

# De zoektocht naar meer transparantie

Oscar van Leeuwen en Philip Wallage

**SAMENVATTING** In de internationale 'corporate governance'-regelgeving wordt dikwijls een rapportage over de 'internal control' van een organisatie gevraagd. In dit artikel gaan wij in op de vraag wat van een dergelijke 'in control'-verklaring mag worden verwacht. Wij concluderen als volgt:

1. Naar onze mening is het vanuit een theoretisch perspectief mogelijk om over 'internal control' te rapporteren. Het management beschrijft welke problemen op het gebied van 'internal control' in de organisatie spelen. Gebruikers van de jaarrekening krijgen hiermee inzicht in de specifieke vraagstukken die op het gebied van 'internal control' spelen en kunnen zelf het belang hiervan beoordelen. Een verklaring dat de organisatie op alle risicogebieden 'in control' is zoals de Commissie Tabaksblat die voorschrijft leidt echter tot verkeerde verwachtingen en kan daarom beter niet vereist worden.

2. 'In control'-verklaringen die zich alleen richten op betrouwbaarheid van financiële rapportages (Frijns, SOX) zijn in de meeste gevallen mogelijk. Er zijn echter uitzonderingssituaties. Het besturingstype 'routine control' is namelijk niet altijd van toepassing. In situaties waarbij onzekerheid bestaat over de toekomst en 'routine controls' noodzakelijkerwijs moeten worden vervangen door 'judgemental controls' (zoals bij 'impairment' en het bepalen van de 'weighted average cost of capital') is het resultaat van het proces niet goed meetbaar in termen van de doelstellingen. Wij zijn dan ook van mening dat in het jaarverslag in plaats van een 'in control'-verklaring een beschrijving dient te worden opgenomen van de (brede) risico's en de daarop gerichte 'controls' inclusief geconstateerde leemten hierin.

Prof. Dr. Oscar van Leeuwen RA is hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en eindverantwoordelijk voor Atos Consulting. Prof. Dr. Philip Wallage RA is hoogleraar Accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam en partner bij KPMG.

## 1 Inleiding

In het begin van dit millennium zijn vele bedrijven negatief in de schijnwerpers komen te staan. Voorbeelden zijn de déconfitures van Enron, Worldcom en Parmalat. Ook Nederland is niet gevrijwaard gebleven, zoals is gebleken uit problemen bij Ahold (consolidatie en kortingen) en Shell (oliereserves).

Om het tij te keren ontstond in Amerika in de zomer van 2002 het besef dat spoed geboden was. De paniek die bezit nam van media en politiek door het Enron debacle leidde tot een eenduidig gevoel: hier moet onmiddellijk worden opgetreden (shoot first, then ask questions; Butler en Ribstein, 2006). Daarom kwam door de senator Sarbanes en lid van het huis van afgevaardigden Oxley in zes weken tijd een wet tot stand (SOX) om het vertrouwen in de kapitaalmarkten te herstellen. De transparantie van de financiële verslaggeving moest worden vergroot. SOX sectie 404 vereist van de ondernemingsleiding de effectiviteit van het interne beheersingssysteem, gericht op de financiële verslaggeving, te evalueren en in het jaarverslag hierover een zogenaamde 'in control'-verklaring op te nemen. In Nederland is ultimo 2003 door de Commissie Tabaksblat eveneens aandacht gevraagd voor het evalueren van – en rapporteren over – interne beheersing.

In dit artikel gaan wij in op de vraag wat van een 'in control'-verklaring wordt verwacht. Het blijkt namelijk dat er internationaal behoorlijke verschillen bestaan in de reikwijdte en de wijze van rapporteren over 'internal control'. Om in te kunnen gaan op de vraag of het theoretisch mogelijk is te komen tot een 'in control'-verklaring, moet ook het risicobegrip bezien worden. Risico lopen heeft in de corporate governance-discussie, die sterk vanuit naleving is gevoerd, een negatieve connotatie gekregen<sup>1</sup>. Dat lijkt onwenselijk, want het lopen van risico is noodzakelijk om winst te kunnen genereren. Winst is met andere woorden een vergoeding voor het lopen van risico (risico-opslag). Ten behoeve van het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen is het daarom nodig de risico's in termen van kans van optreden en

mogelijke invloed in kaart te brengen. Vervolgens kan de ondernemingsleiding besluiten het risico

- te beëindigen;
- te aanvaarden;
- over te dragen (bijvoorbeeld door te verzekeren)
- te beheersen door het nemen van maatregelen die de kans van optreden en of de mogelijke invloed beperken.

Wij bespreken in dit artikel eerst de ontwikkelingen in de Verenigde Staten (paragraaf 2), Nederland (paragraaf 3), het Verenigd Koninkrijk (paragraaf 4) en sluiten af met de Europese Unie (paragraaf 5).

Na deze verhandelingen behandelen wij de vraag of op theoretische gronden tot een 'in control'-verklaring kan worden gekomen en hoe een dergelijke rapportage er dan uit zou moeten zien.

## 2 Ontwikkelingen in de VS

### *Sarbanes-Oxley Sectie 404*

SOX 404 schrijft voor dat het management in het jaarverslag een verklaring opneemt over de effectiviteit van het 'internal control'-systeem met betrekking tot financiële rapportage. Vervolgens moet de externe accountant de betrouwbaarheid van deze managementverklaring controleren. Voor een beschrijving van de toepassing van SOX 404 verwijzen wij naar Sampers (2005) en De Groot en Koolstra (2006). Wij beperken ons in dit artikel tot een korte analyse van de SOX-wetgeving waarbij wij ingaan op een aantal onbedoelde neveneffecten die volgens velen onwenselijk zijn (Prentice en Spence, 2006; Butler en Ribstein, 2006; Paulson, 2006).

### *Toetsingsraamwerk*

Om de effectiviteit te evalueren moet een bruikbaar instrumentarium voorhanden zijn. In sectie 404 ontbreken echter nadere aanwijzingen. De ondernemingsleiding moet dus zelf bepalen hoe de evaluatie uit te voeren en bij gebrek aan een normenkader zelf oordelen over de effectiviteit.

Omdat een bruikbaar 'raamwerk' noodzakelijk wordt geacht, wordt aanbevolen gebruik te maken van een algemeen aanvaardbaar raamwerk zoals het COSO-raamwerk<sup>2</sup> uit 1992 of van een raamwerk dat 'has elements that encompasses all of COSO's general themes' (PCAOB, 2004<sup>3</sup>).

COSO verstaat onder internal control 'het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat doelstellingen in de volgende categorieën worden bereikt:

- betrouwbaarheid van de financiële rapportage
- effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen en

- de naleving van relevante wet- en regelgeving.<sup>7</sup> Benadrukt wordt dat SOX 404 zich beperkt tot de evaluatie van internal control ten aanzien van de betrouwbaarheid van de financiële rapportage.

Op 5 juni 2003 bevestigde de Securities and Exchange Committee (SEC) dat het COSO-raamwerk kan worden gehanteerd door management en accountants om aan SOX 404 te voldoen omdat het raamwerk op zorgvuldige wijze tot stand is gekomen en als breed aanvaard kan worden beschouwd<sup>4</sup>. Het COSO-raamwerk heeft inmiddels wereldwijd navolging gekregen, maar is niet altijd eenvoudig toepasbaar. Dit blijkt onder meer uit een handreiking voor de evaluatie van het systeem van interne beheersing voor kleine ondernemingen die in 2006 is ontwikkeld. Momenteel wordt gewerkt aan nadere richtlijnen voor het evalueren van de COSO-component 'monitoring controls'<sup>5</sup>.

Een algemeen aanvaard raamwerk waarin ook normen zijn opgenomen die nodig zijn voor het evalueren van de effectiviteit van het interne beheersingssysteem, is nog niet voorhanden (Hickman<sup>6</sup>, 2006; Asare, 2007). Wel ontwikkelen ondernemingen zelf het nodige instrumentarium en hanteren zij specifieke normen bij de evaluatie van de effectiviteit. Maar deze worden meestal niet openbaar gemaakt en dat is jammer omdat daardoor onduidelijk blijft op basis van welke normen tot een oordeel over de effectiviteit is gekomen.

### *Relevantie en effectiviteit SOX 404*

Gezond uitgangspunt van wetgeving moet zijn dat de kosten die de wetgeving veroorzaakt niet hoger mogen zijn dan de baten. De met de wet gegenereerde baten (het vertrouwen in ondernemingen en de kapitaalmarkt) zijn echter moeilijk te meten. Natuurlijk hebben de eerdergenoemde debacles enorme (sociale en financiële) lasten met zich meegebracht. Verlies van banen, kapitaalvernietiging, kosten van wet- en regelgeving, verlies van vertrouwen en de gevolgen daarvan zijn voorbeelden. Maar causaliteit van deze lasten met het niet 'in control' zijn over financiële rapportage valt moeilijk aan te tonen<sup>7</sup>. Ter bepaling van de effectiviteit van SOX 404 is het tevens de vraag in hoeverre 'internal control' debacles en de daarmee samenhangende kosten in de toekomst door SOX 404 worden voorkomen. Ook is het niet eenvoudig om de effectiviteit van de beheersingsomgeving, waaronder begrepen 'tone at the top' en cultuur van de organisatie vast te stellen<sup>8</sup>.

De jaarlijkse lasten om aan SOX 404 te voldoen worden geschat op USD 6 miljard per jaar (Butler en Ribstein, 2006). Volgens een studie van Financial Executives

International over 2004 onder 217 ondernemingen met een gemiddelde omzet van USD 5 miljard blijken de totale SOX 404-kosten gemiddeld per onderneming 4,3 miljoen USD te bedragen. Uit diverse analyses van de PCAOB (2005, p. 17) is geconstateerd dat de SOX-regelgeving kan leiden tot een benadering gericht op het afvinken van checklisten in plaats van een meer op principes gebaseerde aanpak<sup>9</sup>.

Hierdoor bestaat het risico van een meer risicomijdend gedrag van het management omdat een 'in control'-verklaring moet worden afgegeven (Asare, 2007)<sup>10</sup>. Jack Welch (ex-CEO General Electric) verwoordde de doorgeslagen aandacht voor internal control als volgt (Het Financieel Dagblad, 5 januari 2007, p. 5): 'Iedere vergadering begint op een of andere manier met de vraag: is er iets gebeurd sinds de laatste keer dat we bijeenkwamen dat in de kranten kan opduiken en ons in verlegenheid kan brengen? Vervolgens buigen we ons over financiële rapporten en risicoanalyses om iedereen gerust te stellen.'

Inmiddels is het nodige onderzoek verricht naar de relatie tussen effectieve internal control en de beurskoers. Verwacht mag worden dat een belangrijke leemte in internal control een lagere beurskoers tot gevolg heeft. Lord en Benoit (2006) hebben de gemiddelde relatieve koersbeweging van ondernemingen met materiële leemten in internal control ten aanzien van financiële rapportage vergeleken met die van ondernemingen zonder materiële leemten.

De onderzoekers constateren dat het gemiddeld rendement van de ondernemingen die materiële leemten hebben gemeld, significant lager is dan het gemiddelde van de groep zonder materiële leemten. Zij verklaren dit als volgt. Een onderneming met goede internal control kan beter nieuwe uitdagingen aan zoals het plegen van overnames en het betreden van nieuwe markten dan een onderneming met materiële leemten in internal control. Naast het verhogen van het vertrouwen dat beleggers hebben zijn overige baten onder meer het vereenvoudigen, standaardiseren en centraliseren van processen en informatieverzorging.

### *Recente ontwikkelingen*

Er zijn bedrijven die als gevolg van al deze regelgeving niet naar de Amerikaanse beurs gaan of zich tot andere beurzen wenden. Het aantal IPOs ten opzichte van onder meer Londen en Hong Kong neemt sterk af (Rushton, 2005, p. 2; Kamar et al., 2006; Anderson, 2007). Ook de Amerikaanse minister van Financiën Paulson wees recentelijk op de effecten van SOX 404 (Paulson, 2006). Zo is hij van mening dat goede internal control in het belang is van de ondernemingen en aandeelhouders maar dat de invoering

op een meer doelmatige wijze moet plaatsvinden. Zijn motto luidt: 'We cannot legislate or rule-make our way to ethical behavior.' Dit lijkt een tikkende bom onder het huidige regime van SOX 404.

Paulson lijkt op zijn wenken te zijn bediend. Op 23 mei 2007 is door de SEC guidance uitgebracht ten behoeve van de evaluatie van interne beheersing door het management. Deze guidance (SEC, 2007) is gebaseerd op twee principes:

- 1 de evaluatie moet worden gericht op de vraag of het interne beheersingssysteem in staat is om een risico op een materiële fout in de jaarrekening te voorkomen of te ontdekken. Het gaat dus niet om alle controls;
- 2 de evaluatie moet top-down en gericht op de risico's plaatsvinden.

Tegelijkertijd is door de PCAOB (2007) een nieuwe controlestandaard uitgebracht. Zowel de guidance als de nieuwe standaard hebben tot doel de evaluatie door het management en de controle door de accountant, effectief en efficiënt te laten plaatsvinden.

## **3 Ontwikkelingen in Nederland**

### *Commissie Peters*

In Nederland is in 1997 al aandacht besteed aan het evalueren van risicobeheersing door de Commissie Corporate Governance onder leiding van Jaap Peters. De Commissie Peters formuleerde daartoe de volgende aanbeveling (1997, aanbeveling 21): 'De Raad van Bestuur rapporteert schriftelijk aan de Raad van Commissarissen over de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, de daaraan verbonden risico's en de mechanismen tot beheersing van risico's van financiële aard. De hoofdzaken van de rapportage behoren een vaste plaats in het jaarverslag te hebben.' In tegenstelling tot SOX heeft de Commissie Peters destijds niet aanbevolen een 'in control'-verklaring in het jaarverslag op te nemen. Dat ook de accountantscontrole van deze informatie een brug te ver was, blijkt uit de opmerkingen in paragraaf 6.3 van het rapport luidende: 'Internationale ontwikkelingen in Corporate Governance leiden ertoe dat accountants in toenemende mate gevraagd worden om een adviserende en signalerende rol te spelen bij het beoordelen van de opzet en functioneren van systemen die gericht zijn op het beheersen van risico's en de verantwoording die daarover wordt afgelegd.'

Zowel uit het onderzoek dat in 1998 door het Economisch Instituut Tilburg naar Corporate Governance in Nederland is uitgevoerd als uit onderzoek van De Jong en Roosenboom (2002, p. 84) blijkt dat de naleving van de aanbevelingen van de Commissie Peters beperkt is geweest.

### *Commissie Tabaksblat*

Ook de opvolgster van de Commissie Peters, de Commissie Tabaksblat, heeft in de Corporate Governance Code een 'best practice-bepaling over internal control' opgenomen. In tegenstelling tot Peters vereist Tabaksblat een verklaring van het management (Commissie Tabaksblat, 2003, II.1.4): 'In het jaarverslag verklaart het bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen (internal control systemen) adequaat en effectief zijn en geeft hij een duidelijke onderbouwing hiervan. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het boekjaar. Het bestuur geeft daarbij tevens aan welke eventuele significante wijzigingen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen zijn gepland en dat één en ander met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen is besproken.'

### *Monitoring Commissie Frijns*

Om de naleving van Tabaksblat te monitoren en richtlijnen te geven voor de toepassing, is eind 2003 een Monitoring Commissie (MC) onder voorzitterschap van Frijns ingesteld. Uit het eerste monitoringverslag over 2004 blijkt dat 24 van de 150 ondernemingen uitlegt nog niet aan de aanbeveling te kunnen voldoen. Men is ermee bezig en verwacht hier in het volgende boekjaar iets over te kunnen zeggen. Een expliciete verklaring dat het systeem adequaat en effectief is ontbreekt in circa eenderde van de onderzochte ondernemingen (MC, 2005, p. 42). Uit bijeenkomsten met bestuurders blijkt dat deze de brede reikwijdte van de verklaring als nuttig beschouwen (MC 2005, p. 43). Beleggersorganisaties delen deze visie en hebben behoefte aan verdere richtlijnen omdat geen van de beursvennootschappen 'onwonden' heeft verklaard dat het interne beheersings-systeem adequaat en effectief is. Aanvullend zijn zij van mening dat wat betreft de financiële verslaggevingsrisico's klip en klaar (en dus niet met voorbehouden en vage termen) verklaard moet kunnen worden dat deze onder controle zijn. Ten aanzien van operationele, wet- en regelgeving en strategische risico's zal de informatie erop gericht moeten zijn een beschrijving van de systemen te geven.

Vanwege het dilemma van enerzijds de behoefte aan een verklaring omtrent beheersing van verslaggevingsrisico's en anderzijds het ontbreken van algemeen aanvaarde methoden en technieken, heeft Frijns een 'good practice'-bepaling geformuleerd (MC 2005).

Deze bepaling beperkt de reikwijdte van de 'in control'-verklaring tot financiële rapportage. De MC stelt namelijk dat verklaard moet worden dat de risicobeheersings-

en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen gedurende het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Ten aanzien van *andere niet-financiële* risico's (operationele/strategische risico's en wet- en regelgeving risico's) wordt alleen een beschrijving vereist van de risicobeheersings- en controlesystemen op basis van de geïdentificeerde belangrijke risico's alsmede van melding van eventueel geconstateerde tekortkomingen.

Uit onderzoek over 2005 blijkt dat de aanbevelingen van Frijns redelijk wordt toegepast. Ruim 70 procent van de onderzochte 121 ondernemingen neemt een verklaring op over het functioneren van interne beheersing ten aanzien van financiële verslaggeving<sup>11</sup>. Ten aanzien van operationele en strategische risico's neemt ruim 80 procent van de ondernemingen een beschrijving op en ten aanzien van de wet- en regelgevingrisico's ongeveer 60 procent van de ondernemingen.

### *De accountant*

In tegenstelling tot SOX 404 wordt geen accountantscontrole bij de rapportage van het bestuur over 'internal control' gevraagd. Wel dient de accountant het jaarverslag waarin de 'in control'-verklaring is opgenomen te beoordelen (NIVRA, 2006). Voor een deel heeft de verklaring namelijk betrekking op de systemen die van belang zijn voor de jaarrekeningcontrole. Voor zover de accountant een beeld heeft gekregen van de documentatie en toetsing van deze systemen zal hij dit beeld gebruiken bij zijn beoordeling van het jaarverslag.

## 4 Ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk

### *Cadbury Code*

In het Verenigd Koninkrijk kwam de Cadbury Code in 1992 tot stand<sup>12</sup> na de debacles als Barings, BCCI en Maxwell. Hierin is de bepaling opgenomen om interne beheersing te evalueren en hierover te rapporteren (Cadbury Code, 1992, 4.32). Cadbury onderkende de noodzaak om te komen tot eenduidige criteria om de effectiviteit te beoordelen, om vervolgens te rapporteren en voor de accountants om de rapportage te controleren (5.16). Hiertoe werd de 'Joint Working Group' ingesteld<sup>13</sup>. Om de uitkomsten af te wachten, werd tot 1995 uitstel verleend om de effectiviteit van het internal control-systeem ten aanzien van financiële rapportage te evalueren en in het jaarverslag uit te leggen dat deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Vanaf die datum zou de accountant de desbetreffende uitspraken moeten controleren.

De breed samengestelde JWG, heeft in december 1994

richtlijnen uitgevaardigd. Een belangrijke overweging van de werkgroep luidde: 'We think that reporting publicly on the effectiveness of internal control is desirable in principle. However, until appropriate criteria have been established and accepted, giving public opinions on effectiveness could be misleading and may lead to a new expectations gap. The main reason for this is that the expression 'effective' is open to wide interpretation. The directors expose themselves to the risk that controls which they have reported as being effective, will fail.' The JWG beveelt daarom aan geen uitspraken te doen over de effectiviteit.

De JWG beperkte de reikwijdte van de evaluatie van interne beheersing tot de systemen ten aanzien van financiële rapportage. Wel werd het management uitgenodigd om een bredere reikwijdte in de evaluatie te betrekken. Ook de JWG beveelt de toepassing van het COSO-raamwerk aan. Evenals in de Nederlandse regelgeving dient de accountant met betrekking tot de informatie in het jaarverslag over het interne beheersingssysteem na te gaan of deze informatie niet strijdig is met de bevindingen van de jaarrekeningcontrole.

#### Combined Code

Vervolgens is in 1999 de Combined Code tot stand gekomen waarin (beperkte) aanpassingen ten opzichte van Cadbury zijn opgenomen. Ook verscheen van de hand van de Turnbull Commissie een nieuwe publicatie 'Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code'. Belangrijkste wijziging hierin is dat de evaluatie van het interne beheersingssysteem alle 'controls' dient te omvatten (dus 'financial, operational and compliance controls and risk management'). Een 'verklaring' van het management ten aanzien van de effectiviteit is volgens de Combined Code niet noodzakelijk. De Guidance is gedurende 2005 opnieuw geëvalueerd. Uit een brede sondering bleek tevredenheid met de bestaande guidance (KPMG, 2005).

## 5 Ontwikkelingen in de Europese Unie

De Europese federatie van accountants heeft gedu-

rende 2005 de verschillende systemen van risicomanagement en interne beheersing in de Europese Unie met elkaar vergeleken (FEE, 2005). Uit dit onderzoek blijkt dat in vrijwel alle landen er sprake is van vereisten op het gebied van interne beheersing. Deze zijn vaak vastgelegd in Corporate Governance codes en soms in specifieke beursregels.

De typen risico's die moeten worden beheerst zijn vrijwel altijd van financiële aard. Risico's op het gebied van de bedrijfsvoering en strategie vormen minder vaak een onderdeel van de vereisten. Een conclusie inzake de effectiviteit behoeft meestal niet getrokken te worden. Opvallend is ook dat in een aantal landen extern niets over risicomanagement en interne beheersing gerapporteerd behoeft te worden. Een verklaring van de accountant bij een 'in control'-verklaring wordt maar in een beperkt aantal landen vereist (Ierland, Zweden, Oostenrijk en Frankrijk).

Volgens de recent aangepaste vierde en zevende EEG richtlijnen<sup>14</sup> ten aanzien van financiële verslaggeving moet het Corporate Governance-verslag van de onderneming onder meer een beschrijving van het risicomanagement en interne beheersingssysteem ten aanzien van financiële rapportage bevatten. De verantwoordelijkheid van de externe accountant omvat evenals in Nederland en het Verenigd Koninkrijk de verantwoordelijkheid om vast te stellen dat het jaarverslag niet strijdig is met de kennis die is opgedaan in het kader van de jaarrekeningcontrole.

## 6 Samenvatting regelgeving

Uit de bovenstaande analyse valt te concluderen dat er grote aandacht bestaat voor de evaluatie van de effectiviteit van het interne beheersingssysteem. Verschillen bestaan in de reikwijdte van interne beheersing, de wijze van evaluatie en de rapportage hierover. In onderstaande figuur worden verschillen samengevat:

De verschillen die bestaan ten aanzien van de evaluatie van de effectiviteit van interne beheersing en de

Tabel 1 Samenvatting regelgeving

	US SOX	UK Combined Code	NL Frijns	EU
Reikwijdte	Financieel	Financieel, Operationeel, Naleving wet- en regelgeving	Financieel	Financieel
Verklaring effectiviteit	Financieel	-	Financieel	-
Beschrijving effectiviteit	-	Financieel, Operationeel, Naleving wet- en regelgeving	Financieel, Operationeel, Naleving wet- en regelgeving	-
Code/Wet	Wet	Code	Code	Code
Betrokkenheid accountant	Controleert	Indirect	Indirect	Indirect

rapportage daarover liggen vooral in de reikwijdte en de wijze van rapportage (verklaring of een beschrijving van de geconstateerde leemten). Deze verschillen vormen voor ons aanleiding om na te gaan of een 'in control'-statement op theoretische gronden kan worden afgegeven. Hierop gaan wij in de volgende paragraaf nader in.

## 7 'In control'-verklaringen

'In control'-verklaringen raken aan de vraag in hoeverre processen door het management beheerst worden. Lang niet alle processen zijn geheel beheersbaar. De mate van zekerheid ten aanzien van de beheersbaarheid van processen wordt bepaald door de mate waarin aan onderstaande vier voorwaarden wordt voldaan, te weten:

1. Er is sprake van ondubbelzinnige doelstellingen.
2. Het resultaat van het proces is meetbaar in termen van doelstellingen.
3. Het proces bestaat uit:
  - a. repeterende activiteiten;
  - b. effecten van procesinterventies zijn vooraf bekend.
4. De mogelijkheid tot bijsturen is aanwezig.

Vrijwel nooit wordt aan alle voorwaarden tegelijk voldaan. De processen zijn dan minder goed beheersbaar. Ten behoeve van het vervolg van onze analyse stellen wij dat in het geval niet aan alle voorwaarden wordt voldaan het moeilijker is om te komen tot een 'in control'-verklaring omdat sprake is van (een mate van) onzekerheid ten aanzien van de beheersbaarheid van de processen.

Een veelvuldig geciteerde typologie van besturingsvormen voor de mate van beheersbaarheid van processen is die van Hofstede. Onderstaande figuur is daarvan een samenvatting.

De besturingsvormen 'routine control', 'expert control' en 'trial and error' gaan uit van rationeel bestuurde processen waarbij via cybernetische principes beheerst kan worden. Bij de overige besturingsvormen moet op een andere wijze invulling worden gegeven aan de besturing en beheersing. Zo moet bij de politieke besturingsvorm de manager binnen een politiek krachtenspel de zaken voor elkaar zien te krijgen en spelen informele communicatie en besluitvorming een belangrijke rol. In onderstaande tabel

wordt een recapitulatie gegeven van het effect van de besturingstypen op de besturing en beheersing van processen (zie ook Vosselman, 1996, p. 86).

In de literatuur over procesbesturing en -beheersing wordt veelal impliciet uitgegaan van een situatie van routinebesturing. In de praktijk is, zoals vermeld, zelden aan alle vier de voorwaarden voor routinebesturing voldaan. Het gaat om een redelijke mate van besturing en beheersing. In dergelijke situaties moet de manager er derhalve rekening mee houden dat hij zijn besturings- en beheersingsdoelen en maatregelen aanpast op de mate van bestuurbaarheid van de processen.

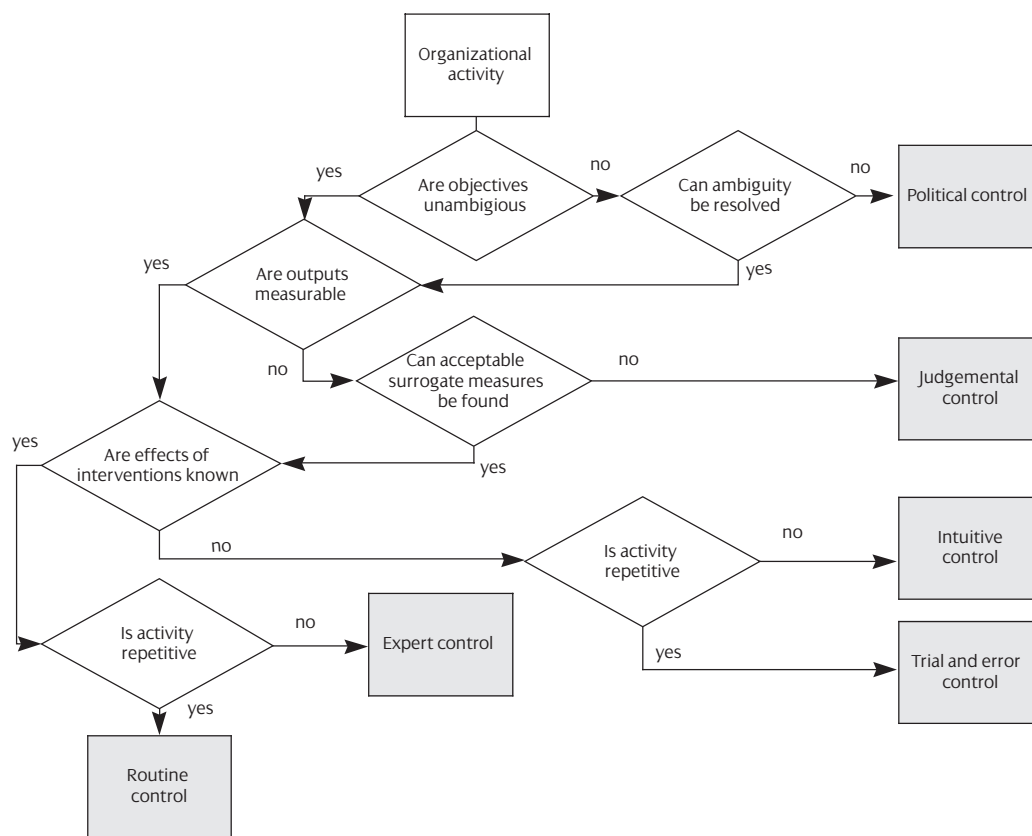
Het vereiste type besturing en beheersing varieert derhalve met de aard van de processen en de mate van duidelijkheid over de doelstellingen van deze processen. Zoals in paragraaf 2 uiteengezet onderscheidt COSO financiële, operationele en 'compliance' doelstellingen van interne beheersing.

In onderstaande tabel laten wij aan de hand van enkele voorbeelden zien dat het type besturing en beheersing voor de verschillende objecten van 'internal control' aanzienlijk kan verschillen.

In de meeste gevallen is het naar onze mening mogelijk een redelijke mate van zekerheid inzake de betrouwbaarheid van financiële rapportages via routinebesturing (meten en regelen) te besturen. Wel moet hierbij een nuancering worden aangebracht. Want de normen waaraan wordt getoetst, de verslaggevingsstandaarden, zijn niet altijd eenduidig te interpreteren. Als voorbeeld noemen wij de keuze van bij een 'impairment test' te hanteren rentevoet, groeivoet en overige variabelen. Deze aannames komen deels 'judgmental'<sup>15</sup> tot stand.

Het sturen van de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen en de 'compliance' van naleving van regelgeving is naar onze mening in de meeste gevallen geen routinebesturing maar vereist een van de andere besturingstypen. Het is vervolgens de vraag of bij andere dan routinebesturing tot een uitspraak over de effectiviteit van de internal control kan worden gekomen. Met andere woorden, kan ook hier een redelijke mate van zekerheid worden gekregen dat een manager 'in control' is? In dit kader willen wij een interessante waarneming van Strikwerda (2006) niet onvermeld laten. Hij noemt een 'in control'-verklaring 'misleidend' vanwege de interne gerichtheid. 'Ondernemingen komen echter veelal niet in de problemen omdat de interne systemen niet goed zijn, maar omdat ze zich niet tijdig weten aan te passen aan de veranderingen in de omgeving.' Strikwerda

**Figuur 1** Besturings- en beheersingsvormen volgens Hofstede



**Tabel 2** Kenmerken van besturings- en beheersingstypen

	<b>Besturingstype</b>	<b>Belangrijkste kenmerken van het besturings- en beheersingssysteem</b>
(I)	Routine besturing en beheersing Aan alle vier de voorwaarden voor een beheerst proces is voldaan.	Er wordt gewerkt met standaardprocedures die relatief weinig vrijheidsgraden bieden.
(II)	Professionele besturing en beheersing Dit controltype doet zich voor wanneer aan de punten 1, 2, 3a en 4 voldaan is, maar niet aan punt 3b. Door een expert in te schakelen wordt dit probleem opgelost.	Komt veel voor bij projecten. Budgetten evolueren met het project mee. Veel nadruk op flexibiliteitsmaatregelen. Aan het eind van het project is bekend hoe het de volgende keer moet.
(III)	Trial and error besturing en beheersing Aan punt 3a is niet voldaan, maar via proberen wordt getracht het gewenste resultaat te bereiken.	Er wordt gewerkt met voorcalculaties vooraf en nacalculaties achteraf om te leren voor een volgende keer.
(IV)	Intuïtieve besturing en beheersing Aan punt 3a en 3b is niet voldaan. Doordat het product uniek is (bijvoorbeeld help de noodlijdende voetbalclub) wordt er toch gestuurd.	Er wordt gewerkt met inputbudgetten.
(V)	Subjectieve besturing en beheersing Aan punt 1 is voldaan, maar niet aan 2. De output is niet of moeilijk meetbaar.	De nadruk ligt, omdat de output niet meetbaar is, op de planning van activiteiten. Activiteitenbudgetten met prioriteitenstelling of voorwaardenscheppende inputbudgetten kunnen worden toegepast.
(VI)	Politieke besturing en beheersing Dit controltype doet zich voor bij dubbelzinnige doelstellingen (punt 1). Onderhandelingen en crisismangement zijn hierbij van belang.	Er wordt gewerkt met inputbudgetten die een voorwaardenscheppend kader stellen.

**Tabel 3** Een voorbeeld van het verschil tussen financiële rapportage, effectiviteit en efficiëntie van processen en 'compliance'-processen

	Financial reporting	Effectieve en efficiënte operationele processen	Compliance Processen
Doelen	Juistheid van de waardering van de voorraden in de jaarrekening.	Kwaliteit van het onderwijsproces.	Voorkomen van omkoping.
Doelstellingen	Geen onjuistheden in de voorraadwaardering.	Goed onderwijs.	Geen omkoping (staat in de wet).
1. Er is sprake van ondubbelzinnige doelstellingen.	Ja (geen onjuistheden).	Doelstelling is niet altijd ondubbelzinnig. Er is geen eenduidigheid over de vraag wat goed onderwijs is. Dit kan worden opgelost door hierover afspraken te maken (bijvoorbeeld slagingspercentages en college evaluaties).	Ja (geen omkoping).
2. Het resultaat van het proces is meetbaar in termen van doelstellingen.	Ja: nul fouten geconstateerd (juist en volledig).	Via onderwijsevaluaties en visitaties wordt een beeld verkregen van de kwaliteit van het onderwijs.	In het algemeen niet: Aan de hand van het proces ter voorkoming van omkoping kun je niet meten of de doelstelling niet is bereikt. Je kunt als een overtreding is geconstateerd wel vaststellen dat aan de doelstelling niet voldaan is.
3a. Het proces bestaat uit repeterende activiteiten.	Ja: via het repeterend uitvoeren van interne betrouwbaarheidsmaatregelen gedurende het jaar (kwijting bij afgifte en dergelijke) in combinatie met het inventariseren van de voorraad.	Ja: lessen en colleges worden vaak jaarlijks herhaald.	Het proces om omkoping te voorkomen is veelal eenmalig. Er wordt een regel uitgevaardigd: gij zult niet omkopen. Dat deze maatregel niet effectief is blijkt vaak pas als vastgesteld is dat er wel omkoping heeft plaatsgevonden.
3b. effecten van procesinterventies zijn vooraf bekend.	Ja: consequenties bekend (als een controle niet plaatsvindt) weet je welke controles aanvullend moeten worden uitgevoerd.	Neen, door bijvoorbeeld een docent voor een groep te vervangen kan het onderwijs slechter worden.	Effecten zijn niet bekend.
4. De mogelijkheid tot bijsturen is aanwezig.	Ja: verbeteren/aanpassen van interne betrouwbaarheids- maatregelen is mogelijk.	Ja.	Nee: er is geen permanent meetproces om na te gaan of omkoping daadwerkelijk niet plaatsvindt.
Type besturing	(I) Routinebesturing.	(III) Meestal trial en error besturing. (VI) Soms politieke besturing (bij onenigheid over de doelstellingen).	(IV) Intuïtieve besturing.

verwijst naar VNU, dat vorig jaar keurig een 'in control'-verklaring in de jaarrekening opnam, maar strategisch het huis niet op orde bleek te hebben. De interne gerichtheid van de verklaring zou volgens hem met name ten koste gaan van het onderkennen van externe (strategische) risico's en kan dus misleidend zijn.

Naar onze mening kan bij andere dan routinematige besturing beter geen 'in control'-verklaring worden opgenomen omdat de suggestie van absolute zekerheid wordt gewekt. Er is derhalve sprake van een 'expectation gap'<sup>16</sup>. Gebruikers van deze verklaringen verwachten bij een dergelijke verklaring dat het met het bedrijf goed gaat en ontnemen aan de verklaring meer zekerheid dan op grond van het besturingstype kan worden verwacht. Overigens lijkt ons nader onderzoek gewenst naar de vraag of van een dergelijke 'expectation gap' inderdaad sprake is.

Wel zou, in geval van een verklaring die wordt afgegeven indien sprake is van een ander dan een routinematig besturingstype, de verklaring een uiteenzetting kunnen

bevatten over de mate van zekerheid die wel kan worden verschaft. Een onderzoek onder de gebruikers van een 'in control'-verklaring ten aanzien van de relevantie hiervan is naar onze mening zeker zinvol. Het is namelijk ons inziens ook de vraag of een dergelijke disclaimer door de lezers wordt begrepen. Vooralsnog heeft volgens ons een 'in control'-verklaring veel kenmerken van een onbereikbaar doel. Immers wie kan er verklaren dat hij volledig in control is? Terughoudendheid is daarom gewenst. Wij zien derhalve liever af van een dergelijke verklaring en adviseren wet- en regelgeving zodanig aan te passen dat geen stellige verklaring van het management vereist wordt.

## 8 Een alternatief voor 'in control'-verklaringen: een beschrijving van risico's en controls

De wet- en regelgeving in de verschillende landen richt zich, zoals in de vorige paragrafen beschreven, op verschillende doelstellingen van interne beheer-



sing. Zo richt de Sarbanes Oxley wet zich uitdrukkelijk op internal control over financial reporting, terwijl Tabaksblat zich op de breedte van internal control richt. Frijns heeft de reikwijdte van de verklaring vervolgens ingeperkt tot 'internal control over financial reporting'. Het Verenigd Koninkrijk kent dezelfde scope als Tabaksblat maar vraagt het management niet expliciet om een verklaring af te geven.

Naar onze mening is vanuit theoretisch perspectief de wijze van rapporteren over internal control, zoals in het Verenigd Koninkrijk voorgeschreven, altijd mogelijk. Het management beschrijft dan welke problemen op het gebied van internal control er in de organisatie bestaan. Gebruikers van de jaarrekening krijgen hiermee inzicht in de vraagstukken die op het gebied van internal control spelen en kunnen deze zelf wegen. Een 'in control'-verklaring zoals Tabaksblat die voorschrijft verschaft dit inzicht niet. Vervolgens kan de vraag worden gesteld of verklaringen die zich alleen richten op betrouwbaarheid van financiële rapportages (Frijns, SOX) wel mogelijk zijn. Wij zijn van mening dat hier de nodige voorzichtigheid moet worden betracht ondanks dat het besturingstype 'routine control' in de meeste situaties van toepassing is. In situaties waarbij onzekerheid bestaat over de toekomst en 'routine controls' noodzakelijkerwijs moeten worden vervangen door 'judgemental controls' (zoals bij impairment test<sup>17</sup> en het bepalen van de weighted average cost of capital), is het resultaat van het proces niet goed meetbaar in termen van de doelstellingen. Tegen deze achtergrond is het dan ook niet verwonderlijk dat de kosten van wetgevingen zoals Sarbanes Oxley excessief zijn. Iedereen probeert er namelijk maximaal voor te zorgen dat voldoende zekerheid wordt verkregen rondom het afgeven van een verklaring. Zoals betoogd is de mogelijkheid om voldoende zekerheid te verkrijgen over de betrouwbaarheid van de financiële rapportage, mede afhankelijk van het besturingstype.

Zoals in de vorige paragraaf uiteengezet is het zinvol om in het geval een verklaring wordt afgegeven en sprake is van een andere dan een routinematig besturingstype, uiteen te zetten welke mate van zekerheid kan worden verschaft<sup>18</sup>.

Vooralsnog is, naar ons gevoel, de nodige terughoudendheid met het afgeven van een stellige verklaring van het management gewenst aangezien:

- verwachtingen in de markt worden opgewekt die niet kunnen worden waargemaakt;
- de mate van verkregen zekerheid afhankelijk is van het besturingstype en dus varieert;
- claims kunnen leiden tot onevenredige afkeer van het lopen van risico;

- de evaluatie aan relevantie inboet als deze beperkt wordt tot de beheersing van financiële rapportage risico's;
- het moeilijk is effectiviteit te definiëren, met name in de context van het brede, niet-financiële deel van interne beheersing;
- een positief geformuleerde verklaring volledigheid van het beheersen van risico's impliceert en 'control' ten onrechte als een indicatie wordt gezien dat het in de toekomst goed zal gaan.

Ook pleiten wij ervoor dat in plaats van een 'in control'-verklaring te vereisen, evenals in het Verenigd Koninkrijk, de effectiviteit van het internal control-systeem wordt geëvalueerd en in het jaarverslag een beschrijving wordt opgenomen van de (brede) risico's en de daarop gerichte controls, inclusief de hierin geconstateerde leemten. Een dergelijke beschrijving van risico's en beheersingsmaatregelen verschaft meer informatie dan een "verklaring" en prikkelt het management tot een daadwerkelijke eigen analyse van de specifieke financiële en operationele risico's (De Jong, 2005). ■

## Literatuur

- Anderson, J. (2007), US financial sector is losing its edge, *The New York Times*, January 22, 2007, p. 3.
- Asare, S.K., L.A. Cunningham, en A. Wright (2007), The Sarbanes-Oxley Act: Legal Implications and Research Opportunities, *Research in Accounting Regulation*, Vol. 19, pp. 81-105.
- Butler, H.N. en L.E. Ribstein (2006), *The Sarbanes-Oxley debacle: how to fix it and what we have learned*, Prepared for the American Enterprise Institute, The Liability Project, March 13, 2006.
- Commissie Corporate Governance (Peters, 1997), *Corporate Governance in Nederland*, De Veertig Aanbevelingen, Amsterdam.
- Commissie Corporate Governance (Tabaksblat, 2003), *De Nederlandse Corporate Governance Code: beginselen van goed ondernemingsbestuur en best practice bepalingen* ([www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl)).
- Committee on Sponsoring Organizations of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Committee), *Internal Control: Integrated Framework*; zie: [www.coso.org](http://www.coso.org).
- Corporate Governance in Nederland (2005), *Een onderzoek naar de stand van zaken in het boekjaar 2004, alsmede naar de verklaring van verschillen tussen beursgenoteerde vennootschappen*, Onderzoeksgroep Rijksuniversiteit Groningen, november 2005.
- Federation des Experts Comptables Europeens (FEE) (2005), *Risk Management and Internal Control in the EU*, Discussion Paper, March; zie: [www.fee.be](http://www.fee.be).
- Groot, J. de, en B. Koolstra (2006), De 'in control' good practice van de Commissie Frijns lost slechts een deel van de puzzel op, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 80, no. 7/8, juli/augustus, pp. 392-400.
- Hickman, A. (2006), IMA stresses need for Sarbanes-Oxley overhaul, *The Accountant*, November 30, p. 12.

- Hofstede, G. (1981), Management control of public and not-for-profit activities, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, no. 3, pp. 193-211.
- Internal Control and Financial Reporting (1994), *Guidance for directors of listed companies registered in the UK*, ICAEW (JWG), December.
- Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code* (1999), ICAEW (Turnbull), September.
- Jong, A. de, en P. Roosenboom (2002), De Praktijk sinds 1997, in: *Corporate Governance in Nederland: de stand van zaken*, Nederlandse Corporate Governance Stichting.
- Jong, E. de (2005), Interne controle: the next banana skin? *Ondernemingsrecht*, 2005-14, p. 463.
- Kamar, E., P. Karaca, en E. Talley (2006), *Going-private decisions and the Sarbanes-Oxley Act of 2002: A cross-country analysis*, University of Southern California Law School, 2006.
- Lord en Benoit (2006), *The Lord & Benoit Report: Do the benefits of 404 exceed the cost? Share price movements during the implementation period of Section 404 requirements of the Sarbanes Oxley Act - An Empirical Study*, zie: <http://www.section404.org/>.
- NIVRA (2006), *Audit Alert 18, De verantwoordelijkheid van de accountant bij de toetsing van in het jaarverslag opgenomen informatie over de naleving van de Nederlandse corporate governance code*, Amsterdam.
- KPMG ACI (2005), *Internal Control: Revised Guidance for Directors*, October.
- Monitoring Commissie Corporate Governance en Economisch Instituut Tilburg (1998), *Monitoring Corporate Governance in Nederland*, Kluwer.
- Monitoring Commissie Corporate Governance (Commissie Frijns), *Jaarrapport 2005 (2006) inzake de naleving van de corporate governance code*; zie: [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).
- Paulson, H.M. (2006), *Remarks on the Competitiveness of US Capital Markets* *Economic club of New York*, New York, November 20.
- Public Company Accounting Oversight Board (2004), *An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements*, Release 2004-001, March 9; zie: [www.pcaob.org/rules/docket\\_008/index.aspx](http://www.pcaob.org/rules/docket_008/index.aspx).
- Public Company Accounting Oversight Board (2005), *Report on the Initial Implementation of Auditing Standard No. 2*, November 30; zie: [www.pcaob.org/standards/standards\\_and\\_related\\_rules/auditing\\_standard\\_no.2.aspx](http://www.pcaob.org/standards/standards_and_related_rules/auditing_standard_no.2.aspx).
- Public Company Accounting Oversight Board (2007), *Auditing Standard No. 5, An audit of internal control over financial reporting that is integrated with an audit of financial statements*; zie: [www.pcaob.org/Rules/Docket\\_021/index.aspx](http://www.pcaob.org/Rules/Docket_021/index.aspx).
- Prentice, R.A. en D.B. Spence (2006), *Sarbanes Oxley as quack corporate governance: how wise is the received wisdom?* Unpublished Working Paper University of Texas at Austin, 2006.
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (1992), December, GEE. (Cadbury Committee).
- Rushton, K. (2005), *The UK framework governing internal control*, British Columbia Securities Commission, May.
- Sampers, P. (2005), Het 'in control statement'. Eerste aanzet tot bestuursverklaring inzake interne beheersing voor Nederlandse beursfondsen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 79, no. 7/8, juli/augustus, pp. 361-369.
- Securities and Exchange Commission (2006), *Proposed Interpretative guidance for management regarding its evaluation of internal control over financial reporting and related rule amendments. Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting*, December 20; zie: [www.sec.gov](http://www.sec.gov).
- Securities and Exchange Commission (2007), *New Guidance for Compliance with Section 404 of Sarbanes-Oxley*; zie: [www.sec.gov/news/press/2007/2007-101.htm](http://www.sec.gov/news/press/2007/2007-101.htm).
- Strikwerda, J. (2006), De 'in control'-verklaring is misleidend, *Het Financieele Dagblad*, 9 August 2006.
- Vosselman, E.G.J. (1996), *Ontwerp van een management controlsysteem*, Kluwer, Deventer.

## Noten

- Hierdoor is het ondernemingsklimaat meer 'conformance' en minder 'performance driven' geworden.
- COSO staat voor Committee on Sponsoring Organizations of the National Commission on Fraudulent Financial reporting (Treadway Committee). COSO is in 1985 als onafhankelijke platform opgericht om onderzoek te verrichten naar factoren die kunnen leiden tot frauduleuze financiële rapportage.
- Omdat de externe accountant de verklaring van het management moet controleren is door de Public Company Accounting Oversight Board in maart 2004 een controlestandaard uitgevaardigd. Hierin wordt gedetailleerd voorgeschreven hoe de accountant de controle van de 'in control'-verklaring moet uitvoeren. Zodoende worden indirecte eisen gesteld aan de wijze van evalueren door het management. Een sprekend voorbeeld van political insurance, dat is het acteren als overheid maar de risico's in de private sector laten.
- Als alternatief raamwerk wijzen wij op het bestaan van de Control Guidance die door de Criteria of Control Committee (COCO) van het Canadese accountantsinstituut CICA in 1999 is uitgebracht. Zie ook Internal Control 2006: The next wave of certification, Guidance for Directors, CICA, 2006 en de Engelse Turnbull guidance (1999).
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is pleased to announce that Grant Thornton LLP has been commissioned to develop guidance designed to help organizations monitor the quality of their internal control systems. COSO, January 8, 2007.
- Institute of Management Accountants CEO Paul Sharman stelde op 30 november 2006 dat het ontbreken van een praktische handreiking voor het management en het naar de aard onvolledige COSO-raamwerk de belangrijkste redenen zijn voor de enorme kosten die met SOX 404 gepaard gaan.
- De vraag of de financiële verslaggeving van Enron onjuist, onduidelijk of te complex was, is niet eenvoudig te beantwoorden. Zie Malcom Gladwell, Open Secrets, The New Yorker, January 8, 2007.
- De effectiviteit van dergelijke soft controls is relatief moeilijk aan de hand van gebruikelijke evaluatietechnieken als interviews en waarnemingen vast te stellen (zie bijvoorbeeld Kaptijn en Wallage, Integriteit van mensen en organisatie valt te meten, Het Financieele Dagblad, 23 december 2005, p. 9).
- The evaluation of weaknesses "requires an exercise of judgment based

on an assessment of what constitutes reasonable assurance under the circumstances, not on the mechanical application of a predetermined probability formula".

- 10 Sharman (CEO, IMA) said that the Sarbanes Oxley regime has resulted in an erosion of "USD 1,4 trillion in opportunity costs or efficiency and effectiveness of corporations" because of distraction created by Sarbanes-Oxley compliance (Hickman, 2006).
- 11 Opmerkelijk hierbij is dat 118 ondernemingen een of meerdere tekortkomingen noemt zonder te concluderen dat men niet 'in control' is (Monitoring Commissie, 2006, p. 39).
- 12 Cadbury richt zich op de financiële aspecten van corporate governance.
- 13 To supplement the Cadbury Code, guidance for directors of listed UK companies was developed by a joint working group comprising individuals put forward by the 100 Group of finance directors; ICAEW and ICAS.
- 14 In Richtlijn 2006/46/EG is aan de Vierde EEG- richtlijn artikel 36 lid 2 en artikel 46 lid 1 toegevoegd en aan de Zevende EEG-richtlijn artikel 46 lid 1, op grond waarvan de vennootschap (resp. groep) in het bestuursverslag dient te verstrekken: "... een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersystemen van de vennootschap (resp. de groep) in verband met het proces van de opstelling van de (geconsolideerde) jaarrekening, (indien de effecten van een onderneming worden toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt).
- 15 Objectivering vindt zo veel mogelijk tot stand door consistente toepassing van 'voldoende' onderbouwde veronderstellingen.
- 16 Het begrip 'expectation gap' duidt op het verschil in verwachting tussen gebruikers enerzijds en accountants anderzijds met betrekking tot de aan een accountantsverklaring te ontleen zekerheid .
- 17 Het eerste 'impairment drama' zal naar onze mening snel aan de horizon opdoemen.
- 18 Ook de SEC worstelt met dit dilemma getuige de proposed guidance (2006): "The proposed guidance is also intended to permit management to exercise judgment in designing an evaluation process that provides management with "reasonable assurance" for its assessment. The SEC rules define "reasonable assurance" as "such level of detail and degree of assurance as would satisfy prudent officials in the conduct of their own affairs."