

Interne beheersing en financiële data

De kwaliteit van financiële gegevens staat onder druk. Ondernemers, banken, klanten, investeerders en leveranciers van ondernemingen baseren een belangrijk deel van hun beslissingen op gerapporteerde financiële gegevens. Daarom is het belangrijk dat financiële gegevens zo min mogelijk fouten bevatten. In dit artikel bespreken de auteurs zeven determinanten die invloed hebben op de kwaliteit van de financiële gegevens en geven handvatten voor verbetering. Mede ingegeven door de actuele discussie over de kwaliteit van financiële gegevens is één determinant – de interne beheersing – specifiek onderzocht binnen 195 Nederlandse mkb-bedrijven, verdeeld over verschillende branches.

Door **Niels Panman** (Nyenrode), **Jürgen van Grinsven EMITA** (Nyenrode, Haagsche Hogeschool, www.vg-c.nl) en **drs. Maarten Mennen** RA RE (Nyenrode, [rsm-wsm](http://rsm-wsm.nl)).

Stakeholders van mkb-ondernemingen baseren hun beslissingen op financiële gegevens. De kwaliteit hiervan is van belang voor de onderneming en haar beslissingen. Deze kwaliteit heeft een duidelijk verband met *restatements*. Restatements zijn correcties op reeds gepubliceerde financiële gegevens. Hierbij maken wij onderscheid tussen kwartaalstukken, jaarstukken en stukken over belangrijke gebeurtenissen. Kwartaalstukken, die per kwartaal gepubliceerd dienen te worden, bevatten beperkt gedetailleerde, niet door een accountant gecontroleerde financiële gegevens. Jaarstukken zijn gecontroleerde stukken waar gedetailleerde informatie in is opgenomen over de onderneming. Stukken van belangrijke gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld (fraude)onderzoeken die ingesteld zijn, het vertrek van sleutelmedewerkers of een belangrijke nieuwe overeenkomst. De gecontroleerde jaarstukken zijn voorzien van een assurance verklaring.

Interne beheersing

Het voorkómen van restatements is van groot belang. Restatements zijn voor stakeholders een hard signaal dat het management er niet in is geslaagd de mkb-onderneming afdoende te beheersen. De stakeholders maken immers keuzes op basis van financi-

ële gegevens. Indien deze fouten bevatten, beïnvloedt dit de beslissingen. Vele onderzoeken laten zien dat het op orde hebben van de interne beheersing cruciaal is voor de betrouwbaarheid van (financiële) gegevens. Medewerkers, processen en, in steeds grotere mate de informatie technologie (IT) spelen een grote rol. Kortom: de effectiviteit van de werking van de interne beheersingsomgeving is een belangrijke factor voor het verstrekken van betrouwbare gegevens.

De interne beheersing is echter niet het belangrijkste aandachtspunt van een mkb-ondernemer. De focus ligt voornamelijk op het gebied van ondernemen, innovatie en creatief de markt bespelen. De aandacht voor de interne beheersing ligt dikwijls bij de controller die werkzaam is binnen de mkb-onderneming en bij de externe specialisten op het gebied van risicomanagement, (IT) audit en (IT) advies. De controller heeft inherent aan zijn functie een belangrijke invloed op de kwaliteit van de te verstrekken gegevens. Er zijn verschillende determinanten die invloed hebben op de kwaliteit van de financiële gegevens. Hiervan hebben wij zeven determinanten onderzocht waar de controller invloed op kan uitoefenen en daarmee tevens de kwaliteit van de financiële gegevens verbeteren.

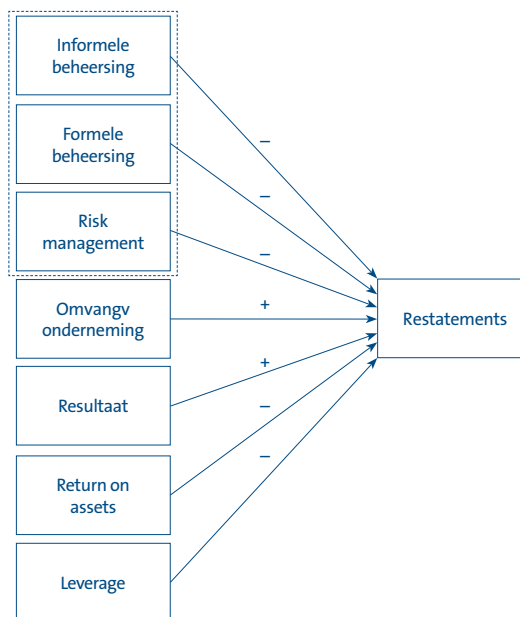
1. Informele beheersing

De betrouwbaarheid van financiële informatieverzorging zien wij hier als de belangrijkste doelstelling van de informele beheersing. Hierbij staat het goed afregelen van verantwoordelijkheden centraal. Het vinden van een optimale werkwijze voor leidinggevendenden om beheersmaatregelen door te voeren en tegelijkertijd het vertrouwen van de werknemers te behouden, is daarbij belangrijk. Informele beheersing, ook wel soft controls genoemd, gaat over het beïnvloeden van de overtuiging of de persoonlijkheid van mensen. Door het uitvoeren van informele beheersing wordt getracht medewerkers zodanig positief te beïnvloeden dat daarmee de kwaliteit van de interne beheersing omhoog gaat. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen die van invloed zijn op motivatie, inspiratie, loyaliteit, normen, waarden en integriteit.

Hieronder vallen ook zaken als de 'wetten en regels' die niet hard vast zijn gelegd in processen en procedures maar vooral door de cultuur van de onderneming zijn bepaald. De *tone at the top*, gedragscode, elkaar aanspreken op gedragingen, wederzijdse beoordeling, inspiratie, *commitment*, kernwaarden, human resource management, communicatie en bewustwordingstrainingen zijn hier voorbeelden van. Informele maatregelen kunnen de formele maatregelen versterken. Ze hebben een complementair karakter. Bovendien kunnen informele beheersmaatregelen dure en tijdrovende formele beheersmaatregelen (deels) kunnen vervangen of versterken. Hiermee kan men de *cost of control* in de hand houden. Omdat informele beheersing cultuur gebonden is, is de implementatieduur relatief lang maar de verankering des te beter.

2. Formele beheersing

Formele beheersing is ingebakken in beleid, ondernemingsstructuren, besluitvorming, processen, procedures en het naleven van de vigerende wet- en regelgeving. Het wordt ook steeds vaker geprogrammeerd in IT-systemen en applicaties. De uitdaging blijft om een balans te vinden tussen een overmaat aan formele beheersing en een tekort hieraan. Te veel betekent dat een ondoorgrondelijk stelsel wordt gecreëerd, te weinig dat werknemers niet weten waar ze aan toe zijn en dat er gaten kunnen vallen in de interne beheersing. Formele beheersing dient bekend te zijn bij medewerkers, dus vastgelegd, om nageleefd te kunnen worden. Medewerkers moeten hiervan ook bewust worden gemaakt. Bij formele beheersing kan men bijvoorbeeld denken aan autorisaties, rechten, het 'vier ogen'-principe, procedure- en procesbeschrijvingen van primaire processen, bevoegdheden, logische toegangsprocedures, acceptatieprocedures en betaalprocedures. Formele beheersing vormt een



Figuur 1. Verband interne beheersing en de restatements

belangrijk onderdeel in het verstrekken van betrouwbare gegevens. Ondernemingen met een zwakke interne beheersing hebben vaker een lagere kwaliteit van de resultaten en een hogere *audit fee*.

3. Risicomanagement

Er is een significant verband tussen risicomanagement, kwaliteit van *compliance* en effectiviteit van interne beheersing. In veel ondernemingen is actief risicomanagement, als vorm of uiting van interne beheersing, echter nog geen vanzelfsprekendheid. Er gaat een impuls uit van geleden verliezen veroorzaakt door mensen, processen, systemen en externe gebeurtenissen, maar deze impuls heeft vaak maar een korte werking. Rapportages, als instrument om deze typen risico's duurzaam te beheersen verworden tot documenten om aan de verplichtingen te voldoen. De effecten daarvan zijn al zichtbaar voor de oplettende controller: het volgende verlies ligt al op de loer. Met goed risicomanagement kan men leren van vorige gebeurtenissen en kan men de interne beheersing verder op orde brengen, zodat de financiële gegevens voorspelbaarder en betrouwbaarder worden. Dit is bijvoorbeeld belangrijk voor *account-level* en *entity level material weaknesses*. De eerste betreffen beperkingen die toezien op een bepaalde transactiestroom of een bepaalde jaarrekeningpost. De tweede betreffen beperkingen die op ondernemingsniveau spelen, dus het gebrek aan functiescheiding of problemen inzake de *control environment*. Ondernemingen met IT gerelateerde *material weaknesses* kunnen minder goede verwachtingen voor de komende jaren kunnen opstellen. Actief risicomanagement draagt positief bij >>

aan een verlaging van de kosten van interne beheersing, fiscale lasten, een hogere waarde van de onderneming, helpt faillissement en fraude te voorkomen. Kortom: een positieve invloed op de kwaliteit van financiële gegevens.

4. Omvang van de onderneming

Hoe groter de onderneming hoe meer fouten in de jaarrekening worden gepubliceerd, derhalve relatief meer restatements. De kwaliteit van financiële gegevens is bij grotere ondernemingen lager dan bij kleinere. Dit heeft met name te maken met de complexiteit van de verslaggeving en zijn er meer (externe) belanghebbenden waardoor er meer aandacht voor de jaarrekening aanwezig is. De omvang van de onderneming kan worden gemeten middels de omzet van een onderneming, aantal personeelsleden en het totaal aan activa. Een onderneming kan in volumes een hoge afzet hebben, met hoge bedragen tot gevolg. Dit kan met een beperkt aantal personeelsleden. Dit is brancheafhankelijk, handelsondernemingen kunnen met een beperkt aantal personeelsleden een hoge omzet draaien. Vastgoedondernemingen of woningcorporaties zijn wat betreft activa grote ondernemingen, maar qua omzet en personeelsleden vaak beperkt.

5. Resultaat

Het resultaat ziet toe op het feit of de onderneming zich in een verliesgevende situatie bevindt, dat wil zeggen of de onderneming verlies maakt. Dit kan een combinatie zijn van omzetterugval en onbeheersbaarheid van de kosten. Het aantal restatements neemt toe als een onderneming verlies maakt. Vaak is er dan een neiging om de situatie rooskleuriger voor te stellen dan dat deze in werkelijkheid is. Een verliesgevende onderneming heeft minder aandacht voor de kwaliteit van de financiële gegevens, omdat de aandacht meer gevestigd is op het draaien van de reguliere ondernemingsactiviteiten.

6. Return on assets

Hiermee wordt de verhouding tussen de het resultaat na belasting ten opzichte van het totaal aan activa gemeten. Het is een verhoudingscijfer dat de mate van winstgevendheid weergeeft. Veelal zijn de activa bij een mkb-onderneming gewaardeerd tegen historische kosten. Dit zorgt ervoor dat het niet automatisch een feit is dat als er een lage return *on assets* aanwezig is, dat de activa ook anders ingezet zouden kunnen worden. Eventuele aanwezige stille reserves worden niet meegerekend in de berekening van het ratiocijfer. Vaak wordt de return on assets meegenomen als variabele waarbij een invloed van de return on assets op de kwaliteit van financiële gegevens bestaat. Hoe gro-

Onderzoek Nederlandse mkb-ondernemingen

De aanname van ons kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek (Nyenrode Business Universiteit, School of Accountancy en Controlling) is dat interne beheersing van invloed is op de kwaliteit van de financiële gegevens. Het onderzoek maakt gebruik van de data verzameld in 2010 en 2011. De onderzoekspopulatie betreft 195 mkb-ondernemingen waarvan de financiële gegevens bekend zijn. Het mkb is gedefinieerd als zelfstandige, niet-beursgenoteerde ondernemingen met een hoofdkantoor in Nederland en omzet tot 250 miljoen euro met als rechtsvorm besloten of naamloze vennootschap met deponeringsplicht. Als maatstaf voor de kwaliteit van de financiële gegevens is onderzocht in hoeverre naar aanleiding van de accountantscontrole correcties zijn doorgevoerd en in hoeverre reeds gedeponeerde jaarstukken gecorrigeerd dienden te worden. Dit model onderzoekt de kwaliteit van financiële gegevens op basis van correcties op de jaarstukken. Aanvullend is onderzocht of er significante verbanden bestaan voor de variabelen informele beheersing, formele beheersing en risicomanagement. Als controlevariabelen zijn opgenomen: de omvang van de onderneming, resultaat, return on assets (ROA) en de leverage, zie figuur 1. Het + (positief), of - (negatief) teken toont de verwachte relatie ten aanzien van de restatements. Deze verwachting is op basis van eerdere onderzoeken en de recente wetenschappelijke literatuur. Alle vragen zijn gesteld op een zevenpunts Likertschaal. Waarbij één staat voor helemaal mee oneens en zeven voor helemaal mee eens. Afrondingsverschillen zijn mogelijk te zien in tabel 1, omdat de statistische onderzoeksgegevens niet kunnen worden opgenomen in dit artikel door de omvang en complexiteit daarvan.

ter de return on assets, hoe minder restatements. Dat een onderneming beter presteert op de verhoudingscijfer return on assets geeft aan dat de onderneming van de investering verhoudingsgewijs veel terugverdiend. Het hoge verhoudingscijfer is een indicatie dat de onderneming goed draait. Dat kan een gevolg zijn van het feit dat de onderneming 'in control' is voor de financiële beheersing van haar werkeenheden waaraan een goede interne beheersing ten grondslag ligt.

7. Leverage

De *leverage* wordt veelal gemeten door het totaal aan vreemd vermogen te delen op het totaal aan activa. Hoe hoger de verhouding schuld / totaal activa is, hoe verhoudingsgewijs meer langlopende schulden de onderneming heeft. Dit kan betekenen dat de onderne-

Nr.	Sector / Branche	Aantal	Interne beheersing			Gemiddelde	Gemiddeld			Restatements		
		Onderne- mingen	Informeel	Formeel	Risk Mgt	Omvang	Resultaat	ROA	Leverage	Met	Zonder	%
1.	Infrastructuur en bouw	16	6,15	5,41	4,25	28.035.059	1.107.624	13%	59%	5	10	33%
2.	Productie van metalen	22	6,21	5,84	4,89	18.773.164	1.519.283	8%	62%	8	11	42%
3.	Productie voedings- middelen/dranken	11	5,80	5,54	4,74	18.112.229	1.110.235	6%	76%	5	3	63%
4.	Overige productie	19	6,16	5,51	4,79	47.771.150	2.382.672	9%	51%	5	13	28%
5.	Transport	10	6,33	6,43	5,07	30.792.554	5.782.140	11%	54%	5	3	63%
6.	Handel	32	6,18	5,3	5,19	28.022.101	1.132.641	9%	64%	14	17	45%
7.	Informatietechnologie	5	6,35	5,69	4,15	6.436.452	215.899	2%	88%	1	3	25%
8.	Overheid, gezondheids- zorg en onderwijs	22	6,19	6,14	4,6	36.659.871	1.331.340	4%	61%	11	9	55%
9.	Zakelijke dienstverlening	13	6,48	5,91	5,58	224.693.352	2.236.978	2%	83%	4	8	33%
10.	Cultuur sport en recreatie	6	5,75	4,78	4,5	10.414.291	292.441	5%	71%	2	2	50%
11.	Overige dienstverlening	34	6,23	5,92	4,96	77.247.952	550.110	13%	65%	8	17	32%
12.	Detailhandel	5	6,15	5,85	5,05	14.329.476	2.549.625	14%	53%	3	1	75%

Tabel 1. Invloed van interne beheersing

ming goed draait (veel eigen vermogen), maar in sommige gevallen is vreemd vermogen goedkoper dan eigen vermogen, waardoor het verhoudingscijfer leverage niet automatisch aangeeft dat de onderneming beter draait. Wel wordt leverage veelal gebruikt om de een indicatie te verkrijgen van het zogenoemde hefboomeffect. Dit betekent hoe snel het groei vermogen van de onderneming is.

De onderzoeksresultaten

Ons wetenschappelijk onderzoek onder 195 mkb-ondernemingen laat zien dat de interne beheersing (bestaande uit informele beheersmaatregelen, formele beheersmaatregelen en risicomanagement) belangrijk is voor de kwaliteit van de financiële gegevens. In tabel 1 worden onze onderzoeksgegevens gepresenteerd. Voor de leesbaarheid van dit artikel hebben we geen statistische gegevens opgenomen. Wat direct opvalt, is dat er relatief veel restatements voorkomen in de sectoren: productie van voedingsmiddelen en dranken, transport, overheid en de detailhandel. Tevens valt op dat de sector cultuur, sport en recreatie significant lagere gemiddelden laten zien op de gehele interne beheersing. We komen verder tot de volgende onderzoeksresultaten: Hogere kwaliteit van informele beheersing leidt tot minder restatements. Een hogere kwaliteit van formele beheersing leidt tot minder restatements. Een hogere kwaliteit van risicomanagement leidt tot minder restatements. Onze resultaten zijn hiermee in lijn met internationale onderzoeken. Ons onder-

zoek laat verder zien dat de controlevariabelen: gemiddelde omvang, resultaat en leverage geen significante invloed hebben op de restatements. Een interessante bevinding is dat informele beheersmaatregelen in het mkb net ietsje belangrijker zijn dan formele beheersmaatregelen en risicomanagement. Het mkb vertrouwt op informele beheersmaatregelen mits men ook daadwerkelijk weet dat de formele beheersmaatregelen en het risicomanagement naar behoren werken. Kortom, informele beheersmaatregelen versterken de formele en risicomanagement maar informele beheersmaatregelen vormen geen substituuut voor de formele beheersmaatregelen.

Aanbevelingen

Mede ingegeven door de actualiteit van de Europese politieke discussie, de rol van de accountant en de controller hebben wij de invloed van de interne beheersing (zeven determinanten) op de financiële gegevens nader onderzocht. Op basis van ons onderzoek onder 195 mkb-ondernemingen hebben wij de volgende aanbevelingen:

1. Richt een helder en duidelijk rapportageproces in

Het rapportageproces start feitelijk bij een deugdelijke financiële administratie. Vanaf de vertaling van gebeurtenissen vanuit de processen vanuit onderliggende logistieke administraties tot en met de recapitulatie en codering daarvan in de grootboekadministratie. De komst van SBR (Standard Business >>

MANAGEMENT ACCOUNTING & CONTROL

Reporting), voorheen XBRL, pakt dit proces duurzaam en transportabel op. Ondernemingen dienen te beschikken over een end-to-end rapportage proces- en tools om alles adequaat om te zetten in financiële cijfers en niet-financiële kengetallen. Hiermee verkrijgt men een getrouwe weergave van hetgeen zich heeft afgespeeld in de onderneming. In feite het structureel en systematisch zichtbaar maken van de fysieke- en geldstromen aan de hand van daaraan ten grondslag liggende logistieke informatie. Nadat de feiten zijn vertaald naar samengestelde jaarstukken, starten dan de waarderingsvraagstukken, om na te gaan of de geadmistrateerde activa en passiva respectievelijk volwaardig en toereikend zijn weergegeven.

2. Identificeer Key Risk Indicatoren die misstatements helpen voorkomen

Key Risk Indicatoren indiceren of sprake kan zijn van risico's in de verantwoordingscyclus. Vreemde afwijkingen in bijvoorbeeld omzetting kan wijzen op fraude *management override*. Een indicator kan zijn tegenvallende resultaten in een krimpende markt, waarbij de onderneming de neiging zal hebben omzet naar voren te trekken en kosten later te verantwoorden. Op dezelfde wijze kunnen waarderingsproblemen worden gecamoufleerd. Te hoge debiteurenposities, dan wel niet afgewaardeerde voorraden. Om maar te zwijgen van financiële instrumenten. Beide zoals eerder aangegeven in de invloedssfeer van de controller en de leiding van de onderneming. Per onderneming dient een set van vijf tot zeven KRI's te worden geformuleerd en worden gemonitord. Jaarlijks zal *backtesting* plaats moeten vinden op de KRI zelf.

3. Beleg taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed in het rapportageproces

Het rapportageproces dient integraal te worden opgenomen binnen de interne beheersing van de processen. De komst van de SBR zal daar van nature ook nadruk op leggen. Het verdient de aanbeveling dat ERP gedwongen handelingen *rule-based* worden verdeeld over de functionarissen binnen de onderne-

ming. Dit vereist een eenmalige adequate inrichting en een gedegen onderhoud van processen en applicatieve systemen. Ondernemingen dienen adequaat te reageren op externe gebeurtenissen in samenhang met de menselijke factor, zowel formeel als informeel (actieve gedragsturing).

Per onderneming zullen rollen en verantwoordelijkheden in het rapportage proces actief en correct moeten worden belegd. Omdat het rapportageproces rechtstreeks bijdraagt aan het proces van besluitvorming, dient op cruciale stappen het vier-ogenprincipe aangebracht te worden op basis van *dual control*. Bijvoorbeeld bij waarderingsissues en bij criteria om gegevens te clusteren tot stuurinformatie, denk daarbij aan de talrijke ratio's waarmee jaarstukken zijn uitgerust.

4. Monitor informeel en formeel in het rapportageproces

Het rapportageproces is een proces binnen het systeem van *Internal Control* (COSO). De leiding zal in haar beheersomgeving de goede inrichtingkeuzes moeten maken. Denk daarbij aan een deugdelijk financieel verantwoordingsstelsel inclusief begroting. De tweede belangrijke component is de factor mens. Op elk niveau dient de medewerker integer en deskundig zijn en daar ook blij van geven. Alleen actieve interne en externe monitoring houdt bestuurlijke en toezichthoudende organen scherp. Formeel moet worden geacteerd binnen de inrichtingskaders. Informeel hoort daar voorbeeldgedrag bij dat blijk geeft van vertrouwen en inzicht. Wij bevelen aan om de deelnemers in het rapportage proces te onderwerpen aan het actieve proces van monitoring, dat uiteindelijk aan alle deelnemers decharge geeft voor de het resultaat dat voorkomt uit het rapportageproces. Veel correcties in de vorm van restatements doen daarbij immers een KRI ontstaan waarop actief moet worden gestuurd.

Tot slot: informele maatregelen zijn belangrijk, maar ze sluiten formele maatregelen niet uit. Je hebt immers pas echt grip als je met vertrouwen los kunt laten. ■