

Minder doen voor meer zekerheid

Albert Bosch en Tom Koning

Goed controleren is makkelijker gezegd c.q. geschreven dan gedaan. Zo zou het recente AFM-rapport kunnen worden samengevat. Een interessante vervolgvraag is of het onvoldoende goed controleren wordt veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden op de ‘moments suprêmes’, een te eendimensionaal streven naar winstgevendheid, tijdsdruk, een combinatie van deze factoren of hele andere redenen? Het moet toch mogelijk zijn om met een meer cliëntspecifiekere risicoanalyse tijd te besparen op werkzaamheden die irrelevant zijn en daarbij ‘en passant’ meer zekerheid te verkrijgen. De sleutel lijkt te liggen bij voldoende diepe kennis van de te controleren organisatie waar de controleopdracht moet worden uitgevoerd.

Elke accountant ziet zichzelf bij de aanvang van een controleopdracht geconfronteerd met het meest basale economisch vraagstuk. Namelijk, de allocatie van schaarse middelen in casu de tijdsbesteding door het controleteam aan de diverse onderdelen van de jaarrekeningcontrole. Een van de keuzemomenten die van grote invloed is op dit economische vraagstuk, is de vraag welke invulling wordt gegeven aan de bepaling van de algehele controleaanpak en het bijbehorende controleprogramma.

Startpunt

Een eerste stap hierin is het opnemen van een beschrijving van de aard, timing en omvang van de geplande risico-inschattingswerkzaamheden (NV COS 300.9a). Deze risico-inschattingswerkzaamheden zijn gericht op het onderkennen en inschatten van risico's van een afwijking van materieel belang op het niveau van het financieel overzicht en op het niveau van beweringen (NV COS 315.4d en 315.5). Dit vereist van de accountant twee vaardigheden. Ten eerste moet de accountant in staat zijn om risico's te onderkennen. Aansluitend moet hij in staat zijn om de onderkende risico's in te schatten. Deze combinatiestap (de risicoanalyse) is het startpunt en daarmee het belangrijkste punt van de ‘rode draad in de controle’ en daarmee cruciaal voor een goede kwaliteit van de accountantscontrole.¹ Want niet alleen het ontbreken van

een rode draad is schadelijk, een rode draad die langs de verkeerde risico's loopt is net zo schadelijk voor de kwaliteit van de accountantscontrole.

Niet zwichten voor generieke risicoanalyse

Het is verleidelijk voor een accountant om deze risico-inschattingswerkzaamheden zodanig ‘efficiënt’ uit te voeren dat hier een behoorlijk generieke risicoanalyse uit voortkomt, die zowel de tand des tijds kan doorstaan als dat deze kan worden toegepast bij meerdere cliënten. Een

‘Bespaar niet op het verkrijgen van kennis van de huishouding. Gebruik deze om de inspanning te reduceren bij simpele, routinematige onderwerpen.’

praktische definitie van efficiency is immers zaken niet dubbel te doen. Echter, nog los van het feit dat deze handelswijze niet conform de principes van de controlestandaarden is², is het de vraag of deze handelswijze daadwerkelijk tot efficiency leidt. De handelswijze van een algemene (niet cliënt-specifieke) risicoanalyse kan tijdens de controle leiden tot verlies, indien onevenredig veel werkzaamheden (uren) worden besteed aan risico's die niet of minder relevant zijn voor die spe-

cifieke jaarrekeningcontrole. Of in het geval dat er controlewerkzaamheden worden verricht die het werkelijk van toepassing zijnde risico niet afdekken, doordat het betreffende risico onvoldoende (cliënt)specifiek is gemaakt.

Aan de hand van enkele voorbeelden wordt hierna geïllustreerd hoe het cliëntspecifiek maken van de risicoanalyse en het daarop afstellen van het controleprogramma kan leiden tot meer zekerheid – of minder onzekerheid. Het één leidt overigens niet automatisch tot het ander; dit hangt af van de risicoanalyse.

Voorbeeld 1

Een groothandel in verf. Het controleteam wil gebruikmaken van de geldgoederenbeweging. Om dit te doen, woont het controleteam de inventarisatie per jaareinde bij. Tevens worden 25 systeemtesten gedaan op de volledige inkoop- en verkooptransacties. Puur kijkend naar de voorraad verf, is het maar de vraag wat het gevolg is van het niet sluitend zijn van de goederenbeweging. Er moeten behoorlijk wat blikken verf fysiek of administratief zoek zijn, in tegenstelling tot bijvoorbeeld auto's bij een autobedrijf, wil dit risico resulteren in een materiële afwijking of onzekerheid. En helemaal als de inkopen, voorraad en verkopen in een logistiek pakket worden geregistreerd met handscanners, barcodes en andere gebruiksvriendelijke tools. Het per ongeluk missen van 4.000 blikken verf (equivalent van de planningtolerantie) is dan onwaarschijnlijk. En het opzettelijk buiten de boeken houden is (te) veel gedoe. Afgifteformulieren om een en ander buiten de administratie om te verzenden bestaan immers simpelweg niet meer. Ergo, er schuilt bij een groothandel in verf waarschijnlijk een groter risico op een materiële afwijking in de waardering

van de voorraad verf (bijvoorbeeld als gevolg van de beperkte houdbaarheid van acryl lak) dan in het bestaan van de voorraad verf.

Voorbeeld 2

Vrijwel elke organisatie heeft personeel. De accountant onderkent in de controle veelal het personeelsproces. Hierbij is veelal sprake van een routinematig proces, waarbij weinig fout gaat en waarbij de meeste accountants ook geneigd zijn om er systeemgerichte werkzaamheden op los te laten. Prima. Maar zou u hier rotatie op toe durven te passen (NV COS 330.13 en 330.14)? En zo ja, op het gehele proces of op onderdelen? Immers, ook (of juist) het personeelsproces is gevoelig voor fraude en materiële fouten. Bij de ene organisatie zit dat risico in het niet aanmelden van (illegale) medewerkers, bij een andere organisatie in de ingediende declaraties en onkostenvergoedingen en bij weer een andere organisatie juist in de re-integratie van medewerkers. Veel zal afhangen van het type personeel, arbeidsvoorwaarden en de bedrijfstak. In de praktijk komt het nogal eens voor dat de proceduretest niet specifiek gericht is op een interne beheersingsmaatregel, maar dat het meer een uitgebreide reperformance op personeelsdossiers (salaris conform contract, betaling loon conform loonstrook, betaling op juiste bankrekening, etc.) betreft. Maar welk (specifiek) risico is hiermee afgedekt? Of, andersom berekend: welke interne beheersingsmaatregelen moeten effectief werken, wil de accountant bijvoorbeeld tijdens de gegevensgerichte werkzaamheden kunnen vertrouwen op de integriteit van de verzamelloonstaat? Die dient voor veel gegevensgerichte werkzaamheden immers als primaire informatiebron. Wie zich goed verdiept in de organisatie waar hij controleert, kan beter inschatten en analyseren waarom bij de ene organisatie de onkostenregeling extra aandacht verdient, bij de andere de verantwoording van de verzekerde pensioenregeling en waarom er bij de derde organisatie juist bijzondere aandacht moet worden besteed aan grijze en illegale medewerkers. Overigens, dit zijn onderwerpen die niet te testen zijn door

de bovengenoemde uitgebreide reperformance op personeelsdossiers.

Voorbeeld 3

De proceduretest bij een bouwonderneming richt zich op de autorisatie van urenbrieven ter voorkoming dat uren op het verkeerde project worden geschreven. De eerste vraag is echter hoe groot het financiële belang van de uren is ten opzichte van het gehele project. Dit zal bij een bouwonderneming minder zijn dan bij een architectenbureau. De tweede vraag is vervolgens wat de impact is van het onjuist schrijven van uren c.q. hoeveel uren onjuist moeten worden geschreven, wil dit leiden tot een dermate grote fout dat deze voor de controle 'interessant'³ is. Een bouwonderneming die sterk stuurt op nacalculatie en urenbesteding - en dus veel waarde hecht aan een goede urenregistratie - zal sterk gemotiveerd zijn om die uren nauwkeurig te re-

'The Audit should be a thinking Audit.' Dat moet ook, omdat iedere cliëntcasus uniek is.'

gistreren. Om die reden zullen hier ook interne beheersingsmaatregelen voor ontworpen zijn. Management override om projectresultaten te verschuiven, zal veel eerder simpelweg worden beïnvloed door de inschatting van de voortgang van projecten. Iets dat nu veelal wordt gecontroleerd met de notulen van de secretaresse van de directie en tijdens de bespreking met de directie, zonder ooit zelf ter plaatse (onaangekondigd) navraag te doen (NV COS 240.30).

Maatwerk in risicoanalyses

'The Audit should be a thinking Audit' (de clip van het interview met John Kellas op de website van de IAASB). Dat moet wel, omdat iedere cliëntcasus weer uniek is. Een generieke risicoanalyse kan nooit voorzien in de behoeftes van al die unieke cliënten. Het kan er toe leiden dat er aandacht wordt besteed aan onderwerpen die weliswaar in 'de standaard aanpak' staan, maar waarvan het niet waarschijnlijk is dat het materieel belang

wordt geraakt (NV COS 315.26d). Maar nog erger... Dít onderwerpen waar het risico wel zit, worden mogelijk niet geraakt! Bespaar dus niet op het verkrijgen van kennis van de huishouding. En gebruik die goede kennis om de inspanning te verminderen bij simpele, routinematige onderwerpen. Dit moeten we doen om voldoende tijd over te houden voor de onderwerpen met subjectiviteit, complexiteit en de andere parameters van NV COS 315.28. An

1. Zie ook het artikel 'Do's en don'ts interimcontrole 2010' van Dick van Onzenoort in AN, afl. 18.
2. Zie bijvoorbeeld NV COS 315.11 (verwerven van inzicht), NV COS 315.A18 (specifieke risico's als gevolg van de sector waarbinnen een organisatie opereert) en NV COS 315.A56 (specifieke risico's als gevolg van de geautomatiseerde gegevensverwerking).
3. Wij laten ons met opzet niet uit over de minimale grootte van een mogelijke fout, wil dit voor de controle 'interessant' zijn. Men kan namelijk stellen dat dit een fout gelijk aan of groter dan de materialiteit moet zijn. Maar ook de stelling dat dit kritieke punt de uitvoeringsmaterialiteit of het verschil tussen materialiteit en uitvoeringsmaterialiteit moet zijn, is verdedigbaar.



Drs. A.S. Bosch RA (l.), senior consultant bij Solutional Assurance Services en universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en drs. T. Koning RA, eigenaar van Cygnus Atratus en universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam.