

Ervaringen bij Nutreco en Schiphol groep

# IFRS in de praktijk

Er is al heel wat geschreven en gezegd over IFRS. Dat begon jaren geleden al, toen het begrip enige bekendheid kreeg. Nu IFRS dit jaar definitief is ingevoerd, staan de nieuwe standaarden nog steeds volop in de belangstelling. Ging het eerder om de vraag: hoe gaat het worden? Momenteel is het interessant na te gaan hoe het met de bedrijven die IFRS voeren is vergaan. Aan het woord komen *Theo Versteegen*, manager corporate reporting & accounting bij Nutreco, en *Charles Evers* corporate controller bij Schiphol Group. Zij delen hun IFRS-projectervaringen met u.



IFRS is een belangrijke stap in de richting van wereldwijde harmonisatie.

2005 is een historisch jaar in het proces naar Europese eenwording. Sinds 1 januari zijn de bedrijfsresultaten van alle Europese beursgenoteerde ondernemingen, de crème de la crème van de Europese industrie, handel en vervoers- en dienstverleningssector, bepaald volgens dezelfde set waarderingsgrondslagen. IFRS is een belangrijke stap in de richting van wereldwijde harmonisatie. Niet-beursgenoteerde ondernemingen van enige omvang ontkomen ook niet aan IFRS. Als mogelijke ingangsdatum is 1 januari 2008 al genoemd. Implementatie van de meer dan tweeduizend pagina's tellende IFRS-standaarden is geen eenvoudige opgave. In dit artikel schetsen wij de praktijkervaringen van Nutreco Holding N.V. en onze nationale luchthaven, Schiphol Group. Twee ondernemingen die in niets op elkaar lijken, maar die in het implementatieproces identieke ervaringen meemaakten.

### Verplicht of vrijwillig over?

Voor Nutreco is IFRS toepassen een uitgemaakte zaak als midkap fonds genoteerd aan de Euronext. Schiphol Group heeft weliswaar geen aandelen uitstaan met een beursnotering, maar schreef een obligatielening uit die in Amsterdam en Londen aan de beurs genoteerd is. Hierdoor geldt deze verplichting ook voor de luchthavenonderneming. 'Als we deze obligatielening niet hadden, waren we toch overgegaan. Schiphol Group was in haar streven naar continue professionalisering van plan om in ieder geval IFRS in te voeren', zegt Charles Evers.

Beide ondernemingen begonnen in de tweede helft van 2003 met het project en beide maakten een herstart mee. Theo Versteegen laste op het moment van zijn benoeming per 1 oktober 2003 in zijn huidige rol een bezinningsmoment in. Evers verlegde de aandacht tijdelijk naar de jaarafsluiting van 2004 en maakte in mei 2004 een vliegende herstart. Om tijdig af te ronden, maakten beiden gebruik van externe capaciteit en IFRS-deskundigheid.

### Multidisciplinaire en integrale aanpak

Niet alleen financiële medewerkers zijn bij de projecten betrokken. Bij Schiphol Group bestaat de activa-zijde van de balans voor het merendeel uit materiële vaste activa (niet alleen in geld, maar ook in aantallen). Voor deze activa is onderzocht of de componentenbenadering van toepassing was, wat de huidige waarde moest zijn en wat de resterende levensduur was. Hiervoor was technische expertise nodig van onder andere het lijnmanagement en de onderhoudsdienst. Met betrekking tot de start- en landingsbanen is onderscheid gemaakt in drie verschillende componenten (een

fundering, een middenlaag en een toplaag) met hun eigen levensduur. Daarnaast zijn ook de kop en schouder als aparte componenten onderscheiden met een afwijkende levensduur van de start- en landingsbanen.

Ook bij Nutreco waren niet-financiële medewerkers nodig om IAS 41 te implementeren. IAS 41 is de richtlijn die de waardering van biologische activa behandelt. Om deze waardering te bepalen, zijn ook andere deskundigen betrokken. Deze standaard heeft nog meer teweeggebracht, maar daarover later meer.

Naast IFRS voerde Nutreco onder andere een nieuwe tool in voor haar fiscale rapportages. Ook is het treasury pakket aangepast om te voldoen aan IAS 39 (financiële instrumenten). Versteegen legt uit: 'Er is een behoorlijk beroep gedaan op de financiële functie binnen Nutreco, want naast IFRS en fiscale rapportage begeleidden dezelfde mensen de ontvlechting van de zalmkweekactiviteiten. De activiteiten van Marine Harvest - onderdeel van Nutreco - en Stolt Nielsen AG zijn in een joint venture ondergebracht. Dit was een gigantische operatie die de aandacht van IFRS wegtrok.' Schiphol Group kreeg het voor elkaar om vijf projecten, waarbij de financiële functie spin in het web was, tegelijkertijd uit te voeren. Naast het IFRS-project centraliseerde Schiphol Group acht decentrale administraties in een shared service center, implementeerde zij een nieuw ERP-systeem per 1 januari 2005 en voerde ook een nieuwe rapportage tool in. Gezien het vele werk zijn de aanpassingen aan het accounting manual als subproject binnen IFRS onderkend. Evers: 'Zonder de betrokkenheid en positieve drijfveer van alle financiële medewerkers, zowel corporate als bij de business units, hadden we dit niet voor elkaar gekregen. Betrokkenheid en buy-in werden in een vroeg stadium zeker gesteld en alle projecten werden in een grote teamspirit uitgevoerd.'

### Invloed op beslissingen

IFRS versnelde bij Nutreco de beslissing om een defined contribution-pensioenregeling in te voeren. 'We bekijken op dit moment deze invoer ook in andere landen. Daarnaast werken we aan een oplossing voor onze cumulatief preferente aandelen. Deze worden nu beschouwd als vreemd vermogen, met consequenties voor onze ratio's', aldus Versteegen. De Schiphol Group bracht de organisatiestructuur nog iets meer in lijn met de onder IFRS te rapporteren segmenten (business areas).

#### Schiphol Group

Schiphol Group is een exploitant van luchthavens. Zij ontwikkelt AirportCities om duurzame waarde te creëren voor hun stakeholders, en positioneren Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende AirportCity. Een AirportCity is een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken. Het is behalve een efficiënt multimodaal vervoersknooppunt, een locatie die haar gebruikers 24 uur per dag alle benodigde diensten biedt.

#### Nutreco Holding N.V.

Nutreco Holding N.V. is een internationale onderneming op het gebied van diervoeding en visvoer, die beoogt waarde te creëren door kennis van de voedselketens. De onderneming is selectief aanwezig in verschillende schakels van de voedselproductieketens van vis en vlees. Binnen acht business groepen opereren verschillende businessunits met ongeveer tachtig productie- en verwerkingsfabrieken in 22 landen met in totaal ongeveer achtduizend medewerkers. In 2004 bedroeg de omzet van Nutreco 3.857,6 miljoen euro. Nutreco is genoteerd aan het officiële segment van Euronext in Amsterdam en maakt deel uit van de Midkap Index (Amsterdam) en de Euronext 150 Index.

Beide bedrijven deden kennis op door het principe te hante-  
ren van learning-on-the-job, door het inhuren van externe  
expertise en de huisaccountant als klankbord te gebruiken.  
Vooral dat laatste was nodig door de onbekendheid met  
IFRS voor alle partijen. Het sparren leidde daardoor tot een  
herhalende aanpak om tot het gewenste eindresultaat te  
komen. Hierin onderscheiden zij zich niet van elkaar. Een  
medewerker van corporate accounting volgt de huidige ont-  
wikkelingen en bovendien vindt regelmatig afstemming  
plaats met hun huisaccountant.

Voor interne medewerkers is bij zowel Nutreco als Schiphol  
Group een centrale IFRS-helpdesk opgericht, waar zij met  
vragen terecht kunnen. Zo is voorkomen dat er verschillende  
zienswijzen gaan ontstaan. Daarnaast is digitale toegang  
voor medewerkers geregeld.

Beide ondernemingen organiseerden bijeenkomsten met hun  
business controllers en het managementteam om IFRS op de  
agenda te krijgen en te houden. Nutreco liet gezien haar ver-  
spreide organisatie (naast een pro-actieve helpdesk) de interne  
accountantsdienst participeren om verschillen in tijd, taal  
en cultuur te overbruggen.

#### Impact op business control

Slechts een paar verschillende standaarden veroorzaakten de  
meeste impact voor Nutreco en de luchthavenonderneming.  
IAS 16, Materiële vaste activa, bracht bij Schiphol Group  
een grote werkdruk met zich mee. Daar waren veel mede-  
werkers van verschillende afdelingen lang bezig om alle acti-  
va te beoordelen en aan te passen. Dit leidde tot hogere  
afschrijvingslasten en lagere onderhoudskosten (groot  
onderhoud wordt nu geactiveerd). Bij Nutreco was de werk-  
druk wisselend. De controllers van ondernemingen met bio-  
logische activa moesten veel werk verrichten om uiteindelijk  
de reële waarde boven water te krijgen.

#### Impact op corporate accounting

Ook bij corporate accounting zien we verschillen tussen  
beide ondernemingen. IAS 19, employee benefits, had voor  
Nutreco een grote impact. Voor alle verschillende pensioen-  
systemen, die soms per land verschillen, maar soms ook per  
onderneming, zijn berekeningen gemaakt en getoetst. Dit  
heeft Nutreco als een kostbare aangelegenheid ervaren.  
Schiphol Group heeft weliswaar ook een defined benefit-  
regeling, maar deze is ondergebracht bij het ABP, die geen  
apart resultaat kan bepalen voor het bedrijf. Hierdoor mag  
Schiphol Group in haar jaarrekening de regeling als defined  
contribution verwerken.

De toepassing van financiële instrumenten (IAS 32 en 39)  
hebben beide ondernemingen als complex en moeizaam  
ervaren. Het niet-definitief zijn van de richtlijnen is hier voor  
het grootste gedeelte debet aan.

#### Impact op IFRS

In een gezamenlijk project met haar Noorse concurrenten  
werkte Nutreco aan een alternatieve waardering voor biolo-  
gische activa (vooral zalm). Dit was een project met een  
doorlooptijd van anderhalf jaar waarin alle Noorse zalm-  
kwekers, hun auditors en de wetenschap participeerden.  
Hiervoor zijn talrijke berekeningen overlegd aan auditors en  
hun vaktechnische bureaus, die in een gezamenlijk stand-  
punt zijn besproken met de IASB.

### Belangrijkste wijzigingen IFRS

De IFRS-richtlijnen zijn onder andere van invloed op de  
waardering van levende have. Voor Nutreco betreft dit de  
waardering van vis en in mindere mate van pluimvee en var-  
kens. Andere IFRS-richtlijnen met belangrijke gevolgen voor  
Nutreco hebben onder meer betrekking op de waardering van  
pensioenverplichtingen en de classificatie van cumulatief  
preferente aandelen.

*Uit het persbericht van Nutreco van 19 juli 2005.*

### Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers over 2004 van Schiphol Group zijn  
eveneens gebaseerd op IFRS. De aanpassingen die hiervan  
het gevolg zijn, zijn verwerkt in de openingsbalans per transi-  
tiedatum van 1 januari 2004, met uitzondering van de wijzigin-  
gen die het gevolg zijn van invoering van IAS 32 Financial  
Instruments: Disclosure and Presentation en IAS 39  
Financial Instruments: Recognition and Measurement.  
Gebruik is gemaakt van de in IFRS 1 geboden mogelijkheid  
de vergelijkende cijfers over 2004 niet aan te passen voor  
aanpassingen in verband met deze beide standaarden.  
Daardoor zijn de effecten verwerkt in de openingsbalans per  
1 januari 2005.

*Uit persbericht halfjaarcijfers Schiphol Group van 24 augustus 2005.*

### Lessons learned

Op de vraag 'Wat zou u achteraf anders hebben gedaan?'  
reageert Evers: 'Ik heb niet direct iets wat opvalt, wellicht  
eerder beginnen.' Versteegen zou het proces nog strakker  
vanuit corporate aansturen. 'Onze business controllers ope-  
ren over het algemeen in een zeer competitieve omgeving  
en hierdoor wordt de aandacht voor IFRS al snel weggetrok-  
ken.'

Voor de luchthavenonderneming was de grootste meevaller  
dat er maar weinig standaarden waren met een majeure  
impact, waardoor men de aandacht kon vestigen op de stan-  
daarden die wel van grote invloed zijn. Bij Nutreco was de  
grootste meevaller, het uiteindelijk geaccepteerd krijgen van  
de alternatieve zienswijze voor levende have en in het bijzon-  
der zalm, waardoor de volatiliteit van de resultaten voor  
deze standaard enigszins beperkt bleef.

Beide heren zijn van mening dat dankzij IFRS de aandacht  
van het management voor het vakgebied reporting en  
accounting is gegroeid, waardoor de financiële functie een  
meer prominente rol heeft gekregen en nu eerder wordt  
betrokken bij te nemen beslissingen. Interne en externe ver-  
slaggeving zijn daarnaast meer naar elkaar toegegroeid. De  
aandacht van de business controllers voor externe verslag-  
geving is toegenomen met een positief effect op de kwaliteit  
van de interne verslaggeving.

Ten slotte ging de kwaliteit van de externe verslaggeving  
omhoog, maar het is wel lastiger om deze te interpreteren,  
vooral door de vele verplichte toelichtingen. Maar dit wordt  
ervaren als een gewenningsproces.