een dynamische externe omgeving is het

voor ondernemingen bij het vormgeven en bewaken van de validiteit van de strategie aldus verstandig meer aandacht te schenken aan strategische controlsystemen. Ondanks het feit dat deze systemen in de literatuur worden beschreven, is hun praktische gebruik voornamelijk verwaarloosbaar. De reden hiervoor is dat er weinig concrete instrumenten voorhanden zijn, die invulling geven aan het *interactive control* concept. Wij zijn van mening dat de methode van scenarioplanning een uitgelezen instrument is om interactief ingezet te worden en bestuurders en managers een handvat geeft om permanent de validiteit van de strategie van de onderneming te kunnen toetsen en bewaken.

Scenarioplanning is een methode die afkomstig is uit het domein van strategisch management. In deze methode ligt de nadruk op het identificeren en doordenken van strategische onzekerheden voor organisaties. Een scenario kan worden gedefinieerd als een alternatieve toekomstige omgeving, waarin een strategisch initiatief zijn uitwerking heeft of als een intern consistent beeld van hoe de toekomst uit kan pakken. Bij scenarioplanning is het van belang logische, plausibele, inspirerende en informatieve toekomstige (bedrijfs) omgevingen te schetsen, die kunnen dienen als toetssteen voor de juistheid van huidige visie en strategie van de onderneming.

Scenario's zijn geen keuzes of voorspellingen, maar extreme toekomstbeelden die denkbaar kunnen voortvloeien uit de belangrijkste onzekerheden waar de organisatie mee wordt geconfronteerd. Er zijn altijd meerdere scenario's noodzakelijk om de strategische onzekerheden die inwerken op een organisatie te adresseren. Deze scenario's komen afzonderlijk nooit uit, maar hebben ten doel de mogelijke effecten van onzekerheden doordringend te visualiseren en hiermee de toekomstperceptie van managers te verbeteren.



Figuur 1: In tijden van omgevingsdynamiek zijn *interactive controlsystemen* van cruciaal belang

Naar een strategisch control cyclus

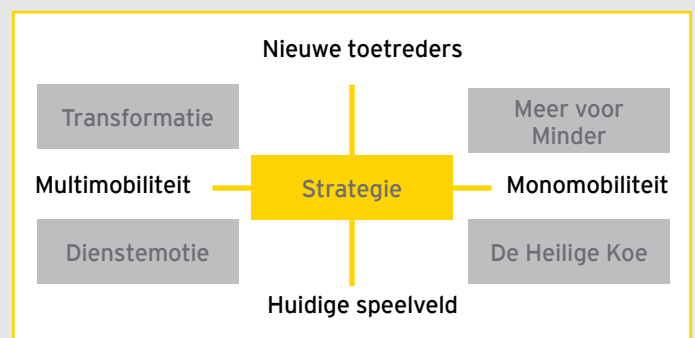
In onze opinie vormt scenarioplanning een cruciaal onderdeel van strategisch control. Het helpt bestuurders en managers strategische onzekerheden te identificeren, te interpreteren en de validiteit van de strategie van de onderneming te bepalen. Scenarioplanning dient daarom een integraal onderdeel te zijn van een strategisch controlcyclus. Figuur 3 illustreert een strategisch controlcyclus die ondernemingen kunnen inzetten bij het bewaken van de validiteit van de strategie van de onderneming en het identificeren van groeikansen.

Het gebruik van scenarioplanning geïllustreerd aan de hand van een case²

Deze case gaat over een importeur van personenauto's. De importeur acteert in een zeer dynamische omgeving. De preferenties van particuliere en zakelijke klanten, zijn onder meer afhankelijk van politieke, economische, technologische en ecologische ontwikkelingen. Zo heeft de fiscale behandeling van automobility veel invloed op het gedrag van de consument. Ook de staat van de Nederlandse economie heeft veel effect. Technologische innovatie is eveneens van groot belang in de autosector en ook ecologische ontwikkelingen, zoals duurzaam inkoopbeleid bij de overheid en in het bedrijfsleven, spelen een rol. De scenario's waar het management van de auto-importeur momenteel mee werkt, zijn gebaseerd op een tweetal strategische onzekerheden.

Onzekerheden signaleren

De eerste onzekerheid is het type concurrentie dat de onderneming de komende jaren zal ondervinden. Aan de ene kant is het denkbaar dat de concurrentie plaats zal vinden vanuit traditionele hoek, namelijk de importeurs van andere merken. Aan de andere kant is het niet ondenkbaar dat er sprake zal zijn van nieuwe spelers die zich richten op de retail en distributie van voertuigen. Te denken valt hierbij aan brede retailketens, zoals Albert Heijn of Gamma, maar ook aan toeleveranciers zoals financiers, verzekeraars of misschien wel elektriciteitsmaatschappijen. De tweede kernonzekerheid die de onderneming hanteert is de wijze waarop de mobiliteitsmix in de toekomst wordt ingevuld. Zo is het de vraag of de auto nog steeds de meest dominante vorm van mobiliteit is, of dat er veel meer wordt gekozen voor oplossingen waarin verschillende modaliteiten (openbaar vervoer, fiets, etc.) een plaats hebben.

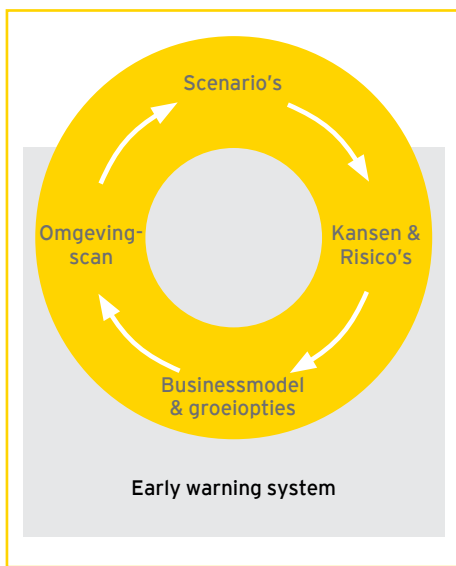


Figuur 2: De scenario's van een auto-importeur (Breunese en De Vries, 2011)

Scenario's schetsen

Het scenario dat een veranderend concurrentieveld combineert met een vraag naar 'multimobiliteit' heet het 'Transformatie'-scenario. De onderneming gebruikt dit scenario om zich voor te bereiden op een zeer competitieve wereld, waarin het zich niet alleen met auto's, maar vooral met slimme mobiliteitsdiensten dient te onderscheiden van de concurrentie. Innovatie is in dit scenario doorslaggevend. Het scenario waarin sprake is van nieuwe toetreding in het concurrentieveld en een marktvaart naar auto's ('monomobiliteit'), is 'Meer voor Minder' gelabeld. Dit scenario wordt door het management gebruikt om zich te verplaatsen in de denkbare situatie dat er sprake is van nieuwe toetreding door bijvoorbeeld retailketens die de prijsconcurrentie in de markt aanwakken. Het 'Heilige Koe'-scenario biedt een schets van de toekomst waarin merkemotie en retailbeleving centraal staan bij de aanschaf van een voertuig. In dit scenario zal de importeur in de concurrentie met gevestigde spelers maximaal moeten inzetten op een exclusieve en onderscheidende distributiestrategie. Het 'Dienstemotie'-scenario, tenslotte, gaat in op de situatie dat de onderneming met de gevestigde orde concurreert om innovatieve mobiliteitsoplossingen.

² Dit voorbeeld is ontleend aan: E. Breunese en De Vries, M.F. (2011) *Strategic control: het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming*, Kluwer: Deventer.



Figuur 3: Strategic control cyclus

De cyclus begint altijd met een analyse van het businessmodel van de onderneming. In deze analyse dient de nadruk te liggen op de identificatie van de belangrijkste kwetsbaarheden in het businessmodel, bijvoorbeeld de toegang tot kapitaal, de toegevoegde waarde van de waardepropositie, de afhankelijkheid van een specifiek distributiekanaal en dergelijke. Nadat het businessmodel grondig is geanalyseerd en kwetsbaarheden zijn vastgesteld, is het van belang de externe omgeving te scannen en een beeld te vormen van de strategische onzekerheden die op de onderneming afkomen. De belangrijkste strategische onzekerheden grijpen direct in op de kwetsbaarheden van het businessmodel van de onderneming. Voorbeelden zijn de mogelijke toetreding van een concurrent, een wijziging in wet- of regelgeving of de toegang tot grondstoffen.

Het kenmerk van deze strategische onzekerheden is dat ze veel invloed kunnen hebben

op het businessmodel van de onderneming, maar dat ze niet of nauwelijks door de onderneming zelf te beïnvloeden zijn. Het is voor ondernemingen van cruciaal belang de belangrijkste strategische onzekerheden goed te doordenken om inzicht te krijgen in de mogelijke consequenties. Hiertoe dienen scenario's te worden ontworpen die licht schijnen op de mogelijke gevolgen van de strategische onzekerheden. Met behulp van uitdagende scenario's kan de robuustheid van het businessmodel van de onderneming en de strategische plannen van het bestuur worden getoetst. De confrontatie tussen de huidige strategie en een set scenario's zal leiden tot inzicht in risico's en nieuwe kansen voor de onderneming.

Het belang van voortdurende monitoring

De strategic controlcyclus is een belangrijk hulpmiddel om in een dynamische omgeving de validiteit van strategie te bepalen en te verbeteren. Het werken met scenario's is belangrijk, maar de actualiteit van de scenarioset dient goed te worden bewaakt. De cyclus moet, met andere woorden, met regelmaat worden doorlopen. Door voortdurend te monitoren welke strategische onzekerheden in relevantie toenemen en welke scenario's zich lijken te gaan ontfouwen, kan permanent worden beoordeeld hoe robuust het businessmodel van de onderneming is, welke risico's zich lijken te gaan manifesteren en welke groeiopties kansrijk worden.

Een manier om de relevantie van strategische onzekerheden te monitoren is het opstellen van een *early warning* systeem. De eerste stap in het ontwerpen van een *early warning* systeem is het bepalen van de indicatoren die verklarend zijn voor de omgevingsvariatie en die daarom dienen te worden gevolgd. Aangezien de kernonzekerheden

de richting van de toekomstige omgeving bepalen, is het van belang indicatoren te benoemen die wijzen op een variatie in deze onzekerheden. Het nauwgezet volgen van deze indicatoren stelt het bestuur in staat om vroegtijdig in te spelen op veranderingen in de externe omgeving en zodoende de concurrentie op een achterstand te zetten.

Conclusie

Wij zijn van mening dat het implementeren van een strategic controlcyclus een bijzonder waardevolle aanvulling vormt op de strategievorming en management control van organisaties. Het voortdurend in interactie staan met de externe omgeving, het ontwikkelen van scenario's en het duiden van hun impact op het businessmodel van de organisatie is cruciaal in een tijd van onvoorspelbaarheid en dynamiek. De winnaars van de toekomst zijn de organisaties die onzekerheid zien als een kans en niet als een bedreiging.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Michiel de Vries
Performance Improvement
Ernst & Young Advisory
+ 31 (0)88-407 88 48
michiel.f.de.vries@nl.ey.com

Léon Poppegaai
Performance Improvement
Ernst & Young Advisory
+ 31 (0)88-407 89 58
leon.poppegaai@nl.ey.com

Dolf van den Brink, commissaris en hoogleraar UvA: 'We kunnen de pijn beter snel nemen'

We bevinden ons in een periode met forse economische tegenwind. Volgens Dolf van den Brink is het grondprobleem dat er meer schulden zijn dan de reële economie kan betalen. De schuldvorming is de laatste vijftien jaar veel te ruimhartig gefaciliteerd en geacommodeerd door de banken en monetaire autoriteiten. 'Met een nog lagere rente en nog meer liquiditeiten gaan we daar echt niet uitkomen. Daar moeten we mee ophouden. Het is slechts uitstel van executie.' Aldus Van den Brink, vooraanstaand commissaris, voormalig bestuurder en adviseur van ABN-AMRO en hoogleraar Financial Institutions aan de Universiteit van Amsterdam. In een interview met Auke de Bos spreekt Van den Brink over contractie, welvaartsverlies en de rol van commissaris en accountant.



Heeft u de huidige economische malaise zien aankomen?

'Sinds mijn doctoraalscriptie in 1971 geloof ik dat er lange golfbewegingen zijn van economische opgang en neergang. Vanuit de opgang die er in de jaren tachtig en negentig is geweest, was het redelijk voorspelbaar dat we ergens in het vorige decennium in de neergangfase terecht zouden komen. Dat heb ik altijd als een perspectief in mijn achterhoofd gehad, ook in mijn toezichthoudende rol. Het basisprobleem op dit moment is dat er meer schuld is dan de reële economie kan ophoesten. Er is dus een *mismatch* tussen rechten van de crediteuren en de mogelijkheden van de debiteuren. Zeker als je ook nog pensioenverplichtingen meerekent, hebben we gewoon meer rechten gegeven dan we kunnen waarmaken. We kunnen die schuld op drie manieren kwijtraken: door gewoon te sparen, door herstructurering zoals bij Griekenland, of door het in toenemende mate failliet laten gaan van landen, bedrijven en particulieren.'

Hoe heeft u uw voorgevoel gebruikt bij uw commissariaten?

'In 2007 kwam ik tot de conclusie dat het echt menens werd, gedreven door de langetermijnvisie die ik al heel lang heb. Ik heb toen bij al mijn commissariaten continu naar voren gebracht dat er zwaar weer op komst was. Als bankier heb ik geleerd dat dan de balans belangrijker is dan de verlies-en-winstrekening. De balans staat voorop, ook al kost dat op korte termijn winst. De meeste sectoren zijn vertegenwoordigd in mijn toezichtportfolio en bij de ene sector ben je kwetsbaarder dan bij de andere sector. Het kostte mij bij sommige bedrijven tot eind 2008 om collega's ervan te overtuigen dat er problemen kwamen. Ik werd al snel *Professor Doom* genoemd.

Maar ja, als ons eigen Centraal Planbureau in november 2008 nog volhoudt dat we geen recessie krijgen, dan is dat lastig te doorbreken. Je moet een beetje eelt op je ziel hebben en gewoon consistent blijven uitdragen waar je zelf in gelooft. Tot 2008 groeiden de bomen tot in de hemel. We hadden toen een wereldgroei van ruim 5 procent per jaar. Het was mooier dan ooit en dan heeft men geen trek in doemscenario's. Ik blijf trouwens volhouden dat we er nog lang niet zijn. Ook na de crisis blijft dat een lastige boodschap. De economie trok namelijk weer aan in 2010, terwijl we volgens mij nog door een aantal contracties moeten.'

Dolf van den Brink:

'De accountant zou moeten eisen dat een stresstest leidend is voor het balansbeheer'

Toch is men druk in de weer met allerlei andere oplossingen.

'Ik geloof absoluut niet dat je door bijvoorbeeld inflatie uit de problemen kunt komen. Je kan niet op een knop drukken en even inflatie creëren. Dat proberen de Japanners al twintig jaar en dat lukt ze gewoon niet. En dat gaat ons ook niet lukken. In sommige situaties leidt het vergroten van liquiditeit namelijk helemaal niet tot een hoger transactievolume, omdat met de toegenomen geldhoeveelheid de omloopsnelheid van het geld recht evenredig omlaag gaat. Dat is de zogenaamde liquiditeitsval. Ik denk dat de overdaad aan schulden die in euforie zijn

gemaakt nog niet tot grote problemen heeft geleid, omdat de rente veel te laag wordt gehouden. De risicovrije geldmarktrente moet structureel een procent of 4 zijn. Nu is die 1 of 1,25 procent. Als die weer naar een normaal niveau gaat, dan valt misschien wel 20 procent van de activiteiten om.'

Wanneer moet dat dan worden rechtgetrokken?

'Je kan de pijn maar beter snel nemen. De overheden en toezichthouders stralen uit dat ze het wel onder controle krijgen zonder contractie, dat ze de recessie gaan voorkomen. Ik denk dat het slechts uitstel van executie is. Hoe langer je wacht, hoe groter het schuldenprobleem wordt. De laatste vier jaar is de schuld alleen maar verplaatst en vergroot. Dat kan niet voortduren.'

Gaan we terug naar de jaren dertig van de vorige eeuw?

'Je kunt de situatie van nu niet zo gemakkelijk met de jaren dertig vergelijken. Ik denk niet dat we terug naar de gaarkeukens zullen gaan. We zitten inmiddels op een vijf keer hoger welvaartsniveau. Dus als wij 10 à 15 procent van onze welvaart inleveren, dan komen we op het inkomens- en bestedingsniveau van het jaar 2000. Toen hadden we volgens mij niet het gevoel dat we straatarm waren. Maar psychologisch is het natuurlijk een lastig proces.'

Wat kunnen bedrijven doen om negatieve gevolgen te beperken?

'In Nederland zitten we nu in een kwartaal met krimp en dat is waarschijnlijk in het laatste kwartaal ook het geval. Dan bevinden we ons officieel in een recessie. Recessies worden helaas vaak een *selffulfilling prophecy*. Je ziet het sentiment nu al omslaan. Bedrijven worden steeds

pessimistischer. Als de overheden er nu nog in slagen de problemen te beperken, dan is het gewoon over vier jaar zover. Mijn boodschap bij de bedrijven waar ik commissaris ben, is dat we een behoorlijke contractie krijgen die duidelijk zal uitstijgen boven die van 2009. Dat is niet het einde van de wereld, maar we moeten er wel volledig tegen gewapend zijn. Zorg dat je de liquiditeit hebt gewaarborgd en dat je een stressscenario overleeft van een krimp van minstens 10 procent in de economieën waarvan wij afhankelijk zijn.'

Wordt in de praktijk volgens u te weinig met negatieve scenario's gewerkt?

'Ik vind dat elk bedrijf minstens drie of vier scenario's moet hebben: een basisscenario, een optimistisch scenario, een stressscenario en een worst-case-scenario. Onder het basisscenario moet je in ieder geval twee scenario's hebben. Eentje waarbij het allemaal behoorlijk tegenzit en eentje waarbij het echt ongelofelijk tegenvalt en waarbij de omzet met 20 à 30 procent in elkaar valt. Dat scenario moet je ook overleven. Dat betekent dat je werkkapitaal moet gaan afbouwen en dat kost natuurlijk winst. In bepaalde situaties kun je dan te weinig voorraden hebben of ga je de debiteuren zeer kort houden. De hele kapitaalmarkt zit trouwens weer op slot en volgens mij gaat dat van kwaad tot erger. We gaan 2008 en 2009 weer helemaal over doen. Je had dus eigenlijk al een half jaar geleden moeten zorgen voor de financiering. Veel bedrijven gaan dat pas doen als het te laat is. Financiering moet je zeker voor vijf jaar regelen.'

Kan de accountant in deze processen een rol vervullen?

'De accountant kan zeker meer doen. De accountant zou moeten eisen dat een

stresstest leidend is voor het balansbeheer. Ik ken persoonlijk geen accountant die daar duidelijke uitspraken over doet. Dus als het niet uit de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur komt, dan wordt dat in mijn ervaring niet door de accountant gecorrigeerd. Ik vind dat de accountant in zijn rol als externe partij tegengas moet durven geven, ook als de boodschap vervelend is. Ik verwacht van de accountant contraire visies op het gebied van de interne organisatie en de cultuur van het bedrijf, bijvoorbeeld als er iets mis is met de interne *checks en balances*. Als er iets is waar de accountant toezicht op moet houden, dan is het wel de continuïteit van het bedrijf.'

En hoe mondig moet de commissaris zijn?

'Ik vind dat de commissaris meer moet durven uitleggen hoe hij tegen bepaalde issues aankijkt. Dat geldt voor de fenomenen die ik al heb benoemd, maar met name ook als het gaat over bredere maatschappelijke issues, zoals duurzaamheid. Daar hoor je commissarissen zelden een expliciete mening over geven.'

Wat is de belangrijkste uitdaging voor commissarissen in de komende vijf jaar?

'De externe uitdaging is dat de continuïteit van het bedrijf voorop moet worden gesteld, ook als dat winst op korte termijn zal hinderen. Dat is zeker bij beursfondsen met kwartaalcijfers een hele uitdaging. Het management heeft vanuit zijn natuurlijke rol toch de neiging om vooral de positieve punten uit te vergroten. Daar hebben commissarissen een grote verantwoordelijkheid. En intern blijft de belangrijkste uitdaging hoe je als commissaris goed inzicht houdt in het primaire proces. Ik was tien jaar geleden een tegenstander van de one-tier board, maar ben daar gaandeweg naartoe gemigreerd. Ik zou nooit meer bij

een bank in een two-tier board Raad van Commissarissen willen zitten. Dat is zo ingewikkeld geworden. Als je daar als voorzitter niet gewoon twee dagen per week zit, dan kun je echt geen wezenlijke invloed uitoefenen. Bij veel bedrijven is de ontwikkeling richting one-tier board aan het gaan. Dan wordt het trouwens logisch dat je een limiet hebt van vijf commissariaten. Met twee voorzitterschappen bij een one-tier board ben je al fulltime bezig.'

Misschien kunnen we eindigen met een positieve noot?

'Ik begin mijn verhaal altijd met *I'm an optimist by nature*, maar ja, de realiteit is de realiteit. Er komt na deze crisis nog een crisis. Of de huidige crisis wordt nog grimmiger, maar dat verwacht ik niet. Toch hebben mensen die beweren dat nieuwe generaties het nooit meer zo goed krijgen als wij pertinent ongelijk. We gaan nu een krimp krijgen van 10 procent, maar de komende dertig jaar verdubbelt het nationale inkomen weer. De onderliggende arbeidsproductiviteit stijgt namelijk gewoon door. Sterker nog, die zal door dit proces alleen maar harder gaan stijgen, want we worden gedwongen efficiënter te gaan werken. En als de beurzen weer gaan oplopen, dan gaat de rest ook mee. Dat is dus positief. Maar we zullen eerst de pijn moeten nemen.'



Shawn Harris, CEO Nature's Pride: 'Altijd zoeken naar unieke oplossingen'

Een najaarsochtend in Maasdijk. Tussen de kassen in het Westland staat Nature's Pride. Het gebouw heeft een verfrissend uiterlijk en vormt een aangename afwisseling op het eentonige beeld van het industrieterrein. Binnen rijpen miljoenen mango's en avocado's om als *ready-to-eat* een keur aan nationale en internationale winkels te gaan bevoorraden. Het gaat goed, dankzij de unieke formule en vooral ook dankzij de niet aflatende werklust van CEO Shawn Harris en haar team. Onder leiding van Harris ontstond in tien jaar tijd een bedrijf dat 300 soorten exotische groenten en fruit levert aan 400 klanten in 24 Europese landen. In de kantoortuin zoemt het van de bedrijvigheid. Shawn Harris zit zelf gewoon tussen de tientallen salesmensen. 'Ik heb wel een eigen kantoor, maar ik vind het vreselijk om alleen te zitten.' Een beknopte handleiding in ondernemen.



U komt oorspronkelijk uit de Verenigde Staten. Hoe raakte u in Nederland verzeild?

'Omdat ik een relatie kreeg met een Nederlandse man, ben ik in 1989 met twee koffers en een fiets naar Nederland gekomen. Ik ben gebleven en kwam terecht in de groente- en fruitmarkt.'

Vanwaar groenten en fruit?

'Ik heb een universitaire graad op het gebied van financiering en ik wilde eigenlijk altijd *stock fund manager* worden. Omdat ik in deze branche geen baan kon vinden, ben ik per toeval in de groenten en fruit verzeild geraakt. Kennissen van mij in Florida exporteerden onder andere aardbeien, asperges en mango's per vliegtuig naar Europa. Vooral avocado's en mango's waren begin jaren negentig nog vrij onbekend en ik vroeg hen of ik klanten kon zoeken voor hun producten. Binnen drie jaar zorgde ik voor 35 procent van hun omzet. Ik heb dat gedaan tot 1994. Ik kwam er meer en meer achter dat ik mijn eigen stijl heb en die strookte niet met de manier van werken waar ik in zat. Ik heb toen een tijd in België voor een grote multinational gewerkt en daarna voor een Nederlandse exporteur. Ik runde eigenlijk steeds mijn eigen business binnen hun bedrijven. Ik deed wat ik altijd al had gedaan, maar ik werkte twaalf uur per dag en het ging niet zoals ik wilde. Uiteindelijk ben ik weer voor mezelf begonnen en nam de oudste klant mee, met wie ik samen een bedrijf heb opgezet. In 2001 bestond ons bedrijf al uit zestig klanten en tien producten. Sinds die tijd zijn er nog 290 producten bijgekomen.'

En dat allemaal vanwege gaten in de markt?

'Er waren ongeveer vijf vrij grote concurrenten, maar wij hadden een andere aanpak. We waren allereerst zeer transparant naar onze klanten. En in 2004 besloten we

te beginnen met de levering van rijpe (*ready-to-eat*) mango's en avocado's. Dat deed nog niemand want het risico was te groot. Ik vond dat het idee potentie had, maar alle concurrenten verklaarden mij voor gek. Ik ben een risk-taker en dat heeft goed uitgepakt.'

Maar het rijpen van fruit was toch wel onderwerp van gesprek in de markt?

'Ja, het gebeurde wel in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk, maar op het vasteland van Europa was het nog niet aan de orde. Toch kreeg het concept hier een vliegende start. Het was de juiste beslissing op het goede moment. Maar we deden meer dingen op een andere manier dan de concurrenten. We zijn zeer gericht op kwaliteit en we luisteren naar wensen van onze klanten. Als ze vonden dat de papaja's te groen waren, dan zorgden we dat ze rijper geplukt werden. Als ze passievruchten per drie stuks verpakt wilden in plaats van per twee kilo, dan regelden we dat. We waren dus zeer flexibel in het volgen van de eisen van de klant. Tegelijkertijd hebben we geprobeerd om kwaliteit van de teler en het product te verbeteren. We zijn topspeler op het gebied van kwaliteit. Elke keer als er een nieuwe eis komt, bijvoorbeeld op het gebied van voedselveiligheid of residuen, dan nemen we dat onmiddellijk serieus. We testen onze producten en delen de uitkomsten hiervan met onze klanten. Als er een probleem is, dan lossen we dat op. We zitten er bovenop en dat is volgens mij een van de belangrijke redenen voor ons succes. We zijn aardig en open naar de klanten en telers. Dat schept een aangename omgeving en dat is zoals wij graag willen samenwerken.'

Bent u misschien ook zo succesvol omdat u een vrouw bent in deze business? Leidt dat tot een andere strategie?

'Ik denk dat ik succesvol ben omdat ik gewoon Shawn ben, niet omdat ik een vrouw ben. Ik ben zeer direct en kan ook hard zijn. Ik wil graag dat men zich aan de regels houdt. Maar ik hou ook van complimenteren als het goed gaat. Ik denk dat ik zeer principieel ben, maar ook open en eerlijk. Als je je steeds zo opstelt en luistert naar wat je werknemers, klanten en telers zeggen, dan werkt dat in je voordeel. Ik ben ook altijd bezig om er zeker van te zijn dat alles tot in de details goed loopt. Dat kost me veel energie, maar het werkt goed. Anderen zien werk slechts als een onderdeel van hun leven en zoeken naar balans. Maar mijn balans is mijn werk.'

Toen u begon met het bedrijf reageerde u op een gat in de markt. Is er een strikte strategie of strategische richting die wordt aangehouden?

'Tien jaar geleden zijn we begonnen met twee mensen. Er was toen geen expliciete strategie. Het ging heel basaal over het goed bedienen van de klant, het dekken van de kosten en het maken van winst. We zochten naar nieuwe producten en kwalitatief goede leveranciers. Nu we meer volwassen zijn, hebben we specifieke doelen en dus een specifieke strategie. In tien jaar tijd zijn we twaalf keer in omvang gegroeid. Dat is niet gemakkelijk, maar onze strategie blijft hetzelfde. We spreken niet dagelijks over onze strategie, maar die zit wel continu in ons achterhoofd. We willen een betrouwbare partner zijn. We willen een wereldwijd netwerk hebben van de beste telers. We willen gezien worden als het beste marktkanaal. We zoeken naar unieke oplossingen. We doen dat vooral door een zeer nauwe relatie te onderhouden met onze telers en klanten.'

Jullie hebben ook nog een verpakkingstak.

'We hebben twee bedrijven: Nature's Pride en Nature's Pack. Nature's Pride doet de opslag, logistiek, verkoop en marketing. Nature's Pack doet de sortering, herverpakking en de rijping. We hebben nu een zeer mooie paarse verpakking met de opdruk *Eat me*. Omdat we exotische producten leveren zijn we een van de weinige ondernemingen die met een eigen label in de supermarkt terechtkomen. Dat is dus behoorlijk uniek. We geven bovendien uitgebreide informatie op de verpakking, speciaal voor mensen die de producten nog nooit hebben geproefd. We proberen ze te

overtuigen om de producten te proberen, we leggen uit hoe de producten gegeten worden en we geven er recepten bij.'

Denkt u nooit aan een beursgang, gezien de enorme groeimogelijkheden?

'Dat is niet echt onze stijl. We hebben een erg goede partner (Bama Trading) in Noorwegen. We passen goed bij elkaar, groeien samen goed en zijn winstgevend. We waarderen onze vrijheid daarin. Een beursgang brengt een hoop verplichtingen met zich mee. Je bent dan niet meer alleen bezig met je kernactiviteiten, maar vooral ook met rapporteren. Ik denk

dat we allemaal blij zijn met de manier waarop het nu gaat.'

Hoe verloopt nu jullie transparantie?

'We rapporteren maandelijks over de financiële gang van zaken aan onze aandeelhouders en aan onze board of directors. Het prominent rapporteren van de winstgevendheid op bijvoorbeeld de website wordt door veel concurrenten niet echt gewaardeerd. Terwijl wij er natuurlijk wel erg trots op zijn.'

En transparantie op het gebied van duurzaamheid?

'We zijn onlangs ge-audit en gecertificeerd door het IMO (Institute for Marketecology) uit Zwitserland, een geaccrediteerde instantie die zich onder meer bezighoudt met inspectie, certificering en kwaliteitsborging van Fair Trade-producten. Ook onze telers worden ge-audit. Het certificaat garandeert dat onze telers de sociale en arbeidsomstandigheden van hun medewerkers goed hebben geregeld. Vanaf januari gaan wij op grote schaal beginnen met het verhandelen van Fair Trade-mango's. Wij zijn de eerste onderneming in onze branche die dit op zo'n grote schaal heeft gerealiseerd. Hopelijk zien we de kleine zwarte Fair for Life-stickertjes de komende jaren op steeds meer van onze producten in de supermarkten. Jaarlijks importeren wij drie miljoen dozen mango's en we hopen dat 90 procent hiervan nu al onder het Fair for Life-label zullen vallen. We geloven gewoon in wat we doen en we doen het omdat we denken dat het goed is, niet omdat we enkel willen dat de buitenkant er goed uitziet. Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt een belangrijke rol bij Nature's Pride, maar dat staat het presteren zeker niet in de weg.'



Shawn Harris:

'We spreken niet dagelijks over onze strategie, maar die zit wel continu in ons achterhoofd'

Jules Verhagen, bestuurslid Ernst & Young Accountants: 'Voor alle stakeholders is het belangrijk om te zien waar het bedrijf voor staat'

Strategie is een belangrijk gespreksonderwerp in de bestuurskamers. In de huidige turbulente economie neemt het belang van strategie nog verder toe. Dat is bij Ernst & Young Accountants natuurlijk niet anders. Strategie is daarom de komende periode een van de speerpunten, zowel voor hun eigen organisatie als voor hun cliënten. Inform sprak hierover met Jules Verhagen, lid van het bestuur van Ernst & Young Accountants in België en Nederland. 'De economische crisis heeft een enorme impact op organisaties. Elke organisatie staat voor de kans en de taak om te bepalen welke keuzes ze maken en waarom en hoe ze moeten voldoen aan de verwachtingen van de stakeholders.'



Verhagen besteedt ongeveer de helft van zijn tijd aan bestuurlijke taken en de andere helft is hij werkzaam in de accountants-praktijk. Hij was tien jaar lang voorzitter van de sector Life Sciences en Health Care. Vanuit zijn ruime ervaring weet hij als geen ander wat strategie voor een organisatie betekent.

'Het is van groot belang voor organisaties om vast te stellen wat hun strategie is, hoe ze daarmee voldoen aan de verwachtingen van de stakeholders en hoe de strategie

financieel uitpakt. De crisis en volatiliteit op de markt benadrukken slechts het belang daarvan. Stakeholders kijken steeds meer naar de strategie van organisaties en om na te gaan wat de strategie nou eigenlijk op langere termijn betekent voor de organisatie, bijvoorbeeld in termen van continuïteit. Ze vormen zich een oordeel of ze voor die bedrijven willen werken, of er zaken mee willen doen, en of ze erin willen investeren. Ze willen zien waar het bedrijf voor staat.'

Volgens Verhagen zal het belang van strategie enkel toenemen omdat de businessmodellen steeds sneller veranderen. Hij benadrukt de noodzaak van het regelmatig evalueren van de strategie.

'Strategie maak je tegenwoordig voor een periode van twee tot drie jaar, maar je moet de strategie elk jaar grondig evalueren op actualiteit en waar nodig bijstellen. Ik zie echter weinig nut in een meer frequente evaluatie, bijvoorbeeld eens per drie maanden. Je ziet soms dat beleggers of hedgefondsen elke drie maanden om een update van de strategie van hun onderneming vragen. Daar geloof ik niet in. Hoe kan een grote multinational nu om de drie maanden een andere strategie hebben? Dan krijg ik eerder het gevoel dat het gebeurt om beleggers, met name hedgefondsen, daarop te laten speculeren en dat is natuurlijk niet de bedoeling van de communicatie over de strategie aan de stakeholders.'

De vraag is in hoeverre organisaties transparant moeten zijn over hun strategie. Verhagen vindt dat transparantie niet mag betekenen dat ondernemingen competitieve nadelen ondervinden.

'Het is belangrijk om te tonen wat je als onderneming op hoofdlijnen wilt bereiken en hoe dat moet gebeuren. Dat kun je natuurlijk heel goed communiceren. Denk bijvoorbeeld aan een zorgverzekeraar die selectief gaat inkopen. Die verzekeraar kan natuurlijk prima aangeven welke strategie hij gaat volgen om de kosten te beheersen, zonder dat concreet hoeft te worden welke maatregelen ze voor welk ziekenhuis in petto hebben. Want dat zou direct allerlei nadelige reacties van andere verzekeraars kunnen oproepen. Ik denk dat het aan het bestuur is om die balans goed te bewaken. Helaas blijkt uit onderzoek, bijvoorbeeld in het kader van de Sijthoff-prijs van dit jaar,

dat ondernemingen toch nog vaak oppervlakkige teksten over strategie opnemen in hun jaarverslagen. Het veld is in ontwikkeling, maar het kan duidelijk beter dan nu het geval is.'

Jules Verhagen:

'De crisis en volatiliteit op de markt benadrukken slechts het belang van strategie'

Vaak komt het onderwerp strategie aan bod in het jaarverslag. Maar is dit wel de meest uitgelezen plek? Critici vinden dat het strategisch verhaal eigenlijk niet echt thuis hoort in een voornamelijk retrospectief document. Verhagen is het hier niet mee eens.

'Het is heel goed om in het jaarverslag een formeel verantwoordingsdocument te hebben over de strategie. De frequentie van één keer per jaar is op zich goed. Als er tussentijds redenen zijn om de strategie radicaal aan te passen, dan kan dat natuurlijk ook. Dat kun je dan natuurlijk ook communiceren aan de stakeholders, maar in beginsel is een jaarlijks moment prima. Ook kun je het presenteren op aandeelhoudersbijeenkomsten of analistenbijeenkomsten. En denk ook aan bijvoorbeeld de regionale en eventueel landelijke overheden. Die hebben ook baat bij het kennen van de strategie en de doelstellingen van belangrijke organisaties, omdat die een grote impact kunnen hebben op een bepaalde stad of regio.'

Volgens Verhagen raken ondernemingen steeds meer intrinsiek gemotiveerd om transparant te zijn over strategie.

'Hoe beter je uitlegt wat je strategie is, hoe beter stakeholders begrijpen waar het bedrijf voor staat en hoe aantrekkelijker het bedrijf eventueel wordt. Dat geldt ook al sterk op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Steeds meer ondernemingen zullen eraan willen voldoen. Niet alleen omdat er verplichtingen zijn, maar ook omdat ze voorop willen lopen en het voor de onderneming belangrijke voordelen kan bieden. Daarnaast is het voor organisaties ook leuk om op een sociaal verantwoorde manier bezig te zijn, het geeft meer voldoening.'

De Raad van Bestuur is primair verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling. Toch vindt Verhagen het van groot belang dat ook de stakeholders hierbij worden betrokken.

'Als je de stakeholders niet betreft, of onvoldoende betreft, loop je een groot risico dat de strategie die je ontwikkelt onvoldoende succesvol is of niet goed wordt begrepen. Je moet natuurlijk weten wat er in de markt gebeurt, maar je moet ook weten hoe de verwachtingen zich ontwikkelen van de belangrijkste stakeholders van de organisatie. Die verwachtingen moet je heel nadrukkelijk meenemen in je overwegingen en bij de keuzes die je maakt in je strategieontwikkeling. Anders heb je kans dat de strategie niet wordt gerealiseerd en bestaat zelfs de kans dat je daarmee het voortbestaan van de onderneming op het spel zet. Er zijn allerlei manieren waarop je in contact kunt komen met de stakeholders en ik denk dat organisaties wat dat betreft die voelsprietten heel goed moeten uitsteken en de strategie heel goed moeten valideren. Dat is volgens mij een kritieke succesfactor voor het slagen van de strategie.'



De strategie van ondernemingen is ook in toenemende mate van belang voor de accountant, vindt Verhagen.

'De accountant moet de strategie van een onderneming heel goed kennen. Wat betekent de strategie voor een onderneming op de lange termijn? Zijn de businessmodellen nog wel valide? Dat zijn vragen die voorafgaan aan de kwestie die met regelmaat door de politiek wordt opgeworpen: 'had de accountant niet meer vraagtekens moeten plaatsen?' De accountant zal in de communicatie met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen dus zeker over strategie, risico's en risicomanagement moeten spreken. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de strategie ligt bij de ondernemingsleiding. Daar kan en mag een accountant niet verantwoordelijk voor zijn. Maar hij zal wel vanuit de kennis die hij heeft van de organisatie en van de

branche zijn visie erop kunnen geven aan bestuurders en commissarissen. Ook de verantwoordelijkheid van de rapportage over de strategie en de risico's ligt primair bij de onderneming, maar accountants kunnen wel gaan toetsen of de rapportage correct is, voor zover ze dat vanuit hun rol kunnen vaststellen. Ik denk dat de accountant zich natuurlijk ook heel goed moet vergewissen van de strategie van de organisatie en de gerelateerde risico's, omdat de controleaanpak hierop kan worden afgestemd.'

In nationale en internationale discussiepapers wordt gesuggereerd dat er meer toelichtende paragrafen zouden moeten komen in de controleverklaring van de accountant. Verhagen ziet geen rol weggelegd voor een toelichtende paragraaf op het gebied van strategie.

'Ik denk dat dat te ver gaat. De verantwoordelijkheid om daarover te communiceren ligt vooral bij de onderneming. De accountant toetst of daar op de juiste wijze over wordt gecommuniceerd. Je krijgt een heel diffuse situatie op het moment dat de accountant in zijn controleverklaringen moet gaan rapporteren over de strategie. Het is een heel interessant debat, maar het is op dit moment nog onvoldoende uitgekristalliseerd om daar definitieve keuzes in te maken. Laten we helder zijn. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling, de Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor toezicht daarop. Maar op het moment dat de accountant bijvoorbeeld twijfels heeft over de continuïteit van de organisatie, en dat kan samenhangen met de strategie, dan zal hij daar natuurlijk wel iets over moeten zeggen.'

Efficiënt afsluitproces essentieel voor strategie onderneming

Door drs. Jan van der Windt RA en Esther Vosbeek MBA RA

De huidige economische omgeving vergt steeds meer van bestuurders van een onderneming. Kostenreductie is in veel gevallen een geïntegreerd onderdeel geworden van de strategie. De informatievoorziening in de breedste zin van het woord is een kostenpost, maar tevens de basis voor het identificeren van kostenreducties. Om de strategie door te voeren heeft een onderneming met name betrouwbare informatie nodig die tijdig wordt aangeleverd tegen acceptabele kosten. Dit zal in veel gevallen betekenen dat er een goed gestructureerd (tussentijds) afsluitproces zal moeten worden opgezet.

Een efficiënt en effectief financieel afsluitproces helpt om snellere en betere beslissingen te nemen ten aanzien van strategie en operationele processen. De theorie van het snel sluiten van de boeken

is mooi, maar de praktijk is weerbarstig. Er is altijd veel hectiek rondom een maand- en/of jaarafsluiting: het afsluitproces vindt onder hoge tijdsdruk plaats, belangrijke aanpassingen moeten op het laatste moment nog worden verwerkt, de managementinformatie komt niet overeen met de gegevens uit de financiële administratie en de financiële afdeling komt niet toe aan het daadwerkelijk benutten en analyseren van de financiële informatie, terwijl de administratieve kosten de afgelopen jaren wel zijn gestegen. Zomaar een aantal voorbeelden.

Het bestuur heeft voortdurend te maken met cruciale besluitvormingsprocessen, waarbij het gebruikmaakt van zowel interne als externe informatie. Het is van vitaal belang dat de informatie die door de eigen organisatie wordt gegenereerd niet alleen betrouwbaar, maar ook tijdig beschikbaar is. Op die manier wordt het bestuur optimaal ondersteund. Daarnaast verdient het kostenaspect aandacht. Ontwikkelingen binnen ondernemingen (zoals groei, innovatie en internationalisering) en daarbuiten (bijvoorbeeld verslaggevingsregels en

fiscaliteit) hebben invloed op het afsluitproces. Dit kan ongemerkt leiden tot onnodig hoge kosten.

Uiteindelijk wil iedere onderneming een snellere en een meer kostenefficiënte financiële afsluiting realiseren, zonder afbreuk te doen aan de betrouwbaarheid van de gegevens ten behoeve van andere strategische besluitvorming. Fast close is een praktische aanpak die helpt deze doelstelling te realiseren.

De aanpak in de praktijk

Naast een inventarisatie van wensen en verwachtingen wordt gestart met een analyse van knelpunten. De volgende stap in het verbeteren van de financiële afsluiting is de allocatie van mensen en middelen en het bepalen van het tijdsplan. De laatste stap betreft het uitvoeren van het verbeterplan, de implementatie. De scope van het verbeterplan loopt uiteen van 'quick wins' tot en met structurele voordelen op langere termijn.

Schematisch ziet dit proces er als volgt uit:



Op basis van door ons verrichte projecten identificeerden wij vijf belangrijke verbeterpunten:

- ▶ Verbetering van kennis en prioriteitstelling.
- ▶ Standaardisering en automatisering van processen.
- ▶ Een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden in het afsluitproces.
- ▶ Standaardisering van de rapportage.
- ▶ Meer aandacht voor controle en analyse van de cijfers ten behoeve van de besluitvorming.

Hierbij zijn enkele concrete oplossingen te noemen, zoals:

- ▶ Breng focus aan in en standaardiseer de managementrapportage.
- ▶ Maak meer gebruik van (gefundeerde) schattingen (werk niet tot achter de komma).
- ▶ Beperk handmatige journaalposten en pas de aanlevering van gegevens vanuit bedrijfsprocessen aan.
- ▶ Definieer een tijdlijn die afgestemd is met de betrokken afdelingen.
- ▶ Hanteer duidelijke werkprogramma's.
- ▶ Sluit de mogelijkheid tot boeken in een vorige periode.
- ▶ Evalueer de beschikbare resources.



De informatievoorziening moet afgestemd zijn op de behoefte van bestuurders van een onderneming. Met een efficiënt en effectief (tussentijds) afsluitproces is een onderneming beter in staat de strategie, waaronder bijvoorbeeld kostenreductie, ten uitvoer te brengen. Hierbij is het essentieel dat de tussentijdse informatie betrouwbaar en tijdig is tegen acceptabele kosten, waardoor bestuurders slagvaardiger worden.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Jan van der Windt
Financial Accounting
Advisory services
+ 31 (0)88-407 40 25
jan.van.der.windt@nl.ey.com

Esther Vosbeek
Financial Accounting
Advisory Services
+ 31 (0)88-407 83 64
esther.vosbeek@nl.ey.com

Praktijkvoorbeeld

'In 2010 hebben wij twee ondernemingen verworven. Deze ondernemingen wilden we snel integreren in onze groep en onze rapportageprocessen. Zeker van nieuwe entiteiten wil ik snel inzicht hebben in de performance om zodoende adequaat te kunnen reageren en sturen. De overgenomen ondernemingen rapporteerden dertig dagen na afsluiting, terwijl binnen onze groep een termijn van vier dagen gebruikelijk is. Bovenstaand model heeft ons geholpen de knelpunten te analyseren, om vervolgens op een overzichtelijke en praktische manier tot verbetering van het rapportageproces te komen.'

Financieel manager van een multinational

XBRL: druk op de knop of strategische keuze?

Door Huub Lucassen RE RA

De Nederlandse overheid heeft in 2009 het Standard Business Reporting (SBR) programma opgezet. Standard Business Reporting is de internationale naam voor gestandaardiseerde rapportageprocessen, gebruikmakend van XBRL. SBR kijkt naar rapporteren als een proces van elkaar opvolgende schakels in een keten, waarin gegevens, processen en techniek zo eenduidig mogelijk worden toegepast. Door een eenduidige definitie van begrippen, in wat een taxonomie genoemd wordt, maakt SBR het mogelijk dat elementen van rapportages worden hergebruikt in verschillende rapportages van diverse uitvragende partijen. Hoe meer rapportageketens aansluiten op SBR, hoe groter de herbruikbaarheid en de efficiencyvoordelen voor alle betrokkenen.

Zo hebben de drie grootbanken (ABN AMRO, ING en Rabobank) zich verenigd in het Financiële Rapportages Coöperatief (FRC) en staan zij samen met de overheid al geruime tijd klaar om SBR-rapportages te ontvangen. Ondanks alle in de loop der jaren geschetste voordelen die SBR biedt, bleef het aantal ingediende SBR-rapportages in de afgelopen jaren achter bij de verwachting. De reden hiervoor is in de kern een typisch 'kip en ei'-verhaal: zolang SBR nog niet verplicht werd gesteld, namen softwareleveranciers, accountantskantoren en ondernemingen een afwachtende houding aan.

Nieuw overheidsbesluit

Voor het SBR Beraad (het besluitvormende orgaan van het Nederlandse SBR Programma, waarin partijen uit de markt en uit de overheid zijn vertegenwoordigd) was dit de reden om de overheid te adviseren SBR in de komende jaren gefaseerd als primair aanleverkanaal voor bedrijfsrapportages aan te wijzen. Eind mei 2011 hebben minister Verhagen van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en staatssecretaris Weekers van Financiën dit advies overgenomen en daarbij tot de volgende aanpak besloten:

- ▶ SBR wordt vanaf 1 januari 2013 het exclusieve aanleverkanaal voor aangiftes Inkomstenbelasting zakelijk en Vennootschapsbelasting over het aangiftejaar 2012.
- ▶ Met ingang van 1 januari 2014 moeten aangiftes Omzetbelasting voor de Belastingdienst en de publicatie van jaarrekeningen van kleine rechtspersonen voor de Kamer van Koophandel gebruik gaan maken van SBR.
- ▶ Per 1 januari 2015 volgen ten slotte alle overige stromen voor de Belastingdienst,

de statistieken voor het CBS (waaronder productiestatistieken, kortetermijnstatistieken en investeringsstatistieken) en de publicatie van jaarrekeningen van middelgrote en grote rechtspersonen.

De overheid heeft met dit besluit duidelijkheid gegeven over het belang van SBR in de toekomstige 'business to government'-rapportageketen. Binnen de overheid is eveneens besloten SBR in te voeren in de 'government to government'-rapportageketen. Ook de banken stimuleren het gebruik van SBR. Hun streven is om in 2012 een groot deel van de jaarcijfers over 2011 als SBR-rapportage te ontvangen en 2012 te benutten om ervaring op te doen met de aanlevering van kredietrapportages via SBR. Vooralsnog zijn de genoemde banken niet voornemens om SBR als voorwaarde aan hun klanten te stellen, maar er wordt al wel door de individuele banken nagedacht over concrete incentives om het gebruik van SBR te stimuleren.

Intermediairs zijn de laatste jaren afwachtend geweest met het doen van investeringen in de voor SBR noodzakelijke software en infrastructuur. Door het door de overheid gecommuniceerde tijdpad en de initiatieven van de banken, is de business case voor het opnemen van SBR in het product- en dienstenpakket echter concreet geworden: de ondersteuning van SBR-rapportages is niet langer een optie, maar onmisbaar. Ernst & Young verwacht dan ook dat in het komend jaar een toenemend aantal financiële pakketten en aangiftesoftware voorzien zal worden van een XBRL-functionaliteit.

Hiermee lijkt ook de situatie voor ondernemingen, die met behulp van SBR moeten gaan rapporteren, helder: zodra de benodigde functionaliteit in de financiële

pakketten en aangiftesoftware is opgenomen, is XBRL gewoon een druk op de knop. Of toch niet ..?

XBRL, voor sommigen een druk op de knop

Veel ondernemers zullen de overstap naar SBR zien als een 'compliance'-probleem: het voldoen aan wettelijke eisen. Een belangrijk deel van deze groep zal bestaan uit ondernemingen, die het samenstellen van hun jaarrekening en het doen van hun aangiftes al uitbesteden aan een intermediair. Zij zullen naar verwachting ook het op basis van SBR rapporteren door hun intermediair laten verzorgen. Het gebruik van XBRL biedt voor deze groep geen strategische kansen, verandert niets aan de bestaande rapportageprocessen en is niet meer dan het omwisselen van het papierformaat naar een nieuw digitaal formaat, genaamd XBRL.

Ernst & Young heeft enkele jaren geleden al gekozen ondersteuning op dit terrein in haar dienstenpakket op te nemen. Inmiddels is alle programmatuur die binnen Ernst & Young wordt gebruikt bij het samenstellen van jaarrekeningen en het verzorgen van aangiftes uitgerust voor SBR en XBRL. Daarnaast is een Client Portal ingericht waarmee de cliënten de door Ernst & Young opgestelde SBR-rapportages kunnen inzien, downloaden en printen. Na een digitaal akkoord van de cliënt worden de SBR-rapportages naar Digipoort van de overheid en/of het rapportageportaal voor banken verzonden en kan de ontvangst door de uitvragende partijen worden gevolgd. In de komende tijd zal het Client Portal worden uitgebreid naar één centraal punt voor alle (digitale) communicatie met cliënten.

XBRL, voor anderen een strategische keuze

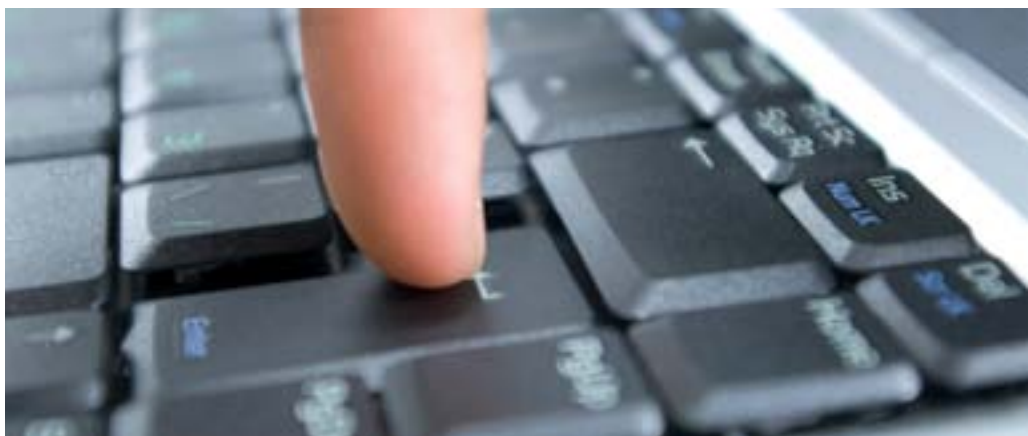
Anders ligt het bij ondernemingen die het opstellen van hun jaarrekening en/of het

doen van hun aangiftes zelf verzorgen. Alhoewel ook binnen deze groep de neiging aanwezig zal zijn het op basis van XBRL rapporteren te zien als een beperkte aanpassing op bestaande rapportageprocessen, is het raadzaam XBRL als een strategische keuze te benaderen. SBR in haar huidige vorm benadert het gebruik van XBRL namelijk vanuit het perspectief van 'compliance reporting': het rapporteren aan een uitvragende partij om daarmee te voldoen aan wettelijke of andere overeengekomen verplichtingen. Als SBR en daarmee XBRL dan toch verplicht ingevoerd moeten worden, waarom dan niet tevens onderzoeken of XBRL ook op andere fronten ingezet kan worden?

Een voor de hand liggende mogelijkheid is het gebruik van XBRL voor interne rapportages. De kracht van XBRL ligt besloten in de kern van het XBRL, te weten de taxonomie. Een XBRL-taxonomie is te omschrijven als een centraal 'woordenboek' met daarin een exacte omschrijving van gegevenselementen en hun onderlinge relaties. In aanvulling op de 'standaard-woordenboeken' (zoals de Nederlandse

Taxonomie waar SBR gebruik van maakt) kunnen ook bedrijfspecifieke uitbreidingen (extensies) worden gemaakt. Hierin kunnen bijvoorbeeld gegevenselementen worden opgenomen die in managementrapportages van een onderneming worden gebruikt. Hierdoor wordt bewerkstelligd dat iedereen dezelfde interpretatie geeft aan de in die rapportages opgenomen gegevenselementen. Ook kunnen bijvoorbeeld aan elk gegevenselement labels in meerdere talen worden gehangen. Voor organisaties, waarbij een deel van de dochterondernemingen in het buitenland is gevestigd, kan XBRL hét middel zijn om tot één gemeenschappelijk begrippenkader te komen en daarmee de consolidatie- en communicatieprocessen zowel inhoudelijk als in doorlooptijd te verbeteren.

XBRL kan ook een bijdrage leveren aan het terugdringen van de vervuiling die IT met zich meebrengt, het momenteel in de maatschappelijke belangstelling staande 'green-IT'. Ondernemers die te maken hebben met analisten, banken en beleggers kunnen inspelen op het groeiende maatschappelijke besef door bijvoorbeeld de jaarrekening op



papier af te schaffen en alleen nog in XBRL-formaat aan te bieden. Op deze wijze krijgen deze stakeholders informatie snel en in digitale vorm beschikbaar en worden ook nog eens informatie-elementen uit de te deponeren jaarrekening hergebruikt. Niet alleen heeft dit een positieve uitwerking op de kostenontwikkeling binnen de organisatie, maar daarnaast zorgt het ook voor een positieve maatschappelijke uitstraling.

Een veelgemaakte denkfout is dat XBRL alleen kan worden ingezet voor financiële rapportages. Ook andersoortige bedrijfsrapportages komen hiervoor in aanmerking. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van XBRL voor Sustainability Reporting (maatschappelijke verslaggeving). De momenteel beschikbare GRI Sustainability Reporting-taxonomie is volstrekt onvoldoende om een hedendaags Sustainability Report te omvatten. GRI (Global Reporting Initiative) is onlangs een project gestart om een nieuwe XBRL-taxonomie te ontwikkelen. Een reden om te overwegen XBRL in te zetten voor Sustainability Reporting is dat de meeste ondernemingen voor dit doel nog geen geformaliseerde werkprocessen en ondersteunende informatiesystemen hebben. Dit biedt de mogelijkheid XBRL al direct vanaf het begin van de ontwikkeling van die werkprocessen en informatiesystemen in te bouwen.

In het voorgaande is slechts een aantal voorbeelden gegeven van de wijze waarop ondernemingen in een breder kader gebruik kunnen maken van XBRL. Niet verder uitgewerkt, maar zeker zo relevant zijn ontwikkelingen waaraan Ernst & Young hard meewerkt, zoals de verbreding van SBR naar verschillende bedrijfstakken en overheids-takken, XBRL-GL, Continuous monitoring en Continuous reporting.



Samenvatting

Zoals in het begin van dit artikel al is aangegeven: hoe meer rapportages en rapportageketens aansluiten op SBR en XBRL, hoe groter de herbruikbaarheid en de efficiencyvoordelen voor de ondernemer. Om deze reden is Ernst & Young van mening dat het toepassen van XBRL een strategische keuze behoort te zijn. Basis voor deze keuze is een analyse van mogelijkheden om XBRL in zowel interne als externe rapportageprocessen toe te passen. Het door de overheid aangekondigde gefaseerde invoeringsplan van SBR vormt hierbij een kader, maar ondernemers zijn vrij hierop vooruit te lopen. Zeker als uit de eigen analyse blijkt dat rapportageprocessen gecombineerd kunnen worden of op andere wijze voordeel behaald kan worden uit XBRL, zou een vervroegde overstap op SBR-rapportages wel eens efficiënter en effectiever kunnen zijn dan de overheidsfasering te volgen.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Huub Lucassen
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88-407 50 22
huub.lucassen@nl.ey.com

Vraag en antwoord

Door drs. Bob Leonards RA

Wat doet de accountant komend jaar in de algemene vergadering van aandeelhouders?

In de Nederlandse Code voor Corporate Governance is sinds 2003 als best practice-bepaling opgenomen dat de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) de accountant mag onderwerpen over de controle van de jaarrekening. In artikel 2:117 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek is sinds 2005 wettelijk vastgelegd dat de accountant die de jaarrekening controleert de AVA van een naamloze vennootschap mag bijwonen. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) suggereert in haar adviesrapport Verbreding Poortwachtersfunctie (oktober 2011) dat de accountant meer en beter moet communiceren. Gaat er nu ook wat veranderen in de komende AVA's?

Als het aan de NBA en aan Ernst & Young ligt wel: momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe praktijkhandreiking voor accountants, waarin hen wordt uitgelegd welke rol ze mogen innemen in een AVA. Deze rol gaat verder dan de rol die accountants enkele jaren geleden op zich mochten nemen, op basis van toenmalige richtlijnen.

Communicatie van de accountant in de AVA

Hoe wijzigt de rol van de accountant in de AVA? De accountant mag op meer vragen antwoord geven dan alleen vragen over de controle van de jaarrekening, zoals ook over werkzaamheden aan het jaarverslag en/of het MVO-verslag - uiteraard indien de accountant daarbij betrokken is. De accountant krijgt vanuit de praktijkhandreiking het verzoek om met de onderneming vooraf beter af te stemmen over welke onderwerpen vragen naar hem/haar kunnen worden verwezen, zodat de accountant vaker de juiste vragen krijgt. In zekere zin bewaakt de accountant ook de juistheid van de informatie die tijdens de AVA wordt gegeven, want hij moet vragen om eventuele onjuistheden in tijdens de AVA gepresenteerde informatie te laten corrigeren.

Beperkingen

Kan een aandeelhouder dan ook iedere vraag stellen aan de accountant en kan de accountant iedere vraag beantwoorden? Nee, dat kan niet. Een vraag van een aandeelhouder die ten onrechte direct aan de accountant wordt gesteld, wordt door de voorzitter van de vergadering aan de juiste persoon geadresseerd. Ook daarover maakt de accountant vooraf afspraken met de onderneming. En de accountant moet bij alle antwoorden die hij geeft altijd in gedachten houden welke belangen er spelen, ondanks dat zijn/haar geheimhoudingsplicht

tijdens de AVA tijdelijk opgeschort is. Dat impliceert dat de accountant niet alle vragen zal kunnen beantwoorden.

Neem bijvoorbeeld de vraag van een aandeelhouder welke adviezen de accountant aan het management heeft gegeven in de zogeheten management letter. Die adviezen zijn strikt voor het management en de commissarissen geschreven en vallen mogelijk zelfs onder koersgevoelige informatie. De accountant mag daarom geen informatie over onderwerpen in de management letter geven en dergelijke vragen moeten altijd aan de onderneming worden gesteld. De accountant kan uiteraard wel meehelpen de vergadering voor te bereiden.

Komende AVA's

De praktijkhandreiking van het NBA zal naar verwachting nog dit jaar van kracht worden. In lijn met deze praktijkhandreiking kunt u als aandeelhouder betere communicatie van de accountant verwachten. En als commissaris en als bestuurder van een onderneming kunt u verwachten dat uw accountant voorafgaand aan de eerstvolgende AVA nog duidelijker afspraken met u maakt over zijn/haar rol in de AVA.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Bob Leonards
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88-407 29 76
bob.leonards@nl.ey.com

IASB: herijking van de strategie

Op naar de tweede tien jaar

Door drs. Miquel Boeijink RA en prof. dr. Leo van der Tas RA

De IASB is opgericht in 2000 als een private stichting en volgde de in de 70'er jaren van de vorige eeuw opgerichte International Accounting Standards Committee (IASC) op. In de eerste tien jaar na de oprichting heeft de IASB een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. De IASB bevindt zich nu wellicht in de belangrijkste periode van het bestaan. Een uniforme set van standaarden voor financiële verslaggeving die daadwerkelijk wereldwijd wordt geaccepteerd, lijkt binnen handbereik. Toch heeft de IASB ook een aantal uitdagingen. Tijd dus voor bezinning. De IASB is daarom bezig de strategie te herijken.

Aanleiding tot herijking van de strategie

De IASB is opgericht om een uniforme set van standaarden voor financiële verslaggeving van hoge kwaliteit te ontwikkelen die wereldwijd wordt geaccepteerd. Het ultieme doel is de bescherming van beleggers. In de tien jaar na de oprichting hebben meer dan honderd landen IFRS ingevoerd. Er staat nog eens een tiental landen op het punt om IFRS in te voeren. Met het ingaan van de tweede tien jaar lijkt het doel van de IASB binnen bereik. De komende periode wordt voor de IASB van belang om dit doel daadwerkelijk te bereiken.

Het succes van de IASB is het resultaat van het produceren van standaarden van hoge kwaliteit. Ook de beslissing van de Europese Unie om IFRS te omarmen speelde een belangrijke rol, omdat het vele landen in de Aziatische, Afrikaanse en Amerikaanse regio's aanspoorde te volgen. Ook de bereidheid van de Verenigde Staten om convergentie na te streven, IFRS voor niet-Amerikaanse ondernemingen te accepteren, en invoering van IFRS voor Amerikaanse ondernemingen te overwegen heeft een grote rol gespeeld. De Securities and Exchange Commission (SEC) heeft aangegeven in 2011 een beslissing te nemen over de invoering van IFRS in de Verenigde Staten. Japan heeft aangegeven de beslissing over invoering van IFRS af te laten hangen van het besluit van de SEC.

Naast dit succes is er ook een aantal uitdagingen voor de IASB. Deze worden met name veroorzaakt door spanningenvelden tussen:

- ▶ convergentie en invoering: convergentie alleen leidt niet tot een uniforme set van standaarden die wereldwijd wordt geaccepteerd. De standaarden moeten

ook daadwerkelijk (ongewijzigd) door landen worden ingevoerd;

- ▶ kwaliteit en toepassing: de IASB moet relevante standaarden van hoge kwaliteit blijven leveren, zodat deze wereldwijd worden geaccepteerd. Maar zelfs als deze wereldwijd worden geaccepteerd, blijft juiste en consistente toepassing een zorg;
- ▶ onafhankelijkheid en het afleggen van verantwoording: wereldwijde toepassing van de standaarden heeft als gevolg dat er veel meer partijen belang hebben bij deze standaarden. Dit stelt eisen aan het besturingsmodel van de IASB. Het vereist het afleggen van verantwoording en het meewegen van alle belangen en argumenten. Toch wil de IASB zijn onafhankelijkheid bewaren om vanuit die onafhankelijkheid goede standaarden te ontwikkelen.

Het is zaak voor de IASB om het momentum van de afgelopen tien jaar vast te houden en de invoering van IFRS door andere grote economische mogendheden te bewerkstelligen. Daartoe zal het op een goede manier met de genoemde uitdagingen moeten omgaan. Om deze uitdagingen te lijf te gaan, heeft de IASB een aantal projecten geïnitieerd. Deze worden aan het einde van deze bijdrage kort beschreven. In het kader van het thema van deze Inform, gaat deze bijdrage in op de herijking van de strategie die door de Trustees van de IASB is geïnitieerd.

Herijking van de strategie

De Trustees van de IASB zijn al sinds januari 2010 in meer of mindere mate bezig met de strategie. Dit heeft in november 2010 tot een consultatiedocument en in april 2011 tot een rapport geleid. De IASB onderscheidt in dit rapport 'IFRSs as the Global Standard: Setting a Strategy for the Foundation's

Second Decade' de volgende aandachtspunten in het herijken van de strategie:

- ▶ De missie
- ▶ Het besturingsmodel
- ▶ Het 'standard setting'-proces
- ▶ De financiering

In het kader van het thema van deze Inform wordt in deze bijdrage verder ingegaan op het aandachtspunt 'missie' als onderdeel van de herijking van de strategie door de Trustees. Op de andere aandachtspunten alsmede de evaluatie van het besturingsmodel door de Monitoring Board - zoals kort beschreven aan het einde van deze bijdrage - wordt in deze bijdrage niet ingegaan.

De IASB onderkent dat de huidige missie niet duidelijk aangeeft wat het publieke belang is dat door de IASB zou moeten worden gediend. Om dit te verduidelijken doet het aanbevelingen op de volgende terreinen: doel en reikwijdte van IFRS, wereldwijde invoering van IFRS, en consistente toepassing van IFRS.

Doel en reikwijdte van IFRS

De IASB geeft aan dat de standaarden gericht moeten zijn op beleggers en andere marktparticipanten, en het vertrouwen moeten hebben van alle gebruikers. Alhoewel de IASB lijkt te onderkennen dat het niet alle gebruikers tevreden kan stellen, lijkt het door het willen instellen van al dan niet formele overlegstructuren met publieke organisaties zo veel mogelijk tegemoet te willen komen aan de wensen van deze gebruikers. Voorbeelden van gebruikers, zoals die door de IASB worden gegeven, zijn: regelgevers, prudentiële toezichthouders, organisaties die zich bezighouden met maatschappelijke verslaggeving, en overheid.

De IASB lijkt zich terecht te focussen op beleggers en andere marktparticipanten, maar zou dit kunnen verduidelijken door investeerders, financiers en andere schuldeisers specifiek te noemen, waarbij ook de in Europa belangrijk geachte verantwoordingsfunctie van de jaarrekening niet mag worden vergeten. Hierbij is ook een nadere bepaling van de reikwijdte van de werkzaamheden van belang. De IASB heeft zich tot nu toe gericht op de private sector en op de jaarrekening (de Practice Statement 'Management Commentary' daar gelaten - deze heeft dan ook niet de status van een standaard). Als de IASB zich zou willen richten op de wensen van alle gebruikers, dan zou het ook duidelijk moeten aangeven of het zich daarbij alleen richt op de jaarrekening of dat het zich ook gaat richten op andere soorten van financiële verslaggeving (zoals het directieverslag of 'integrated reporting'). De IASB geeft wel aan standaarden voor de publieke sector en organisaties zonder winststreven te overwegen, maar hier vanwege de beperkte middelen niet op korte termijn actie op te zullen ondernemen. Dit lijkt vooralsnog weinig concreet.

Verder is het de vraag of de standaarden het vertrouwen van alle gebruikers zouden moeten hebben en of dit zo prominent moet worden gesteld. Dit zou niet moeten leiden tot (nog) meer toelichtingen in jaarrekeningen, zodat deze niet meer zouden voldoen aan het primaire doel van informatieverschaffing aan beleggers. Ook zou dit geen invloed moeten hebben op de standaarden. Deze moeten 'principle based' blijven. De inzichten van alle gebruikers zouden moeten worden meegewogen gedurende het 'standard setting'-proces. Wij denken dat het invoeren van nieuwe al dan niet formele overlegstructuren het 'standard setting'-proces

onnodig complex zal maken. Het huidige proces lijkt meer dan genoeg mogelijkheden te bieden aan deze gebruikers om hun wensen en inzichten onder de aandacht van de IASB te brengen (het leveren van commentaar op discussiestukken en conceptstandaarden en andere 'outreach'-activiteiten, het bijwonen van 'roundtables').

Wereldwijde invoering van IFRS

De IASB herbevestigt dat het doel van de IASB wereldwijde invoering van IFRS is en dat convergentie hierbij (slechts) een middel kan zijn. Hiermee lijkt de IASB de indruk van velen weg te willen nemen dat convergentie met US GAAP een hoofddoel was geworden en dat het uitbrengen van standaarden van hoge kwaliteit soms ondergeschikt was geworden aan het streven naar convergentie. Het is uiteindelijk de kwaliteit van de standaarden die wereldwijde invoering van IFRS moet bewerkstelligen.

De IASB geeft ook aan dat het een rol voor zichzelf, in samenwerking met markttoezichthouders, ziet om te bewaken in welke mate landen IFRS daadwerkelijk invoeren. Het doel zou moeten zijn dat IFRS volledig wordt ingevoerd. Is dit (nog) niet het geval, dan zou een land door middel van een publicatie duidelijk moeten maken in welke mate IFRS is ingevoerd en wat de verschillen zijn met IFRS zoals uitgevaardigd door de IASB. De IASB heeft echter vooralsnog niet concreet duidelijk gemaakt hoe het dit wil doen. Deze rol van de IASB lijkt nodig om het gebruik en het aanzien van IFRS te bewaken.

Wij voorzien dat de bedoelde informatie zowel op landenniveau als op individueel jaarrekeningniveau zal moeten worden verschaft. Gebruikers van jaarrekeningen

zullen ook in de jaarrekeningen enige informatie moeten krijgen over de mate van invoering van IFRS om de resultaten en vermogenspositie van de onderneming op waarde te kunnen schatten. Hierbij hoeft de onderneming in haar jaarrekening niet alle informatie op te nemen, maar kan zij volstaan met de meest relevante informatie en vervolgens verwijzen naar de publicatie op landenniveau.

Consistente toepassing van IFRS

De IAB geeft aan dat het belang heeft bij een consistente toepassing van IFRS, dat het hierin een rol moet spelen, maar dat het hierbij vooral moet steunen op organisaties die toezicht houden op markten en accountants, op accountants zelf en het besturingsmodel binnen ondernemingen.

De IASB onderkent dat het de volgende acties kan ondernemen om bij te dragen aan de consistente toepassing van IFRS:

- ▶ Het uitbrengen van duidelijke en begrijpelijke 'principle based'-standaarden waarop toezicht is te houden.
- ▶ Het uitbrengen van verduidelijkingen van standaarden die het 'principle based'-karakter van de standaarden ondersteunen.
- ▶ Het samenwerken met organisaties die toezicht houden op markten en accountants en regelgevende instanties om afwijkingen van IFRS te identificeren.
- ▶ Het geven van scholing.
- ▶ Het samenwerken met andere publieke organisaties om consistente toepassing van IFRS te bewerkstelligen.

In een aantal van bovengenoemde activiteiten kan de IFRS Interpretatiecommissie een rol spelen.

De IASB lijkt hier de eigen rol een beetje te onderschatten. Wij begrijpen dat het daadwerkelijk toezicht houden op de consistente toepassing van IFRS niet een primaire taak van de IASB is. Maar de IASB zou hierbij een drijvende kracht moeten zijn en zijn plannen en acties zouden veel concreter moeten zijn. De IASB zou hierbij zichtbaar moeten maken wat zijn rol is en welke concrete en sturende activiteiten zullen worden uitgevoerd, en hierover ook publieke verantwoording moeten afleggen.

Samenwerking met organisaties die toezicht houden op markten en accountants is hierbij inderdaad van belang, al was het maar om ervoor te zorgen dat zij geen bron van interpretatie en afwijkingen van IFRS worden. Maar het is vooralsnog niet duidelijk welke toezichthoudende organisaties de IASB precies bedoelt. Deze organisaties zullen dan echter al wel vroeg in het regelgevende proces moeten worden betrokken.

Ook kan de IFRS Interpretatiecommissie hierin een rol spelen. Hiertoe zou de rol van de Interpretatiecommissie kunnen worden verduidelijkt dan wel uitgebreid. In plaats van alleen het uitbrengen van interpretaties, zou de commissie ook actief onderzoek kunnen doen naar afwijkingen van IFRS. Hiermee worden de daadwerkelijke activiteiten van de commissie meer in lijn gebracht met de verwachtingen van het publiek. Er loopt hiertoe ook een separaat project dat is gericht op de beoordeling van de effectiviteit van de Interpretatiecommissie.

Vervolg

In vervolg op het eerdergenoemde strategierapport uit april 2011 is de IASB in november 2011 een publieke consultatie gestart over de strategie, waarin met



betrekking tot de missie meer concreet input wordt gevraagd over het doel en de reikwijdte van IFRS. Hiermee lijkt de IASB oor te hebben voor de commentaren op het strategierapport. De commentaarperiode van de publieke consultatie loopt tot en met 24 februari 2012.

Andere gerelateerde projecten

Zoals al eerder terloops genoemd, loopt er nog een aantal andere gerelateerde projecten. De IASB beoordeelt de effectiviteit van de IFRS Interpretatiecommissie en is een consultatie gestart met betrekking tot het



bepalen van de agenda voor de eerstkomende drie jaar. Daarnaast wordt het besturingsmodel van de IASB geëvalueerd door de Monitoring Board. De bevindingen met betrekking tot het besturingsmodel als onderdeel van de herijking van de strategie door de Trustees, zullen worden gebundeld met de bevindingen van de evaluatie door de Monitoring Board.

Het is enigszins vreemd dat de IASB input vraagt op haar agenda voor de komende jaren, terwijl eerdergenoemde projecten gaande zijn met betrekking tot de strategie

en het besturingsmodel. Alhoewel het bieden van de mogelijkheid tot het geven van input op de agenda wordt gewaardeerd, had het meer in de lijn van de verwachting gelegen als de IASB hiermee had gewacht totdat haar strategie en besturingsmodel volkomen duidelijk zijn.

Niettegenstaande is het duidelijk dat de IASB, al dan niet gedwongen door de omstandigheden en het eigen succes, de uitdagingen onderkent en een aanvang heeft gemaakt om de tweede tien jaar van haar bestaan eveneens tot een succes te maken.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Miquel Boeijink
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88-407 18 50
miquel.boeijink@nl.ey.com

Leo van der Tas
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88-407 50 35
leo.van.der.tas@nl.ey.com

Onderzoek accountantshonoraria 2009-2010

De onafhankelijkheid van de accountant in het geding?

Door prof. dr. Auke de Bos RA, drs. Henk Willem Edelman RA en Lic. TEW Piet Hemschoote, Bedrijfsrevisor

De onafhankelijkheid van de accountant lijkt meer dan ooit onder de maatschappelijke loep te liggen. In Nederland bestaan al lang uitgebreide voorschriften over de onafhankelijkheid van de accountant, die in 2007 nog eens aangescherpt zijn. Momenteel staat met name het combineren van controle- en adviesdiensten ter discussie. Zowel in Nederland als Europa staat dit issue hoog op de agenda. Dit vormde reden voor Ernst & Young om bij 109 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen een deelaspect van onafhankelijkheid te onderzoeken: hoe ligt de verhouding tussen de honoraria van adviesdiensten en de accountantscontrole?

De accountant mag - in hoofdlijnen - niet op de stoel van de directie gaan zitten, niet zijn eigen werk controleren (bepaalde adviesdiensten zijn daardoor niet toegestaan) en geen procedures voor de klant voeren. Ook moet hij financieel en persoonlijk onafhankelijk zijn van de cliënt. Dit alles omdat een accountant die te veel afhankelijk is van de klant, verleid kan worden mee te buigen met diens wensen. Dit onderzoek richt zich op één deelaspect van de onafhankelijkheid, namelijk de financiële onafhankelijkheid van de accountant en de accountantsorganisatie ten opzichte van de cliënt voor wat betreft zijn honoraria. Bestaande regelgeving verbiedt bepaalde dienstverlening volledig en andere dienstverlening is veelal onderworpen aan goedkeuring door de Raad van Commissarissen/ Audit Committee.

Om een oordeel te vormen van de mate van onafhankelijkheid, onderzoeken wij de verhouding tussen de accountantshonoraria uit hoofde van de accountantscontrole enerzijds en die voor adviesdiensten anderzijds¹. De algemene gedachte is dat als een accountantsorganisatie relatief veel adviesdiensten verkoopt aan een controlecliënt, er een bedreiging kan bestaan voor zijn onafhankelijkheid. Hierdoor wordt inzicht verkregen in hoeverre de omvang van adviesdiensten een bedreiging voor de onafhankelijkheid vormt.

Het onderzoek borduurt voort op eerdere onderzoeken op dit gebied en richt zich op Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Van Offeren e.a. heeft in 2010

een onderzoek met betrekking tot 94 beursgenoteerde ondernemingen gepubliceerd in het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)². Uit het onderzoek blijkt dat in 2008 73,4% (2007: 76,4%) van het honorarium betrekking heeft op het onderzoek van de jaarrekening. Langendijk heeft de jaarrekeningen 2009 van grote Nederlandse nv's en bv's onderzocht, verschenen in het MAB in 2011. Hieruit blijkt dat in 2009 het onderzoek van de jaarrekening voor 75,0% (2008: 71,7%) deel uitmaakte van de totale fee. De percentages zijn niet geheel vergelijkbaar als gevolg van een verschillende onderzoekspopulatie, maar het percentage ligt in die jaren niet beneden de 71,7% en is in 2009 het hoogst, namelijk 78,9%.

Wet- en regelgeving

De relevante wet- en regelgeving over onafhankelijkheid en accountants-honorarium is te vinden in:

- ▶ 8ste EU-Richtlijn, regels van IFAC en IESB.
- ▶ Burgerlijk Wetboek (BW), Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta).
- ▶ Verordening gedragscode voor RA's / AA's.
- ▶ De Nadere voorschriften inzake onafhankelijkheid van de openbaar accountant (NVO, augustus 2007).
- ▶ Praktijkhandreiking 1107 van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) over declaratieomvang. Deze praktijkhandreiking is overgenomen door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

1 Een ander aspect van financiële onafhankelijkheid is het hebben van een financiële relatie met de cliënt, bijvoorbeeld door het houden van aandelen van de cliënt, hetgeen overigens verboden is. Bij dit vraagstuk wordt in dit artikel niet stilgestaan.

2 Voor de volledige onderzoeken verwijzen wij naar: Offeren, D van, T. Verdoes en J. Witjes (2010), 'Accountantskosten in de jaarrekening van beursgenoteerde ondernemingen', MAB, vol. 84, no. 6, pp. 291-302 en Langendijk, H. (2011), 'De toelichting omtrent het accountantshonorarium in de jaarrekening', MAB, vol. 85, no. 1/2, pp. 37-51

Visie op wet- en regelgeving

Volgens de wet- en regelgeving dreigt de onafhankelijkheid van de accountant en de accountantsorganisatie in gevaar te komen als het percentage honoraria gerelateerd aan adviesdiensten op fiscaal terrein en niet-controlediensten relatief hoog is. Dit is een kwalitatieve overweging, in de praktijkhandreiking wordt aangegeven dat de bedreiging voor onafhankelijkheid er is bij 50% advies. Inmiddels heeft Eurocommissaris Barnier zijn voorstellen voor nieuwe regels gepubliceerd en hij pleit voor een totaalverbod van advies, dit is ook wat Plasterk voorstelt. Minister de Jager vindt een adviespercentage van 30% acceptabel. De vraag is of met dit criterium de onafhankelijkheid van de accountantsorganisatie altijd vaststaat. De wetgever heeft overigens geen norm gegeven voor deze verhouding. Verder bestaat er onduidelijkheid of er voor de bepaling van deze verhouding alleen naar de honoraria van de Nederlandse accountantorganisatie dient te worden gekeken, of dat het hierbij gaat om de omzet van het (internationale) netwerk. De wetgever lijkt vooral naar de honoraria van de Nederlandse accountantsorganisatie te kijken, terwijl het NIVRA aangeeft dat het zowel om de Nederlandse als om de honoraria van het netwerk gaat.

Wij zijn van mening dat voor internationaal opererende ondernemingen vooral gekeken moet worden naar het totale honorarium van de accountantsorganisatie wereldwijd (dus inclusief het netwerk), hetgeen ook de internationale opvatting is. Bedrijfseconomisch geven uitsluitend de geconsolideerde cijfers een volledig beeld van de beursgenoteerde onderneming. Het zou merkwaardig zijn om bij de beoordeling van een internationaal opererende onderneming, die een accountant

heeft die via zijn internationale netwerk opereert, slechts naar een deel van het plaatje te kijken: de honoraria van de accountant in Nederland. Het is onze ervaring ook dat audit committees en commissarissen van internationaal opererende ondernemingen vooral in het totaalplaatje zijn geïnteresseerd. De wet zou op dit punt verduidelijkt c.q. aangepast moeten worden.

Onderzoek

Methodologie

Wij hebben het onderzoek gedaan op basis van de jaarverslagen over 2010. De populatie bestaat uit ondernemingen die zijn genoteerd aan een Nederlandse beurs, waaronder AEX, AMX en AScX. Buiten beschouwing zijn gelaten: de ondernemingen die geen

toelichting hebben opgenomen ten aanzien van het accountants honorarium of waarvoor onduidelijk was of het honorarium van de Nederlandse accountantsorganisatie of van het internationale netwerk wordt gegeven.

De onderzoekspopulatie bestaat uit 109 in Nederland beursgenoteerde ondernemingen.

Resultaten

Uit de jaarrekeningen 2010 (zie tabel 1), waarin tevens vergelijkende cijfers over 2009 zijn opgenomen (zie tabel 2), blijkt het volgende beeld.

De honoraria met betrekking tot het onderzoek van de jaarrekening voor het netwerk van accountantsorganisaties vormen gemiddeld 76,4% van de totale honoraria in 2010 en 78,9% in 2009 en zijn daarmee licht gedaald. Voor de AEX-

Tabel 1: Opbouw accountants honorarium per beurs 2010

2010	Onderzoek van de jaarrekening	Andere controle-opdrachten	Totaal controle	Adviesdiensten op fiscaal terrein	Andere niet-controle-diensten	Totaal
AEX	78,5%	11,6%	90,1%	5,4%	4,6%	100,0%
AMX	70,3%	13,1%	83,4%	8,6%	8,0%	100,0%
AScX	63,1%	15,1%	78,2%	15,4%	6,4%	100,0%
Overige	70,9%	7,0%	77,9%	13,1%	8,9%	100,0%
Totaal	76,4%	11,7%	88,1%	6,6%	5,3%	100,0%

Tabel 2: Opbouw accountants honorarium per beurs 2009

2009	Onderzoek van de jaarrekening	Andere controle-opdrachten	Totaal controle	Adviesdiensten op fiscaal terrein	Andere niet-controle-diensten	Totaal
AEX	82,2%	8,5%	90,7%	5,6%	3,7%	100,0%
AMX	70,2%	11,5%	81,7%	7,6%	10,7%	100,0%
AScX	63,3%	16,7%	80,0%	13,6%	6,4%	100,0%
Overige	67,3%	13,6%	80,9%	11,6%	7,5%	100,0%
Totaal	78,9%	9,5%	88,4%	6,5%	5,0%	100,0%

ondernemingen is het gemiddelde percentage in zowel 2009 als 2010 iets hoger dan voor de AMX respectievelijk de AScX. De categorie 'overig' heeft in 2010 een met de AMX vergelijkbaar percentage.

De honoraria voor andere controle-opdrachten bedragen gemiddeld 11,7% in 2010 en 9,5% in 2009 en zijn daarmee iets gestegen. We zien voor andere controle-opdrachten een relatief lager percentage voor de AEX-fondsen dan voor ondernemingen op de andere beurzen. De optelling van de honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening en andere controleopdrachten resulteert in honoraria voor controle van 88,1% in 2010 en 88,4% in 2009 en is daarmee nagenoeg gelijk gebleven.

Slechts 12% van de totale honoraria heeft betrekking op de adviesdiensten op fiscaal terrein en andere niet-controlediensten. Zoals eerder aangegeven, is in de praktijk-handreiking 1107 een percentage als uitgangspunt genoemd van 50%. Gemiddeld blijven de adviesdiensten van de onderzochte ondernemingen (ver) onder dit percentage, zoals blijkt uit tabel 3.

Bij meer dan de helft van de beursgenoteerde ondernemingen bedraagt dit percentage 0%. Bij 15,6% in 2010 en 13,8% in 2009 van de ondernemingen bedraagt dit percentage meer dan 20%. Slechts 2,8% in 2010 en 0% in 2009 van de onderzochte ondernemingen heeft een fiscaal adviespercentage van tussen de 41-50%. Bij geen enkele onderneming bedraagt dit percentage meer dan 50%. Alle ondernemingen blijven

Tabel 3: Adviesdiensten op fiscaal terrein ten opzichte van totaal honorarium

Percentage t.o.v. totaal honorarium	2010		2009	
	Aantal ondernemingen	%	Aantal ondernemingen	%
51-100%	0	0,0%	0	0,0%
41-50%	3	2,8%	0	0,0%
31-40%	2	1,8%	4	3,7%
21-30%	12	11,0%	11	10,1%
11-20%	13	11,9%	18	16,5%
0-10%	23	21,1%	24	22,0%
0%	56	51,4%	52	47,7%
Totaal	109	100,0%	109	100,0%

Tabel 4: Andere niet-controlediensten ten opzichte van totaal honorarium

Percentage t.o.v. totaal honorarium	2010		2009	
	Aantallen	%	Aantallen	%
61-70%	1	0,9%	1	0,9%
51-60%	1	0,9%	0	0,0%
41-50%	2	1,8%	1	0,9%
31-40%	2	1,8%	1	0,9%
21-30%	6	5,5%	9	8,3%
11-20%	17	15,6%	19	17,4%
0-10%	40	36,7%	37	33,9%
0%	40	36,7%	41	37,6%
Totaal	109	100,0%	109	100,0%

onder de 50%-grens. Wanneer 2010 wordt vergeleken met 2009, zien wij aan de ene kant een stijging van het aantal ondernemingen dat geen fiscaal advies heeft, terwijl aan de andere kant het aantal ondernemingen dat een fiscaal adviespercentage van tussen de 41-50% heeft, is gestegen van nul naar drie ondernemingen.

In tabel 4 staat een nadere analyse van de honoraria voor andere niet-controlediensten ten opzichte van de totale honoraria. Bij 36,7% van de onderzochte ondernemingen bedraagt dit percentage 0% (37,6% in 2010). Bij 10,9% in 2010 en 11,0% in 2009 van de ondernemingen bedraagt dit percentage meer dan 20%. 1,8% van de

3 De eerste onderneming met een percentage voor overig advies van 52,1% (en belastingadvies 0,0%) voldoet op basis van alleen de Nederlandse activiteiten wel aan de norm van maximaal 50% honorarium uit adviesdiensten. Uit de toelichting op de accountantskosten van de tweede onderneming met een percentage voor overig advies van 62,6% (en belastingadvies 0,0%), blijkt dat het honorarium uit hoofde van overige adviesdiensten, waaronder ook belastingadvies, boven de 50% ligt. Wij hebben dit totale bedrag meegenomen onder overige adviesdiensten omdat in de toelichting geen nadere splitsing is opgenomen.



onderzochte ondernemingen (twee ondernemingen) heeft in 2010 een honoraria voor andere niet-controlediensten meer dan 50%, in 2009 was dit één onderneming.³

Wanneer 2010 wordt vergeleken met 2009, zien wij een lichte daling van het aantal ondernemingen dat geen andere niet-controlediensten afneemt (van 41% naar 40%), terwijl het aantal ondernemingen dat een percentage niet-controlediensten van meer dan 50% heeft is gestegen van één naar twee ondernemingen.

Belangrijkste bevindingen

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de ontwikkeling van de verhouding tussen de honoraria uit hoofde van de accountantscontrole en de honoraria voor adviesdiensten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. In ons onderzoek hebben wij ons gericht op de honoraria van het accountantsnetwerk. Onze belangrijkste bevindingen zijn:

- ▶ Het percentage honoraria voor onderzoek naar de jaarrekening ten opzichte van de totale honoraria is 76,4% in 2010 (78,9% in 2009). Eerder uitgevoerde onderzoeken over voorgaande jaren laten vergelijkbare percentages zien. Er is niet een echte trend waar te nemen, maar het percentage is relatief hoog. Uitgaande van het 50%-criterium of het 30%-criterium

blijkt hieruit dat op basis van de verhoudingen in honoraria er geen bedreiging bestaat voor de onafhankelijkheid van de Nederlandse accountantsorganisaties.

- ▶ Bij de AEX-fondsen is dit percentage honoraria uit onderzoek naar de jaarrekening hoger, namelijk 82,2% in 2009 en 78,5% in 2010.
- ▶ De optelling van de honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening en andere controleopdrachten is 88,1% in 2010 en was 88,4% in 2009 en is dus nagenoeg gelijk gebleven.
- ▶ Over de hele populatie gezien heeft 6,6% in 2010 (6,5% in 2009) van de honoraria betrekking op fiscale adviesdiensten en heeft 5,3% in 2010 (en 5,0% in 2009) betrekking op honoraria voor andere niet-controlediensten.
- ▶ Bij meer dan de helft van de beursgenoteerde ondernemingen bedraagt het percentage fiscaal advies 0%. Bij 15,6% in 2010 en 14,8% in 2009 van de ondernemingen bedraagt dit percentage meer dan 20%. Bij geen enkele onderneming bedraagt dit percentage meer dan 50%.
- ▶ Bij 36,7% van de onderzochte ondernemingen bedraagt het overige adviespercentage 0%. Bij 10,9% in 2010 en 11,0% in 2009 van de ondernemingen bedraagt dit percentage meer dan 20%. Slechts 1,8% van de onderzochte

ondernemingen (twee ondernemingen) heeft in 2010 een adviespercentage van meer dan 50%.

Conclusies

Op basis van de bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat indien er een percentage van 50% of 30% wordt gehanteerd om vast te stellen of een accountantsorganisatie onafhankelijk is, de meeste opdrachten van accountantsorganisaties voldoen. Indien het percentage voor advies op 0% wordt gezet, zal een groot deel van de accountantsorganisaties hun adviesdiensten, die relatief beperkt zijn, volledig moeten afbouwen. Wij zijn van mening dat uit de cijfers volgt dat de bestaande praktijk met een Raad van Commissarissen/Audit Committee die toezicht houdt op de mate van advisering blijkbaar goed werkt.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Auke de Bos
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88-407 50 09
auke.de.bos@nl.ey.com

IFRS: nieuwe bepalingen voor de jaarrekening 2011 en een vooruitblik op latere jaren

Door drs. Miquel Boeijink RA en drs. Gerard van Santen RA

Veel jaarrekeningen over 2011 worden nu opgemaakt. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en -interpretaties die gelden voor de jaarrekening 2011. Tevens is een vooruitblik opgenomen op de belangrijkste nieuwe standaarden en lopende projecten die een grote impact zullen hebben op toekomstige jaarrekeningen. Dit artikel geeft een stand van zaken naar medio november 2011.

De nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties die gelden voor de jaarrekening 2011 zijn niet talrijk en lijken in het algemeen een geringe impact te hebben. Dit is wel eens anders geweest. Uit een beoordeling van de nieuwe standaarden en interpretaties voor latere jaarrekeningen en de lopende projecten blijkt dat vooral de standaarden voor de jaarrekening over 2013 en latere jaren een grote impact zullen hebben. Denk daarbij aan de standaarden over financiële instrumenten, consolidatie, regelingen die resulteren in gezamenlijke zeggenschap, leasecontracten en opbrengstverantwoording.

De nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties die gelden voor de jaarrekening 2011 zijn daarom in het eerste deel van deze bijdrage kort weergegeven. In het tweede deel van deze bijdrage wordt meer aandacht besteed aan de standaarden en projecten die een grote impact zullen hebben op toekomstige jaarrekeningen.

Belangrijkste nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en -interpretaties van toepassing op de jaarrekening 2011

Hieronder zijn de belangrijkste nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en -interpretaties weergegeven die van toepassing zijn op jaarrekeningen voor een boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2011.

Herziene IAS 24 Informatieverschaffing over verbonden partijen

In de herziene IAS 24 wordt de definitie van een verbonden partij verduidelijkt om de identificatie van verbonden partijen te vergemakkelijken en om inconsistenties in de toepassing weg te nemen. Bij de nieuwe definitie wordt de nadruk gelegd op een symmetrische zienswijze van verbondenheid van partijen en wordt verduidelijkt onder welke omstandigheden personen en

sleutelfunctionarissen van invloed zijn op een dergelijke verbondenheid. Verder wordt voorzien in een gedeeltelijke vrijstelling van de toelichtingsvereisten voor transacties met de overheid of aan de overheid gelieerde entiteiten.

Wijziging in IAS 32 Financiële instrumenten: Presentatie – Classificatie van claimemissies

In de gewijzigde IAS 32 is de definitie van een financiële verplichting aangepast. Uitgegeven claims (en bepaalde opties of warrants) worden nu geclassificeerd als eigen-vermogensinstrumenten in situaties waarbij dergelijke rechten pro rata worden toegekend aan alle bestaande eigenaren van eenzelfde categorie niet-afgeleide eigen-vermogensinstrumenten, of waarbij een vast aantal van de eigen-vermogensinstrumenten voor een vast bedrag in vreemde valuta kunnen worden verkregen.

Wijziging in IFRIC 14/IAS 19 – Vooruitbetalingen op minimaal vereiste dekkingsgraden

De toepassing van IFRIC 14 stuitte op onbedoelde praktische problemen in het geval van vooruitbetalingen op minimaal vereiste dekkingsgraden. Er worden aanwijzingen gegeven voor de beoordeling van de realiseerbare waarde van een nettopensioenactief. Door de wijziging is het toegestaan om vooruitbetalingen op minimaal vereiste dekkingsgraden als een actiefpost op te nemen.

IFRIC 19 Ruil van financiële verplichtingen voor eigen-vermogensinstrumenten

IFRIC 19 verduidelijkt dat aan een schuldeiser uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten ter afwikkeling van een financiële verplichting als betaalde vergoeding kwalificeren. De uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten worden tegen reële waarde gewaardeerd.

Als de reële waarde van de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, dan wordt deze bepaald op de reële waarde van de afgewikkelde financiële verplichting. Een eventuele winst of een eventueel verlies wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Alle nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties die van toepassing zijn op de jaarrekening 2011 zijn inmiddels goedgekeurd door de EU.

IFRS-standaarden en lopende projecten met een grote impact op latere jaarrekeningen

In het navolgende zijn de belangrijkste IFRS-standaarden en lopende projecten weergegeven die van toepassing zijn op toekomstige jaarrekeningen. Hierbij zijn die standaarden en projecten, naar de stand van medio november 2011, weergegeven die een grote impact op de jaarrekening zullen hebben.

Financiële instrumenten: IFRS 9 en lopende projecten

De gepubliceerde versie van IFRS 9 vertegenwoordigt de eerste fase van het project van de IASB om IAS 39 *Financiële instrumenten: Opname en waardering* te vervangen. Deze fase betreft de classificatie en waardering van de in IAS 39 gedefinieerde financiële activa en verplichtingen. De IASB heeft recentelijk besloten de ingangsdatum van IFRS 9 uit te stellen van boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013 naar boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2015.

Daarnaast is de IASB nog bezig met projecten met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen van financiële activa, 'hedge accounting' en saldering van

financiële activa en verplichtingen. Deze projecten maken in meer of mindere mate progressie maar zouden in 2012, uiterlijk de eerste helft van 2013, moeten zijn afgerond.

Met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen van financiële activa is een nieuwe methode voor de bepaling van bijzondere waardeverminderingen voorgesteld. Deze methode is gebaseerd op verwachte kredietverliezen en verwachte kasstromen en geldt voor alle financiële activa die zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Ter vereenvoudiging van 'hedge accounting' is een 'principle based'-model voorgesteld dat moet zorgen voor een nauwere aansluiting van 'hedge accounting' op de risicomanagementactiviteiten van entiteiten die hun financiële en niet-financiële risico's afdekken. Voorts is een project met betrekking tot 'macro hedge accounting' gestart. Daarbij richt de IASB zich op het risicomanagement met betrekking tot open portefeuilles ('macro hedging') die niet onder de reikwijdte vielen van het eerder genoemde 'hedge accounting'-model. Hiermee zou de Europese 'carve out' worden weggenomen.

Met betrekking tot saldering van financiële activa en verplichtingen zijn de IASB en de FASB vooralsnog niet tot elkaar gekomen. Zij hebben besloten ieder hun weg te gaan om een salderingsmodel te ontwikkelen. De IASB en de FASB zullen wel samenwerken om tot vergelijkbare toelichtingvereisten te komen, zodat jaarrekeningen, opgesteld op basis van IFRS of op basis van US GAAP, kunnen worden vergeleken.

IFRS 10 De geconsolideerde jaarrekening
IFRS 10 vervangt het deel van IAS 27 *De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening* dat betrekking

heeft op de geconsolideerde jaarrekening en bevat ook de regelgeving uit SIC-12 *Consolidatie - Voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten*. IFRS 10 omschrijft en definieert overheersende zeggenschap ('control') op een eenduidige manier die van toepassing is op alle soorten entiteiten, inclusief zogenaamde 'special purpose entities'. IFRS 10 vereist belangrijke beoordelingen door het management om vast te stellen over welke entiteiten overheersende zeggenschap

kan worden uitgeoefend, en welke entiteiten als gevolg daarvan moeten worden geconsolideerd. IFRS 10 verschaft aanvullende aanwijzingen om vast te stellen of er sprake kan zijn van overheersende zeggenschap. De beoordelingen door het management zijn onder IFRS 10 van groter belang dan onder IAS 27. Als gevolg van de gewijzigde definitie en de toepassing daarvan (door de eerder genoemde beoordelingen door het management) kan de consolidatiekring wijzigen. Hiermee

komt de IASB tegemoet aan kritiek, die voornamelijk opkwam als gevolg van de financiële crisis, dat bepaalde entiteiten niet in de balans waren verwerkt of dat er in de jaarrekening geen informatie was opgenomen over deze entiteiten.

IFRS 11 Regelingen die resulteren in gezamenlijke zeggenschap

IFRS 11 vervangt IAS 31 *Belangen in joint ventures* en SIC-13 *Entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend - Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture*.

IFRS 11 gebruikt gedeeltelijk dezelfde terminologie als IAS 31, maar met een andere betekenis. Dit kan wat verwarrend zijn. IAS 31 onderkende activiteiten, activa en entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap kan worden uitgeoefend. IFRS 11 onderkent:

- ▶ gezamenlijke activiteiten: hieronder vallen in het algemeen gezamenlijke activiteiten, gezamenlijke activa en sommige gezamenlijke entiteiten zoals die in IAS 31 werden onderkend; en
- ▶ gezamenlijke joint ventures: hieronder vallen in het algemeen gezamenlijke entiteiten zoals die in IAS 31 werden onderkend.

Vooraf voor entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend zal onder IFRS 11 moeten worden vastgesteld of dit gezamenlijke activiteiten of gezamenlijke joint ventures zijn.

IFRS 11 richt zich bij het bepalen van gezamenlijke zeggenschap op de definitie van zeggenschap uit IFRS 10 en als gevolg hiervan kan de vaststelling of er al dan niet gezamenlijke zeggenschap is dan ook wijzigen. IFRS 11 richt zich bij het bepalen van de verwerking van regelingen die



resulteren in gezamenlijke zeggenschap meer op de rechten en verplichtingen uit hoofde van de regeling, dan op de juridisch vorm ervan. IFRS 11 schrijft een eenduidige verwerkingsmethode voor om deze regelingen te verwerken. IFRS 11 elimineert de optie dat joint ventures proportioneel kunnen worden geconsolideerd. Joint ventures worden gewaardeerd tegen de 'equity method'. Activiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend, worden (nog wel) verwerkt op proportionele basis.

Bovenstaande wordt hieronder nog eens schematisch weergegeven.

IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten

IFRS 12 is een nieuwe, veelomvattende standaard met toelichtingvereisten voor alle soorten belangen in andere entiteiten, die voorheen in IAS 27 *De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening*, IAS 28 *Investerings in geassocieerde deelnemingen* en IAS 31 *Belangen in joint ventures* waren opgenomen. Deze toelichtingvereisten hebben betrekking op belangen in dochterondernemingen, regelingen die resulteren in gezamenlijke

zeggenschap, geassocieerde deelnemingen, en 'special purpose entities' die al dan niet in de balans zijn opgenomen. IFRS 12 bevat ook een aantal nieuwe toelichtingvereisten. Zo moeten beoordelingen of er sprake kan zijn van overheersende zeggenschap of niet (en of een entiteit wordt geconsolideerd of niet) worden toegelicht in de jaarrekening. Met deze nieuwe toelichtingvereisten komt de IASB tegemoet aan de bij IFRS 10 vermelde kritiek.

De invoering van IFRS 10 en IFRS 12 heeft geleid tot een herziening van IAS 27 en IAS 28. IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening* heeft nu alleen nog betrekking op het verwerken van belangen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen in de enkelvoudige jaarrekening. IAS 28 *Investerings in geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures* schrijft voor dat de 'equity method' moet worden toegepast bij het waarderen van investeringen in geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures in de geconsolideerde jaarrekening.

Gewijzigde IAS 19 Personeelsbeloningen

De wijzigingen in IAS 19 zijn talrijk. Zij gaan van fundamentele wijzigingen tot simpele verduidelijkingen en herformuleringen.

Met de gewijzigde IAS 19 vervalt de optie om actuariële winsten en verliezen uit te stellen met gebruikmaking van de zogenoemde 'corridor'-methode. Deze wijziging leidt voor entiteiten die de 'corridor'-methode toepassen tot volatiliteit in het eigen vermogen.

De actuariële winsten en verliezen worden verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten. Onder de gewijzigde IAS 19 worden zowel de interestlasten op de pensioenverplichting als de rendementen op de fondsbeleggingen bepaald op basis van de disconteringsvoet (ic. interest op hoogwaardige ondernemingsobligaties). Onder de gewijzigde IAS 19 worden verschillen tussen het daadwerkelijke rendement op fondsbeleggingen en de disconteringsvoet verwerkt in de actuariële winsten en verliezen, en buiten de winst-en-verliesrekening gehouden. Hiermee vervalt het concept van verwachte beleggingsrendementen op fondsbeleggingen. Daarnaast is er aanzienlijk meer aandacht voor risicodeling met werknemers waardoor de pensioenverplichtingen mogelijk zullen dalen.

Middellange- en langetermijnpersoneelsbeloningen worden onder de gewijzigde IAS 19 op dezelfde manier verwerkt als toegezegd-pensioenregelingen, waarbij voor de personeelsbeloningen (in afwijking van de verwerking bij pensioenen) alle mutaties in de balansposten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De classificatie van een regeling als een langetermijn- of een kortetermijnpersoneelsbeloning wordt nu gebaseerd op het verwachte tijdstip van uitkering in plaats van op het tijdstip dat het



personeel aanspraak kan maken op de regeling. Hierdoor kan het tijdstip van verwerken van deze kosten anders zijn dan onder de huidige IAS 19.

Voorts zijn de toelichtingvereisten voor toegezegd-pensioenregelingen uitgebreid, waardoor meer informatie moet worden verschaft over de aard van de regelingen en de risico's die een entiteit uit hoofde van deelname aan deze regelingen loopt.

IFRS 10 tot en met 12 en de gewijzigde IAS 19 zijn van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013. De genoemde standaarden zijn nog niet door de EU goedgekeurd.

Leasecontracten

De IASB en de FASB hebben in augustus 2010 een ontwerpstandaard uitgebracht met betrekking tot de verwerking van leasecontracten. De voorstellen die moeten resulteren in een uniforme benadering van het verwerken van deze contracten zijn onderhevig geweest aan kritiek en de IASB is sindsdien bezig met het heroverwegen van de voorstellen.

In de balans van lessees wordt voor alle leasecontracten een gebruiksrecht voor het onderliggende actief en een verplichting voor de contante waarde van de toekomstige minimale leasebetalingen opgenomen. Hierbij wordt rekening gehouden met toekomstige gebeurtenissen, zoals opties lease te verlengen, voor zover sprake is van een belangrijke economische stimulans (in dit voorbeeld: om de lessee daadwerkelijk gebruik te laten maken van deze verlengings-optie).

Lessors passen de 'derecognition'-benadering toe. Het onderliggende actief wordt dan niet meer in de balans opgenomen,

voor zover het recht van gebruik van het actief is overgegaan naar de lessee. Daarnaast wordt een leasevordering voor de contante waarde van de verwachte leasebetalingen opgenomen in de balans.

De voorstellen zijn duidelijk een significante verandering ten opzichte van de huidige regels met mogelijk grote gevolgen. Dit geldt vooral voor leases die op dit moment worden geclassificeerd als operationeel. De voorstellen zullen effect hebben op de balansverhoudingen, de presentatie van leasekosten in de winst-en-verliesrekening, de presentatie van leasebetalingen in het kasstroomoverzicht en financiële ratio's. De IASB zal de vernieuwde voorstellen in de eerste helft van 2012 (opnieuw) uitbrengen door middel van een ontwerpstandaard. De definitieve standaard verschijnt naar verwachting in de tweede helft van 2012.

Opbrengstverantwoording

De IASB en de FASB hebben in november 2011 de ontwerpstandaard met betrekking tot opbrengstverantwoording opnieuw uitgebracht. De belangrijkste kritiek op de eerste ontwerpstandaard - dat deze te theoretisch was en zou leiden tot problemen in de praktische toepassing - zou moeten zijn weggenomen.

De ontwerpstandaard heeft als doel te komen tot verbetering en uniformering van het verantwoorden van opbrengsten uit contracten met klanten en de daarmee samenhangende kosten. Voorgesteld wordt om te komen tot één enkele standaard voor opbrengstverantwoording, waardoor wereldwijde convergentie wordt bereikt. Het kernbeginsel van de ontwerpstandaard is dat een entiteit, wanneer zij goederen overdraagt of diensten levert aan klanten, opbrengsten uit contracten met klanten verwerkt ter hoogte van de vergoeding die

zij daarvoor van klanten ontvangt of verwacht te ontvangen. Verschillen en inconsistenties in de bestaande regelgeving worden weggenomen. Er wordt voorzien in een duidelijker stramien waarbinnen problemen met opbrengstverantwoording kunnen worden opgelost. De vergelijkbaarheid tussen entiteiten, sectoren en kapitaalmarkten wordt verbeterd. De ontwerpstandaard bevat uitgebreide toelichtingsvereisten (zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de orderportefeuille voor contracten met looptijd van langer dan een jaar). De definitieve standaard verschijnt naar verwachting in de tweede helft van 2012.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Miquel Boeijink
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88 - 407 18 50
miquel.boeijink@nl.ey.com

Gerard van Santen
Directoraat Vaktechniek
+ 31 (0)88 - 407 50 30
gerard.van.santen@nl.ey.com

Recente publicaties



A tale of two markets

Building investor confidence across markets

Deze publicatie gaat in op de vraag hoe de CFO de balans vindt tussen investeringskeuzes die een organisatie dient te maken wanneer er in zowel ontwikkelde als snelgroeiende markten wordt geïnvesteerd. En hoe kan dit het beste naar investeerders toe worden gecommuniceerd? Dit onderzoek geeft inzicht in de rol van de CFO met betrekking tot de investeringsstrategie van de onderneming, de uitdagingen die gepaard gaan met het beheren van investeringen in zeer uiteenlopende omgevingen en het maken van afwegingen bij de toewijzing van middelen. Ook is er aandacht voor de balans tussen kortetermijnprestaties en het op lange termijn in stand houden van groei en de rol van de CFO inzake communicatie met investeerders en strategieën inzake het formuleren van een overkoepelende visie op ontwikkelde en snelgroeiende markten. Deze publicatie is vanaf half januari 2012 beschikbaar



International GAAP® 2012

De richtlijnen die vanuit de International Accounting Standards Board (IASB) worden gesteld zijn ingewikkeld en soms onduidelijk. Om deze standaarden goed te kunnen interpreteren en toe te passen is International GAAP® 2012 een onmisbaar instrument. Elk hoofdstuk bevat gedetailleerde analyses over hoe complexe, technische vraagstukken op het gebied van financiële verslaggeving kunnen worden opgelost, inclusief toelichting met handige voorbeelden van jaarrekeningen van belangrijke beursgenoteerde ondernemingen.

International GAAP® 2012 is een bijzonder naslagwerk, omdat dit de enige uitgave is die IFRS vanuit een 'global' perspectief behandelt en antwoorden geeft op allerlei vragen in de ingewikkelde wereld van IFRS. Een onmisbare uitgave voor iedereen die betrokken is bij de voorbereiding, interpretatie of verslaggeving van bedrijven.

Deze publicatie verschijnt in januari 2012.



Growing Beyond:

hoe high performers concurreren

High performers hebben een haarscherpe focus op de vier krachten achter competitief succes - de klant bereiken, operationele flexibiliteit, concurrerende kosten en stakeholders-vertrouwen. Door deze focus en door te kiezen voor een optimale balans tussen de krachten, realiseren zij groei buiten hun traditionele markten. Juist in tijden van economische tegenspoed. Nieuwsgierig hoe zij dit hebben gerealiseerd? Lees dan ons nieuwste rapport *Growing Beyond: how high performers are competing for growth in difficult times*.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Marketing & Communications
info@nl.ey.com
of kijk op onze website
www.ey.com/nl

Over Ernst & Young

Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Juridische en notariële dienstverlening wordt in een strategische alliantie met Ernst & Young Belastingadviseurs LLP verzorgd door Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP. Onze 152.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten. Waar sprake is van Ernst & Young wordt de wereldwijde organisatie van lidfirma's van Ernst & Young Global Limited bedoeld, die elk een aparte rechtspersoon zijn. Ernst & Young Global Limited is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op www.ey.com

Ernst & Young Accountants LLP is een limited liability partnership naar het recht van Engeland en Wales met registratienummer OC335594. Ernst & Young Accountants LLP is statutair gevestigd te Lambeth Palace Road 1, London SE1 7EU, Verenigd Koninkrijk, heeft haar hoofdvestiging aan Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, Nederland en is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel Rotterdam onder nummer 24432944.

Over Ernst & Young's Assurance Services

Een sterke, onafhankelijke en tijdige audit is van onschatbaar belang voor uw organisatie. De audit bevat vitale informatie voor het management maar evengoed voor het audit committee, investeerders en andere betrokkenen. Daarom staat kwaliteit centraal bij elke audit die wij verrichten. Die kwaliteit begint met onze mensen. Met hun gedrevenheid, diepgaande vakkennis en auditervaring bij tal van toonaangevende organisaties. Mensen die werken volgens beproefde methodes en up to date controleprogramma's van de vereiste professionele kwaliteit. Tel daarbij op onze vakkennis en internationale ervaring in tal van sectoren en u weet waarom Ernst & Young het verschil maakt.

© 2011 Ernst & Young Accountants LLP.
Alle rechten voorbehouden.

110163



Deze publicatie bevat informatie in samengevatte vorm en is daarom enkel bedoeld als algemene leidraad. Ze is niet bedoeld om te dienen als een substituuat voor gedetailleerd onderzoek of voor het aanwenden van een professioneel oordeel. Noch EYGM Limited noch enig ander lid van de wereldwijde Ernst & Young organisatie kan aansprakelijk worden gesteld voor het verlies van iemand die handelde of die ervan afzag te handelen ten gevolge van enige informatie in deze publicatie. Bij elke specifieke aangelegenheid, dient steeds een geschikte adviseur geraadpleegd te worden.

www.ey.com/nl

