

De lange arm van SOX

Veel bedrijven ligt de door Sarbanes-Oxley en Tabaksblat geëiste 'in control'-verklaring zwaar op de maag. Ook Nederlandse banken ontkomen niet aan de lange arm van de Amerikaanse wetgeving. Financieel directeur Tom de Swaan van ABN AMRO: "Er was een soort automatisme in de processen geslopen. Deze hele situatie heeft de bewustwording versterkt."

WILLEM VERHOOG EN PHILIP WALLAGE*

Heeft het ook iets positiefs opgeleverd?

"Ik denk het wel. Het heeft in elk geval een bewustwordingsproces in gang gezet ten aanzien van de verantwoording. In een organisatie die sinds 1824 bestaat - althans dat is onze oudste rechtsvoorganger - werden veel zaken als vanzelfsprekend ervaren. Er was een soort automatisme in de processen geslopen. Deze hele situatie - en dan denk ik toch met name aan artikel 404 van de Wet Sarbanes-Oxley - heeft de bewustwording versterkt."

Gevangenisstraf

Met name de angst dat een ten onrechte gezette handtekening tot 25 jaar in een Amerikaanse gevangenis kan leiden?

"Nou, als je onder zo'n druk gaat leven, is dat natuurlijk niet goed. Bij mij heeft dat in elk geval in het geheel geen invloed gehad. Wij hebben nog nooit een niet-goedkeurende verklaring van een accountant gekregen. Dus we weten dat er een systeem bestaat dat ons comfortabel kan laten voelen, maar misschien niet comfortabel genoeg om te zeggen: I'm 404-compliant. Want daarvoor moet je eerst aan een bepaalde regelgeving voldoen."

Toch is er een wezenlijk verschil tussen de SOX- en de Tabaksblat-setting, met name voor wat betreft de juridische consequenties. Moeten er in Europa ook straffen komen en strafrechtelijke vervolging, om

het Financieel management

"Het is een enorme inspanning geweest", zegt Tom de Swaan

(1946) over het werk om te voldoen aan alle nieuwe governance-eisen van de laatste jaren. "Niet zozeer omdat onze interne beheersing niet goed zou functioneren, maar veeleer omdat we in een omgeving zijn gekomen waarin alles in een andere vorm moest worden vastgelegd. We hebben nu in totaal 580 templates gedefinieerd voor interne beheersing in onze organisatie, en zijn bezig om die vanuit een quality assurance-proces te beoordelen. Daarvoor ontstaat een dialoog met de onderdelen van het bedrijf waar de ingevulde templates vandaan komen. We zullen in het vierde kwartaal van dit jaar klaar te zijn met de evaluatie, om dan nog een jaar lang te kunnen droogzwemmen en om vervolgens aan de SOX-vereisten te voldoen. Het is dus een zeer arbeidsintensief proces."

FOTO: SIMONE VAN ES



'Een groot aantal financiële instellingen ziet het risico dat ze niet voldoen aan de 'regelomgeving' als een heel groot risico.'

'In het voormalige Oostblok doen nieuwe conglomeraten zaken op een manier die wij niet gewend zijn en ook niet zouden willen.'

organisaties te dwingen de interne beheersing in kaart te brengen?

“Nee, dat past slecht in onze cultuur, al verandert die natuurlijk ook. Wij werken in een andere omgeving dan Amerikaanse bedrijven. De best practice-omgeving waarin wij opereren, is toch een andere dan de rules based-omgeving van de Amerikanen, die rigide stellen: regels overtreden, dan de gevangenis in. Ik denk dat wij ons prettiger voelen in een best practice-omgeving dan in een omgeving waarin de regels nauwkeurig moeten worden opgevolgd, omdat er anders strenge straffen dreigen. Dat neemt niet weg dat wij als ABN AMRO inderdaad in een SOx-cultuur moeten functioneren. Wij moeten voldoen aan Section 404. Als je daaraan voldoet, voldoe je ook aan de eisen van de code Tabaksblat. Die lopen vrijwel in de pas.”

Hoe krijg je een Nederlands bedrijf als deze bank zo ver zich serieus te zetten aan de uitvoering van wat de Amerikaanse regelgever oplegt? Of is zo'n exercitie helemaal niet nodig om te komen tot een uitspraak over de interne beheersing?

“Wat ik, zoals gezegd, gelukkig kan constateren, is dat ABN AMRO nog nooit een niet-goedkeurende accountantsverklaring heeft gekregen. We hebben een interne-beheersings-systeematiek die dat garandeert. De wijziging daarin wordt sterk bepaald door de nieuwe

regelgeving, die gericht is op sectie 404 van SOx. Of we wat veranderd zouden hebben, als de Amerikanen ons daar niet toe hadden gebracht? Ik denk het wel: je bent altijd aan het ontwikkelen en je kijkt altijd hoe je de controlemechanismen kunt verbeteren. Je ziet hoe andere organisaties het doen en hoe de concurrent functioneert. Daar pas je je natuurlijk altijd bij aan. En je moet voldoen aan de eisen die de wetgever je stelt ten aanzien van interne beheersing. Maar dat is dan veel meer een geleidelijke wijziging die permanent optreedt door de stand van de techniek en het denken over verslaggeving.”

Debacles

Er klinken steeds maar klachten over de administratieve rompslomp die alle regelgeving met zich meebrengt. Volgens critici laten de Amerikanen het te veel doorschieten.

De Swaan: “Ik constateer dat in de jaarlijkse survey onder een groot aantal internationale ondernemingen/banken de regulatory risk voor het eerst in de geschiedenis op de bovenste plaats staat (zie ‘de Accountant’, april 2005, pagina 11). Dus hoger dan credit risk of risico door macro-economische veranderingen, risico van hedge funds en dergelijke. Dat betekent dus dat een groot aantal financiële instellingen het risico dat ze niet voldoen aan de ‘regelomgeving’ ziet als een heel groot risico. Die regel-

geving moet je ruim opvatten: toezicht, solvabiliteit, liquiditeit, integriteit, regelgeving, SOx.”

Dat hebben ondernemingen wel over zichzelf afgeroepen door de debacles uit het verleden.

“Twee factoren spelen hier: enerzijds inderdaad de debacles. Anderzijds ook de politieke omgeving waarin financiële instellingen moeten opereren. Vooral de grote financiële instellingen moeten hun integriteit nog beter dan ooit beschermen. Dat heeft niet alleen te maken met 11 september 2001, maar ook met de algemene internationale politieke verhoudingen. Ik noem de ontwikkelingen in het voormalige Oostblok met zijn nieuwe conglomeraten. Die doen soms zaken op een manier die wij niet gewend zijn en ook niet zouden willen. Ja, dat risico is erbij gekomen.”

Extra-territoriale werking

“Regels zijn hier onvermijdelijk”, stelt

De Swaan. “Maar misschien is de intensiteit van de regels inderdaad te ver doorgeschoten. Het is ook de vraag of de extraterritoriale werking van de regels op de juiste wijze haar loop neemt. Gezien onze positie in de VS kun je zeggen dat de Amerikaanse standaard voor ons een gegeven is, ook voor elders. Maar ik zou graag zien dat dergelijke regels dan in gemeenschappelijk overleg worden gemaakt. Ik ben ►



‘Wij hebben de externe accountant lang mede als adviseur gezien. Nu moeten we afstand houden. Dat vind ik jammer.’

‘Als je dit soort kwesties in internationaal recht tot stand brengt, zal dat niet het recht zijn dat de Amerikanen willen hebben.’

‘Je moet voorkomen dat organisaties het allemaal wel geloven zolang ze maar een certificaat van goedkeuring hebben gekregen.’

jarenlang betrokken geweest bij het internationaal overleg op het gebied van solvabiliteits- en liquiditeitstoezicht, eerst als lid en later als voorzitter van de Basel-commissie. Je kan niet anders dan constateren dat er veel regels worden ontwikkeld - SOx is een voorbeeld - die wereldwijd een sterke werking hebben maar eenzijdig zijn en daardoor soms wat imperfect. Er zijn onderdelen in SOx te noemen - ik ben gevraagd in een commissie die een ervan moest zien te repareren - die gewoonweg niet van toepassing kunnen zijn op niet-Amerikaanse financiële instellingen. We hebben het hersteld, maar het was een defect in de Amerikaanse wetgeving. Als je dit soort kwesties in internationaal recht tot stand wilt brengen, zal dat nu eenmaal niet het recht zijn dat de Amerikanen willen hebben."

Maar zou Europa een soort SOx moeten hebben?

"Eer het zover is ... Higgs in Engeland, Tabaksblat hier

hebben hun eigen regels opgesteld. Duitsland, Frankrijk en Italië deden er niet voor onder met hun eigen commissies. Europa kent nu eenmaal geen eenvormig rechtsstelsel, dus zijn verschillen in wetgeving onvermijdelijk. De Britse gebieden kennen hun *one tier board*, Duitsland en de Scandinavische landen kennen een grote invloed van werknemers en zo kan ik nog wel even doorgaan. Het kost veel tijd, inspanning, geld en aandacht om dat op één lijn te krijgen. In Nederland hadden wij er weinig problemen mee om de samenstelling van de raad van commissarissen aan te passen aan wat SOx wil, maar in Duitsland had men daar grote problemen mee. Men heeft daar een ander onderhandelingstraject moeten doorlopen met de Amerikanen dan wij."

Integriteit bestuurders

In de financiële wereld is integriteit een groot goed en voor de benoeming van bestuurders worden zware criteria aangehouden. Zou dat niet breed in het bedrijfsleven moeten worden ingevoerd? "Mits je een instantie hebt die daartoe in staat is. In de financiële wereld hebben De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten pas kort ervaring met het gezamenlijk beoordelen van de integriteit en bekwaamheid van bestuurders. Daarmee moeten ze de grootst mogelijke prudentie betrachten. Je moet voorkomen dat er een schijnbetrouwbaarheid ontstaat, waarbij organisaties het

allemaal wel geloven zolang ze maar een certificaat van goedkeuring hebben gekregen. Naarmate de goedkeurende instantie gerenommeerder is, speelt dat sterker. Ik kan me nog goed herinneren hoe dat ging toen De Nederlandsche Bank verantwoordelijk werd gemaakt voor het toezicht op de wisselkantoren. Zij kon gewoon niet beoordelen of iemand die een wisselkantoor runde, betrouwbaar was. Idem dito gold dat voor beleggingsinstellingen. Daarvoor moet je goed geëquipeerd zijn."

Is er een ander beoordelingsmechanisme denkbaar?

"Ik denk dat hier een belangrijke taak ligt voor de commissarissen. Zij kunnen zich niet verschuilen achter het argument dat zij niet zijn aangesteld om te beoordelen of een bestuurder wel of niet bekwaam of integer is. Zij zitten er

namens de aandeelhouders om dat te doen. Dat is hun taak en verantwoordelijkheid. Het is niet anders."

Schaalvergroting

Ten tijde van dit interview is ABN AMRO druk verwickeld in de strijd om overname van de Italiaanse bank Antonveneta. Uit onderzoek blijkt stevast dat de meeste fusies geen waarde toevoegen, en vaak zelfs een negatief effect hebben (zie ook 'de Accountant', juni 2005). Waarom dan toch die wens tot schaalvergroting?

De Swaan: "Ten eerste kun je niet het bankwezen in zijn geheel bezien: je moet naar onderdelen kijken. Ten tweede moet je de stand van de techniek, de technologie, in de beschouwing betrekken. Inderdaad, tot voor kort leverde het samenvoegen van bedrijven over de grens niet of nauwelijks schaalvoordelen op. Toen wij als ABN en AMRO fuseerden, hadden we samen 1.450 kantoren. Nu hebben we er nog een kleine zeshonderd. Schaalvoordeel of synergievoordeel? Maar als wij zouden samengaan met een grote buitenlandse bank, kunnen we geen kantoren over de grens sluiten. De stand der techniek is echter wel gewijzigd. Middle- en back-office worden verplaatst naar India, Brazilië, Letland of China. Het gaat dan alleen nog maar om de distributiekkanalen. En dan is er wel een schaalvoordeel

in samenvoegen te vinden. De technologische ontwikkeling heeft een grote invloed gehad. Ten aanzien van wholesale is schaalvergroting juist van belang. Wil je

in staat zijn mee te blijven doen in deze liga van mammoetbedrijven, waarbij het ene het andere opslokt, dan moet je een kapitaalvoorsprong hebben."

Vertaalt een betere transparantie zich ook naar meer klantvriendelijkheid?

"Ik denk het wel. Als je naar ABN-AMRO kijkt, zie je dat de klantvriendelijkheid door de inkrimping onder druk is komen te staan. We hebben het Nederlandse bedrijfsmanagement afgerekend op de mate waarin de klant tevredenheid toont. Dat is volgens ons de enige manier om echt stakeholders value te creëren: klanten tevreden houden."

Dan, tot slot de relatie met de accountant. De debacles en daarop volgende aangescherpte regelgeving hebben volgens velen geleid tot een verzakelijking van de relatie met de accountant. Juicht u dat toe of ziet u risico's? "Ik heb er het volste begrip voor, maar juich het niet toe. Wij hebben de externe accountant lang mede als adviseur gezien. Nu moeten we afstand houden. Dat vind ik jammer. Maar goed, nu worden ze wellicht adviseur van de commissarissen, of van de audit-commissie. En misschien is dat ook wel beter." ■

Noot

* Philip Wallage is partner bij KPMG en hoogleraar leer van de accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam.



VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Congres 'Tabaksblat vertaald: interne controle en risicobeheersing-systemen'

Datum: woensdag 26 oktober 2005

Locatie: Mercure a/d Amstel, Amsterdam

Hoe moeten organisaties aan de nieuwe eisen invulling geven en welke rol heeft u als accountant of financieel deskundige hierbij? Topspecialisten belichten het onderwerp van diverse zijden. Er zal volop ruimte zijn voor discussie.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.