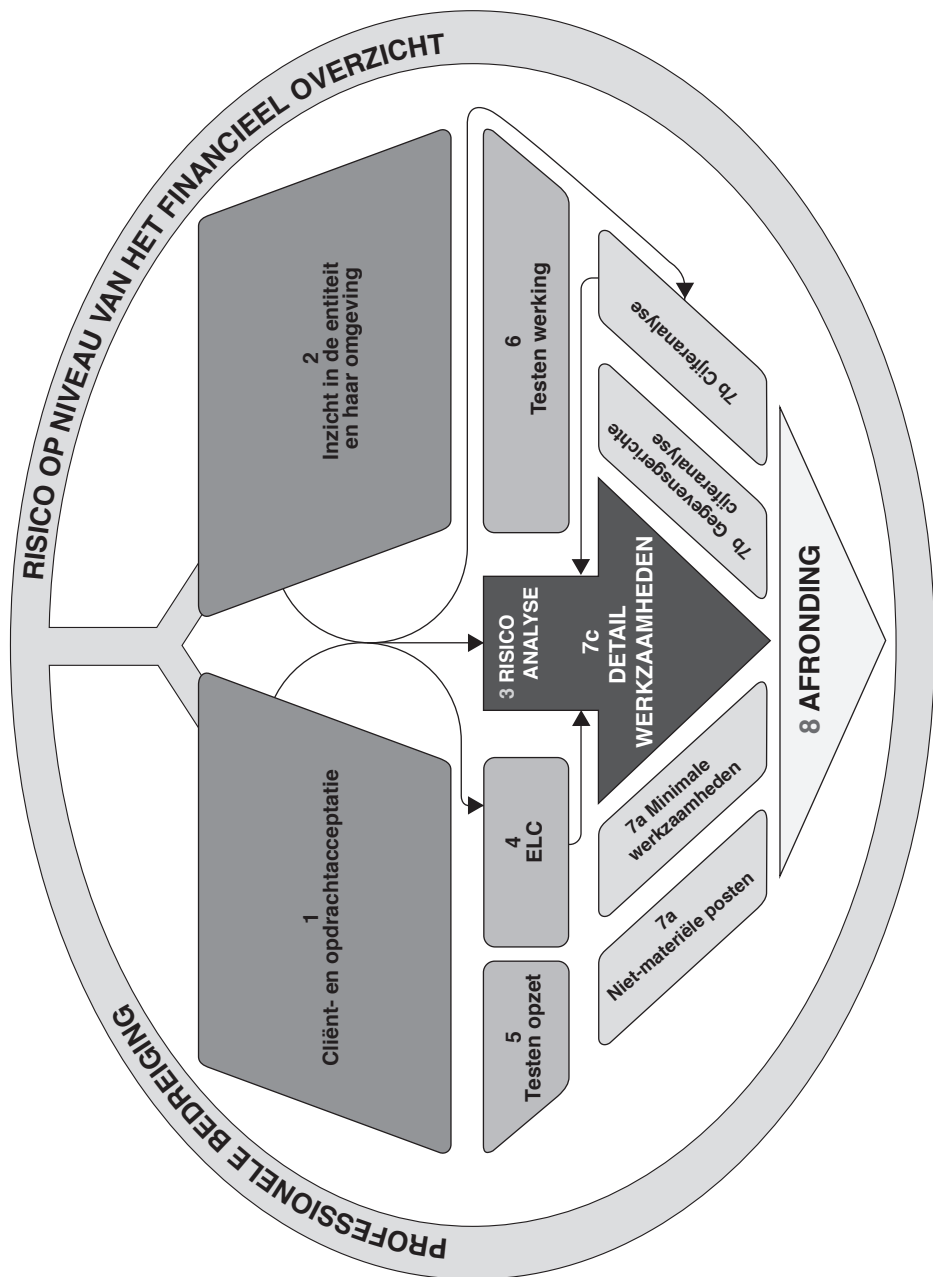


HANDBOEK VOOR DE ACCOUNTANT



TOM KONING



INHOUDSOPGAVE

Wat moet u met dit boek?		Pagina	4
Voorwoord		Pagina	5
Inleiding controle-opdrachten		Pagina	7
Clïënt- en opdrachtacceptatie	Hfdst. 1	Pagina	9
Verkrijgen van inzicht in de entiteit en haar omgeving	Hfdst. 2	Pagina	23
Risico-analyse	Hfdst. 3	Pagina	54
Entity level controls	Hfdst. 4	Pagina	72
Interne beheersing	Hfdst. 5	Pagina	83
Testen van de interne beheersing	Hfdst. 6	Pagina	93
Gegevensgerichte werkzaamheden	Hfdst. 7	Pagina	105
- Minimale werkzaamheden	Hfdst. 7A	Pagina	107
- Cijferanalyse	Hfdst. 7B	Pagina	111
- Detailwerkzaamheden	Hfdst. 7C	Pagina	116
- Werkzaamheden bij de controle van schattingen	Hfdst. 7D	Pagina	124
Afronden van de opdracht	Hfdst. 8	Pagina	135
Opdrachten tot het samenstellen van de jaarrekening	Hfdst. 9	Pagina	148
Capita selecta	Hfdst. 10	Pagina	165
Slot		Pagina	179

WAT MOET U MET DIT BOEK?

Vijf jaar geleden heeft de auteur een boek gepubliceerd met de uitdagende titel: 'De nieuwe kleren van de accountant'. Uitdagend, omdat die titel op zijn minst suggereerde dat de accountant zich in wezen met een sjofel uitgedost vak bezighield.

Aan de uiterlijke verschijning van accountants was dat nog niet af te zien, maar er verschenen in toenemende mate persberichten waaruit bleek dat accountants inderdaad niet altijd de kwaliteit leverden die ze beloofden. Om die wel te bereiken meende Tom Koning dat op een geheel andere wijze tegen het vak en de opdrachten aangekeken moest worden dan vroeger. Dat heeft hij niet alleen gepreekt maar ook in praktijk gebracht. De vrucht daarvan is het boek dat voor u ligt.

Ergens karakteriseert de schrijver dit boek als een soort 'handboek soldaat'. Zo zie ik het boek niet. In mijn tijd althans moest een soldaat die het 'handboek' te lezen kreeg, precies doen wat daarin voorgeschreven stond, en helemaal niet nadenken. Maar gelukkig stelt de schrijver even verder dat een goede accountant de tijd neemt om na te denken welke werkzaamheden er in iedere specifieke situatie passend zijn. Als u het boek zo gebruikt, kan het van groot nut zijn, bijvoorbeeld ook ten aanzien van de volledigheid van uw aanpak.

Badhoevedorp, maart 2013

Hans Blokdijk

VOORWOORD

Voor u ligt het handboek voor de accountant, geschreven door Tom Koning van Cygnus Atratus. Cygnus Atratus is een adviesbureau dat zich richt op het adviseren van accountantskantoren ten aanzien van hun controle- en samenstellingswerkzaamheden. Tijdens die dienstverlening is ons duidelijk geworden dat het toepassen van de Controle- en Overige Standaarden niet altijd even makkelijk is. De oorzaak daarvan is een aantal complicerende factoren:

1. De Controle- en Overige Standaarden zijn 'principle based'. Er wordt een raamwerk gegeven waarmee accountants moeten werken. Er worden geen specifieke werkstappen voorgeschreven. Dat kan ook niet. Een fraudeur zou anders namelijk in een rule based handboek kunnen opzoeken welke werkstappen moeten worden uitgevoerd. Het zou dan kinderspel worden om fraude te plegen op een plaats waar toch niet wordt gekeken door de accountant.
2. Omdat Controle- en Overige Standaarden principle based zijn, ontstaat een noodzaak tot interpreteren door toezichthouders. Die verschillende soorten toezichthouders (intern, vanuit de beroepsorganisatie of extern) zijn met goede bedoelingen toezichthouder geworden. Zij kunnen daardoor nog wel eens in de valkuil stappen door het criterium: 'wat had ik in dit dossier willen zien' te hanteren tijdens hun werkzaamheden. Die norm is echter breed en variabel. Een brede, variabele norm veroorzaakt onduidelijkheid en angst bij accountants. Als een accountant op basis van angst een dossier maakt, wordt het dossier er niet beter op.
3. Cliënten van accountantskantoren verschillen in details en hoofdzaken. Iedere cliënt heeft zo zijn eigen leveranciers, afnemersgroepen, producten, processen en arbeidsvoorwaarden die de controle-aanpak van de accountant weer net even anders zouden moeten maken.
4. De verleiding om het dossier van vorig jaar als uitgangspunt te nemen is soms groot. Vooral als het plannen van de opdracht vorig jaar veel tijd heeft gekost of als de perceptie leeft dat er vorig jaar goed is gekeken naar de cliëntsituatie.
5. Budget- en tijdsdruk zijn van alle tijden. Vaak is de tijdsdruk het grootst bij de ervaren accountants die de controle moeten voorbereiden.

Het hebben van een aantal praktische en concrete aanwijzingen is dan prettig. Onze conclusie was dat er behoefte bestond aan een soort 'handboek soldaat', maar dan voor de accountant. In dit boek hebben wij geprobeerd voorschriften voor accountants kernachtig samen te vatten, om vervolgens met slechte en goede praktijkvoorbeelden uit allerlei verschillende cliëntsituaties te illustreren wat ongeveer de bedoeling is.

Bij tijd en wijlen zijn die voorbeelden enigszins plastisch. Neem ons dat vooral niet kwalijk. Dat is puur functioneel; simpele beeldspraken brengen een boodschap vaak helder over. Verder zijn alle praktijkvoorbeelden combinaties van allerlei verschillende praktijksituaties om de identiteit van cliënten te verhullen. Iedere overeenkomst met de werkelijkheid is puur toeval.

Wij hopen dat gedurende het lezen van dit boek helder zal worden dat een goede accountant de tijd neemt om na te denken welke werkzaamheden er in een specifieke situatie passend zijn. Er moeten duidelijke accenten worden aangebracht in de hoeveelheid en diepgang van werkzaamheden. Lage risico's vragen een theelepel werk, gemiddelde risico's een eetlepel werk en significante risico's een soeplepel werk. Om die keuzes te kunnen en durven maken, moeten een aantal randvoorwaarden zijn ingevuld. Een nieuwsgierige en objectieve geest, een goed inlevingsvermogen, fantasie, praktijkervaring, veel kennis van de cliënt en analytisch vermogen. Dat maakt accountancy tot een bijzonder interessant beroep. Een soort internist voor bedrijven die door goede cliëntkennis een diagnose kan stellen en vervolgens zelf handelt of er een specialist bij betreft zoals een pensioendeskundige, belastingdeskundige of IT-auditor.

In dit boek worden eerst controle-opdrachten behandeld, dan samenstelopdrachten en het boek sluit af met bijzondere onderwerpen die onvoldoende duidelijk zouden worden behandeld als ze ergens tussen moesten worden geplaatst.

INLEIDING CONTROLE-OPDRACHTEN

De hoofdstukken van dit boek sluiten in chronologische volgorde aan op de stappen die een accountant tijdens een controle-opdracht zet.

Het **eerste hoofdstuk** gaat over cliënt- en opdrachtacceptatie. Een accountant moet voordat hij een overeenkomst aangaat bepaalde stappen zetten. Die stappen zijn bedoeld om te voorkomen dat een accountant een cliënt aanneemt met slechte bedoelingen. Stelt u zich eens voor dat zonder enige aanleiding een buitenlandse meneer met een zonnebril op aan de balie staat, die aangeeft cliënt te willen worden. Een accountant kan zich dan niet beroepen op het feit dat hij niet had hoeven weten dat het een buitenlandse dictator was die zijn zwarte geld kwam witwassen.

Het **tweede hoofdstuk** gaat over het proces van verkrijgen van cliëntkennis. Om zelfverzekerd bepaalde zaken veel nadruk te kunnen geven en andere zaken (bijna) te negeren, is gedegen cliëntkennis nodig. Ons mooiste voorbeeld daarvan is fraude met onderhanden projecten in de bouw. Voor dit risico zagen wij bij een aantal dossiers werkzaamheden aan de urenbesteding. Men was bang voor een verschuiving van uren naar andere projecten, waardoor de voortgang van de onderhanden projecten onjuist zou zijn. Dus hebben wij die mogelijkheid onderzocht door interviews af te nemen met diverse ondernemers in de bouw. Die gaven unaniem aan in die methode van frauderen geen heil te zien. Het was beter beheersbaar en minder werk om grote facturen van betoncentrales of staalvlechters op het verkeerde project te zetten. Dat wetende kan een accountant met een gerust hart bepaalde werkzaamheden verminderen om het accent vervolgens ergens anders te leggen.

Dit voorbeeld is direct de opstap naar **hoofdstuk 3**: risico-analyse. Dit is het meest uitdagende en het meest belangrijke onderdeel van het controleproces. Een risico-analyse moet worden vergeleken met het maken van een investeringsbeslissing. Een startende ondernemer die bij een investeerder gaat vragen om kapitaal, moet kunnen uitleggen waarom het *waarschijnlijk* is dat die investering *veel geld* gaat opleveren. Op basis van de *waarschijnlijkheid van succes* (1) en de *mogelijke resultaten* (2) bepaalt de investeerder vervolgens hoeveel het aandelenbelang *waard* is (3). Een accountant is ook een soort investeerder, maar dan in risico's. Op basis van de *waarschijnlijkheid van een risico* (1) en de uitleg waardoor het *materieel* (2) kan worden moet een accountant bepalen hoeveel *budget* (3) van het team moet worden toegewezen aan ieder onderwerp.

Hoofdstuk 4 gaat over Entity Level Controls (hierna: ELC's). De 'beheersmaatregelen op het niveau van de financiële verantwoording' in de Nederlandsche vertaling. Dit begrip is voor beroepsbeoefenaren vaak moeilijk concreet te maken. Dat komt doordat ELC's de waarschijnlijkheid van meerdere risico's tegelijkertijd kunnen doen afnemen. Bovendien lijken ELC's vaak soft en/of minder grijpbaar. Hoofdstuk 4 zal laten zien hoe aan het testen daarvan invulling kan worden gegeven.

De beheersmaatregelen van **hoofdstuk 5** zijn de concrete beheersmaatregelen. Dit hoofdstuk gaat over het toetsen van de opzet van interne beheersmaatregelen op het niveau van individuele beweringen. Het toetsen van de opzet van interne beheersmaatregelen vereist het begrip van één simpele tekening. Dat die tekening simpel is, maakt het onderwerp zelf niet eenvoudig of onbelangrijk. Een onjuiste conclusie ten aanzien van de opzet van interne beheersmaatregelen leidt tot onnodige testwerkzaamheden, onvoldoende gegevensgerichte werkzaamheden en/of onvolledige rapportages aan het met governance belaste orgaan of management.

Hoofdstuk 6 gaat in op de manier waarop de accountant kan vaststellen of interne beheersmaatregelen effectief zijn. Dit testen van de interne beheersing is te zien als een soort gedragspsychologie. Een accountant moet achteraf bewijs verzamelen om aan te tonen dat iemand met voldoende deskundigheid het hele jaar gemotiveerd en serieus heeft gewerkt. En dat zodanig nauwkeurig, dat daarmee een materiële fout kan worden voorkomen of kan worden ontdekt en gecorrigeerd. Dit hoofdstuk sluit af met een manier om de essentiële inschatting te doen van het risico ná systeemgerichte werkzaamheden.

Hoofdstuk 7 behandelt de gegevensgerichte werkzaamheden. Dat zijn de werkzaamheden die nodig zijn om de risico's van een materiële fout die de cliënt niet zelf heeft afgedekt te vermindere. Het plannen van gegevensgerichte werkzaamheden is ook een onderwerp dat om ervaring, kennis én creativiteit vraagt. Het is de kunst om nét die zaken te doen die het risico van een materiële fout tot een aanvaardbaar laag niveau terugbrengen. Ongeacht de uitkomsten van de testwerkzaamheden, schrijven de theorie en de praktijk voor dat een accountant altijd nog wat gegevensgerichte werkzaamheden moet doen. Welke werkzaamheden dat zijn komt in **hoofdstuk 7A** (minimale gegevensgerichte werkzaamheden) aan de orde.

Vervolgens komen de verschillende vormen van cijferanalyse in **hoofdstuk 7B** aan de orde, gevolgd door detailwerkzaamheden in **hoofdstuk 7C**. Omdat de controle van schattingen in een controle-opdracht veel aandacht zou moeten krijgen, passen we deze vormen van gegevensgerichte werkzaamheden toe op een aantal veelvoorkomende schattingen in **hoofdstuk 7D**.

Hoofdstuk 8 behandelt het afronden van de opdracht. Hieronder vallen zaken als het trekken van een conclusie uit het controlebewijs, het evalueren van controleverschillen en het rapporteren van bevindingen.

Met controle-opdrachten als basis maken wij vervolgens in **hoofdstuk 9** een vertaling naar de samenstelpraktijk. Zonder nogmaals alle begrippen en definities te vertalen komt het 'bewust worden van een fout' aan de orde.

Tot slot komen in **hoofdstuk 10** een aantal capita selecta aan de orde. Dit zijn zaken die wij graag willen delen, maar niet onder één van de eerdere hoofdstukken konden opnemen.

HOOFDSTUK 1

CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Voor cliënt- en opdrachtacceptatie is verreweg de meeste overlap en dubbeltelling in regelgeving. Zo kennen bijvoorbeeld de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (WTA), het Besluit Toezicht Accountantsorganisaties (BTA), de Verordening Gedrags Code (VGC), de Verordening Accountants Organisaties (VAO) en de Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid (RA's) voorschriften of vereisten voor deze fase. Het complicerende bij deze wetgeving is dat die is opgebouwd uit open normen en harde voorschriften door elkaar.

Op de volgende twee pagina's hebben wij de uitkomst van onze analyse opgenomen.

Kernelementen bij opdrachtacceptatie:	Voorbeelden van paragrafen							
	WTA	BTA	VGC	VAO	Nadere voorschriften onafhankelijkheid van de openbaar accountant (RA's)	Artikelen	Alle relevante artikelen	
1. Relaties:	Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het eerste lid. Deze regels hebben betrekking op: b) integriteit, waaronder wordt verstaan: 1.: het tegengaan van verstregeling van tegenstrijdige belangen.	Alvorens een accountantsorganisatie een opdracht tot het uitvoeren van een wettelijke controle aanvaardt of continueert, beoordeelt zij of zij voldoet aan het gestelde bij en krachtens paragraaf 3.1.2 van de wet (zie links) en, voor zover van toepassing, paragraaf 3.1.3 van de wet.	De openbaar accountant beoordeelt de aard en het belang van iedere bedreiging als gevolg van een belangentegenstelling. Deze beoordeeling heeft plaats alvorens een cliënt te accepteren of een opdracht te aanvaarden of te continueren. De openbaar accountant beoordeelt onder meer of hij een zakelijk belang of een relatie heeft met de cliënt of met een derde die kan leiden tot een bedreiging.	De accountantsorganisatie stelt regels vast ter zake van de toelaatbaarheid van het hebben van financiële, zakelijke en andere relaties met een controlecliënt of een met deze controlecliënt verbonden derde. Deze regels zijn erop gericht te voorkomen dat deze financiële, zakelijke en andere relaties een onaanvaardbare bedreiging kunnen vormen voor de onafhankelijkheid van de accountantsorganisatie en haar medewerkers.	Indien sprake is van een controle-opdracht van de jaarrekening, wordt onder de opdrachtperiode tevens de periode begrepen waarop de desbetreffende jaarrekening betrekking heeft. Bij aanvaarding van een controle-opdracht van de jaarrekening gedurende of na beëindiging van de periode waarop de jaarrekening betrekking heeft, dient de openbaar accountant er rekening mee te houden dat zijn onafhankelijkheid kan worden bedreigd door financiële of zakelijke relaties van hemzelf, de accountantspraktijk waarbij hij werkzaam is of waaraan hij is verbonden of andere onderdelen van het netwerk met de controlecliënt of een met deze controlecliënt verbonden derde, gedurende of na beëindiging van de periode waarop de jaarrekening betrekking heeft, maar voortgaand aan de aanvaarding van de controle-opdracht van de jaarrekening.	WTA Artikel 19.1; WTA artikel 25a.1; WTA Artikel 21.2; VGC (RA's) Artikel A-100.4b; VGC (RA's) Artikel B1-220.1; VGC (RA's) Artikel B1-220.2; VGC (RA's) Artikel B1-280.1; VGC (RA's) Artikel B1-220.5; VAO (RA's) Artikel 22; hifst 4 NOVDOA		

Kernelementen bij opdrachtacceptatie:	Voorbeelden van paragrafen							
	WTA	BTA	VGC	VAO	Nadere voorschriften onafhankelijkheid van de openbaar accountant (RA's)	Alle relevante artikelen		
2. Integriteit cliënt:	Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het eerste lid. Deze regels hebben betrekking op: a) integriteit, waaronder wordt verstaan: 3. het tegengaan van relaties met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden.	Alvorens een accountantsorganisatie een opdracht tot het uitvoeren van een wettelijke controle aanvaardt of continueert, beoordeelt zij de integriteit van de controlecliënt.	Alvorens de openbaar accountant een relatie met een cliënt aangaat beoordeelt hij of dit leidt tot een bedreiging. Een bedreiging voor de integriteit of het professioneel gedrag kan bijvoorbeeld ontstaan, indien de potentiële cliënt, zijn eigenaar, zijn bestuur of de aard van de door hen uitgevoerde activiteiten in relatie kunnen worden gebracht met discutable aangelegenheden. Voorbeelden, zie VGC Artikel B1-210.2.	Als er een artikel moet worden benoemd, verwijzen wij naar Artikel 32 van de VAO. Dit is echter te veel 'gezocht'.		WTA Artikel 21.2b 3; BTA Artikel 12.1d; VGC (RAs) Artikel B1-200.8; VGC (RAs) Artikel B1-210.1; VGC (RAs) Artikel B1-210.2; VGC (RAs) Artikel B1-210.11; VGC (RAs) Artikel B1-210.15; Artikel 3 WWFT		
3. Capaciteit accountants (organisaties): (Goed personeel)	De externe accountant voldoet aan bij of krachtens algemene maatregel van bestuur te stellen regels terzake van zijn vakbekwaamheid, objectiviteit en integriteit.	Alvorens een accountantsorganisatie een opdracht tot het uitvoeren van een wettelijke controle aanvaardt of continueert, beoordeelt zij of zij beschikt over de benodigde vakbekwame medewerkers, tijd en middelen om de wettelijke controle naar behoren te verrichten.	De openbaar accountant aanvaardt uitsluitend een opdracht, indien het aanvaarden van de opdracht niet leidt tot een onaanvaardbare bedreiging en indien de voor de uitvoering van de opdracht vereiste deskundigheid beschikbaar is. Een bedreiging als gevolg van een gebrek aan deskundigheid en zorgvuldigheid kan bijvoorbeeld ontstaan indien het opdrachtteam niet over de voor de uitvoering van de opdracht vereiste deskundigheid beschikt en niet in staat is die deskundigheid te verwerven.	De accountantsorganisatie zorgt ervoor dat zij over voldoende medewerkers beschikt om de aan de accountantsorganisatie verleende opdrachten tot het verrichten van een wettelijke controle uit te voeren in overeenstemming met de daarvoor geldende wet- en regelgeving. De accountantsorganisatie zorgt ervoor dat de in het eerste lid bedoelde medewerkers beschikken over de vereiste capaciteiten en zich houden aan het bepaalde in de Verordening Gedragscode.		WTA Artikel 21.2b 1; WTA Artikel 25; BTA Artikel 12.1b; BTA Artikel 15; VGC (RAs) Artikel A-100.4a, c; VGC (RAs) Artikel B1-210.7; VGC (RAs) Artikel B1-210.8; VAO (RAs) Artikel 5; VGC (RAs) Artikel A-130.1		

Samenvatting theorie

De kern van cliënt- en opdrachtacceptatie is dat een accountant zichzelf drie vragen moet stellen en het antwoord op die drie vragen goed dient te documenteren. Die drie vragen zijn:

- 1: Welke onoorbare relaties hebben we met deze cliënt?
- 2: Is het een betrouwbare cliënt?
- 3: Kunnen we deze cliënt aan?

1: Welke onoorbare relaties hebben we met deze cliënt?

- Een accountant die een (beoogde) seksuele relatie heeft met het hoofd financiën van een cliënt, durft die nog kritisch te zijn?
- Een accountant die 35% van zijn winst genereert bij één cliënt, durft die nog kritisch te zijn?
- Een accountant die tot twee dagen geleden nog de boekhouder was bij zijn controlecliënt, durft die nog kritisch te zijn?

2: Is het een betrouwbare cliënt?

Directies van cliënten die de accountant intimideren, regels aan hun laars lappen en graag zullen frauderen moeten we als accountantsberoep niet willen bedienen. Maar is een cliënt die over onderwerpen altijd heel open, meegaand, eerlijk en pro-actief is wel goed? Misschien wel niet. De onderwerpen waarover die cliënt open, eerlijk en meegaand is, kunnen bewust gekozen zijn om andere onderwerpen te verdoezelen.

3: Kunnen we deze cliënt aan?

Aankunnen heeft twee aspecten. In kwantiteit en kwaliteit. Ten eerste moeten er genoeg teamleden zijn om de cliënt te bedienen. Tijdsdruk is weliswaar gezond, maar mag nooit ten koste van de kwaliteit van het werk gaan.

Ten tweede vragen sommige cliënten specialistische kennis of ervaring van het team. Het controleren van geactiveerde patenten bij softwarebedrijven moet je hebben geleerd van iemand en de *bedrijfs*waarde van materiële vaste activa laat zich niet afstemmen met een factuur. Voorafgaand aan en gedurende de opdracht moet de accountant zich dus afvragen of hij wel het team heeft voor de specialistische of complexe onderwerpen die spelen bij zijn cliënt.

De drie simpele vragen kunnen leiden tot een enorme hoeveelheid antwoorden. Die antwoorden kunnen leiden tot bedreigingen voor de kernwaarden genoemd in de VGC. Een aantal voorbeelden om dit te illustreren staan in de hiernaast opgenomen tabel. De letters corresponderen met de bedreigingen genoemd in de VGC:

A: Belangenverstrengeling of eigenbelang
B: Zelftoetsing
C: Belangenbehartiging
D: Vertrouwdheid
E: Intimidatie

Kernwaarde	Onoorbare relatie	Integere cliënt	Capaciteit personeel
Integriteit	A: Te veel factureren aan een cliënt die zijn accountant blindelings vertrouwt.	A: Zich laten omkopen door een cliënt om een goedkeurende verklaring te geven.	A: Ervaringsniveau van teamleden anders voorspiegelen om een hoger tarief in rekening te kunnen brengen.
Objectiviteit	B: Onder het mom van 'administratieve dienstverlening' feitelijk de hele boekhouding maken.	D: Zich laten verleiden tot het vertrouwen van een cliënt die op slinkse wijze open, eerlijk en coöperatief is op bewust gekozen onderwerpen.	E: Een onderwerp niet goed controleren, omdat het complex is en de medewerker van de cliënt het misschien wel beter weet. Het risico van een domme vraag zou net iets te groot kunnen zijn.
Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	D: 'O, die cliënt ken ik al zo lang, die zal dát niet fout doen.'	E: Een cliënt die junior teamleden van het kastje naar de muur stuurt en beschuldigt van domme vragen om zo weinig mogelijk last te hebben van de accountant.	E: Onder hoge tijdsdruk een complexe controle-opdracht uitvoeren.
Vertrouwelijkheid	C: Tegen de cliënt zeggen hoeveel een andere controlecliënt heeft geof-freerd voor een belangrijk project.	E: Onder druk concurrentiegevoelige informatie verstrekken aan cliënten.	N.v.t.
Professionaliteit	D: Innig romantisch zoenen met de cliënt in het printerhok op kantoor bij de cliënt.	A: De intimiderende cliënt keihard in het gezicht slaan.	A: Met bluf een onderwerp rapporteren dat voor het team zelf niet duidelijk is.

Samenvatting praktijk

De verschillende schrijvers van regels stellen accountants voor allerlei voorschriften. Voor nieuwe cliënten betekent dit het doen van enig onderzoek naar wie de cliënt is en wat het team te wachten zal staan. De uit te voeren werkzaamheden die hier bij zouden kunnen passen zijn:

- Navraag doen bij de vorige accountant. Dit is momenteel niet verplicht, maar wordt in de praktijk nog wel vaak gedaan.
- Zoeken op rechtspraak.nl en consumentenforums naar de naam van de cliënt.
- In de omgeving navraag doen naar het type ondernemer dat iemand is.
- Tijdens verkennende gesprekken binnen de cliëntorganisatie navraag doen naar wat voor type werkgever het is.
- De vertegenwoordigingsbevoegde identificeren aan de hand van zijn originele paspoort en de uiteindelijk belanghebbende identificeren.
- Het doel van de beoogde relatie vast te leggen.

Voor bestaande cliënten betekent dit het doen van enig onderzoek naar hoe de cliënt zich heeft gedragen en wat het team te wachten zal staan door:

- Evaluatiegesprekken te voeren met teamleden over de cliëntrelatie.
- Accountants in de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring te laten benoemen welke cliënten in hun ogen een verhoogd risicoprofiel kennen.
- Het bespreken van indicatoren van onwenselijk gedrag (onvoldoende professioneel-sceptisch, afhankelijk) tijdens vaktechnische bijeenkomsten en medewerkers te vragen dergelijke zaken te melden bij de onafhankelijkheidsfunctionaris.

En daar waar die werkzaamheden indicaties vormen voor een cliënt met een verhoogd risicoprofiel:

- Een meer ervaren team op de opdracht te plannen.
- Tijdens de pre-audit bespreking teamleden te waarschuwen en ze een duidelijke instructie geven om aan de bel te trekken als de cliënt weer expres op te leveren stukken achterhoudt of teamleden beschuldigt van domme vragen.
- Teamleden met specifieke deskundigheid (of externe deskundigen) in te plannen.
- In algemene zin minder op navraag te vertrouwen gedurende de controle-opdracht.
- Bij de controle van alle risico's meerdere bronnen van informatie te gebruiken.
- De interimcontrole dicht bij balansdatum te plannen zodat testwerkzaamheden over een groter deel van de periode kunnen worden uitgevoerd.
- Alerter te zijn op tekenen van witwassing of financiering van terrorisme. Waarbij de tekenen waarop moet worden gelet tijdens de pre-audit worden besproken.
- Een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar bij de opdracht in te zetten.

Hieronder zijn een aantal voorbeelden van praktijksituaties opgenomen die regelmatig voorkomen:

- Doorgroeiende cliënt.
- Opinion shopping.
- De prooi van een cliënt.
- Potentieel schimmige cliënt.
- Belangrijke veranderingen bij cliënten.

Doorgroeiende cliënt

Er zijn cliënten die een jarenlange relatie hebben met een accountant die hun jaarrekening samenstelt. Bij een samenstelopdracht regelt een accountant vaak veel voor de cliënt. Dat vinden cliënten prettig, de accountant neemt een verzameling brondocumenten mee naar kantoor en maakt daar een keurige administratie en jaarrekening van. Iedereen blij. Tot op een gegeven moment de cliënt zodanig in omvang toeneemt dat deze controleplichtig wordt.

Op dat moment wil de accountant plotseling praten met medewerkers bij die cliënt, aanvullende bewijsstukken zien, door de fabriek lopen en zelfs producten in de voorraad tellen. Dat zou nog wel eens tot strubbelingen kunnen leiden als het management niet op de hoogte is van zijn verantwoordelijkheden in deze.

- Het is zelf verantwoordelijk voor een juiste jaarrekening.
- Het is zelf verantwoordelijk voor het hebben van een toereikende interne beheersing.
- Het moet aan de medewerkers van het controleteam onbeperkt toegang verlenen tot personeelsleden, brongegevens en vastleggingen.¹⁾

Daar waar de accountantsorganisatie vroeger 'ontzorgde', zou deze nu theoretisch gezien als controlerend accountant met de handen op de rug moeten gaan staan. Dat werkt niet als de accountant dat niet goed voorbereidt. We kunnen een cliënt na een jarenlange prettige samenwerking niet aan zijn lot overlaten. Vooral in het MKB, waar een ervaren financiële man of vrouw financieel niet haalbaar is. In de praktijk wordt er dan toch voor passende ondersteuning gezorgd:

- De medewerkers die verantwoordelijk waren voor het samenstellen van de jaarrekening blijven dat gewoon doen. Een ander team doet de controle.
- Een oud-medewerker van de accountantsorganisatie die ondertussen ZZP-er is geworden, wordt ingehuurd door de cliënt om alles klaar te maken voor de komst van de accountant.
- De cliënt werd in de aanloop naar de controleplicht al voorbereid / opgevoed door de accountantsorganisatie om bepaalde dingen zelf te doen. Toch zijn er altijd onderwerpen die de cliënt vanwege het 'specialistische karakter' door het controleteam wil laten doen. Die bepaalde zaken blijft het team doen voor de cliënt. Veelvoorkomende voorbeelden daarvan zijn het maken van de VPB aangifte en het maken van de activastaat en het daarmee berekenen van fiscale latenties.

¹⁾ 210.6

Bij de acceptatie van ondersteunende opdrachten ontstaat er een bedreiging ten aanzien van **zelftoetsing**²⁾ binnen een kantoor. Een redelijk geïnformeerde derde zou hierover zijn **wenkbrauwen kunnen en mogen fronsen**.³⁾ Vanaf het moment dat een redelijk geïnformeerde derde dat zou mogen doen, moeten waarborgen worden getroffen. Deze waarborgen kunnen allerlei verschijningsvormen hebben:

- Aan de cliënt uitleggen dat er een controleteam zal komen van een andere vestiging, dat aanvullende vragen zal stellen over bijvoorbeeld belangrijke schattingen. De accountant kan daarbij het vermoeden hebben dat de cliënt achteraf toch moeilijk zal doen over aanvullende vragen. In dat geval kan een extra paragraaf in de schriftelijke opdrachtbevestiging worden opgenomen.
- Het op de opdracht inschakelen van een kwaliteitsbeoordelaar. Die kwaliteitsbeoordelaar zou het team moeten interviewen om vast te stellen in hoeverre zij daadwerkelijk professioneel-sceptisch zijn geweest ten opzichte van de recent bij de cliënt in dienst getreden ex-collega. Die ex-collega is doorgaans namelijk heel goed in staat de minder ervaren ex-collega's van het controleteam te overrompelen of te intimideren.
- Soms laat men de cliënt bepaalde belangrijke aanpassingen ondertekenen. Het idee is dat daardoor de expliciete verantwoordelijkheid bij de cliënt komt te liggen. Dit is een *formele* waarborg waar we graag een kanttekening bij zouden willen plaatsen. Bezien vanuit het perspectief van de cliënt krijgt deze potentieel met een hoop gedoe te maken (berekeningen, contante waardes, fiscale voorwaarden) met de keuze: teken bij het kruisje of je moet het zelf doen. Dan is de keuze snel gemaakt.

Opinion shopping

Meningen van accountants verschillen wel eens. Het zoeken naar de 'juiste' accountant zou lonend kunnen zijn voor een niet-integere cliënt. Deze cliënten zijn bijzonder vaardig in het beschrijven van de verschrikkelijke dienstverlening door de vorige accountant. Bij dergelijke situaties brengt het opnemen van contact met de **voorgaande accountant**⁴⁾ soms vrij snel duidelijkheid. Momenteel is het voor een accountant niet verplicht om contact op te nemen met de voorgaande accountant. Heel veel accountants doen het wel. Gezien de kracht van deze maatregel is dat terecht.

Maar stel nu eens dat de waarheid in het midden ligt. Een leuke casus was een goedkope meubelzaak die een vrachtwagen vol met goedkope artikelen (kinderstoeltjes, kussens en bloempotten) ontving per dag. Men controleerde niet bij de ontvangst van al die spullen met de gefactureerde artikelen. In plaats daarvan werd de leverancier (een inkoopcombinatie van fournituren) vertrouwd. Aan het einde van het jaar werd een eindvoorraad bepaald door middel van een inventarisatie. De vorige accountant stelde dat daardoor de volledigheid van de kostprijs van de omzet niet was vast te stellen. Daardoor was het niet mogelijk de BETA-formule te gebruiken. Hierdoor was de volledigheid van de omzet niet vast te stellen. Dat was reden voor een oordeelonthouding.

²⁾ VGC A-100.10b en 5.2 Nadere Voorschriften
Onafhankelijkheid van de Openbaar Accountant.

⁴⁾ VGC B1-210.11

³⁾ VGC A-150.1

De cliënt vond dat die oordeelonthouding geheel onterecht was. Hij had genoeg van de halsstarige houding van zijn accountant. De cliënt wilde een andere accountant én een goedkeurende verklaring. Contact met de voorganger leidde tot de mededeling dat er sprake was van een cliënt die zijn interne beheersing niet wilde verbeteren. Een niet te negeren bedreiging. Volgens de VGC staan er dan onder meer twee routes open:

Optie A: Het verkrijgen van kennis over de potentiële cliënt. Dus uitzoeken wie er gelijk heeft.

Optie B: De toezegging de interne beheersing te verbeteren. Dus de cliënt moet beloven het bezwaar van de vorige accountant op te lossen.⁵⁾

Beide opties zorgen er uiteindelijk voor dat cliënten alleen gelijk kunnen krijgen bij een accountantswisseling als ze ook echt gelijk hebben. Uit de toepassing van optie A op de meubelzaak bleek dat 'dure' producten (bankstellen, salontafels en bedden) wel degelijk in een voorraadadministratie zaten en bij ontvangst werden gecontroleerd. Het verschil van inzicht ging dus alleen om de bulkartikelen. Die artikelen werden bij een en dezelfde inkoopcombinatie ingekocht. Al met al was de vorige accountant dus te strikt geweest in zijn benadering. De cliënt moest zo'n 17.000 artikelen buiten de administratie om verkopen wilde het leiden tot een materiële fout in de omzet. Het management had een gezonde afweging gemaakt tussen de kosten van het controleren en invoeren van alle ontvangsten (1 FTE á circa EUR 30.000,-) en de kans dat er in totaal 9.000 artikelen onjuist zou worden verstuurd door de inkoopcombinatie.

Opdrachtacceptatie kon dus plaatsvinden. Voor de zekerheid werd er wel een risico opgenomen in het controledossier. Jaar 1 en jaar 2 woonde het controleteam in ieder geval nog de inventarisatie bij. Verder gaan teamleden in het hoogseizoen op braderiedagen en zondagen kijken (als consument) of er ook via aparte of oude kassa's wordt verkocht. Een mooie balans tussen bedreiging en waarborgen.

De prooi van een cliënt

Bedrijven nemen wel eens andere bedrijven over. Bij zo'n overname wordt de accountant van de overnemende partij gevraagd om mee te kijken naar het over te nemen bedrijf. Dan vinden sommige ondernemers het een natuurlijke stap dat de accountant van de overnemende partij ook de controle-opdracht van de overgenomen partij gaat doen. Een aanspreekpunt, één factuur, goed gecoördineerde planning, handig voor iedereen.

Maar kan dat eigenlijk wel? Voelt de controlerend accountant zich niet beperkt in zijn communicatie en oordeelsvorming als hij iets tegenkomt wat hij tijdens het overname-onderzoek al had moeten zien? Een mogelijke bedreiging ten aanzien van zelftoetsing. Deze bedreiging zou van niet te verwaarlozen betekenis kunnen zijn. In dat geval moet die door waarborgen worden weggenomen.

⁵⁾ VGC B1-210.3

Voorbeelden die wij hiervan in de praktijk tegenkomen zijn:

- Gescheiden opdrachtteams.
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling van het dossier.
- Expliciet bespreken en in de opdrachtbevestiging opnemen van het verschil tussen een onderzoek in het kader van een overname en de controle van de jaarrekening.

Soms moet dan de advisering van de cliënt bij de overname over worden gelaten aan een andere partij. Met name als er sprake is van factoren als:

- Een grote post **goodwill**⁶⁾ op de balans van de overnemende partij.
- De overgenomen partij is een groot onderdeel van het uiteindelijke geheel.
- De cliënt kan niet goed worden uitgelegd wat het verschil is in doelstelling en diepgang tussen een overname-onderzoek en de controle van een jaarrekening.

Potentieel schimmige cliënt

Dan is er nog het vraagstuk van de WWFT. Accountants moeten ervan uitgaan dat er bij iedere cliënt sprake kan zijn van witwassen of financieren van terrorisme. Die verplichting geldt zowel voor de controle- als de samenstelpraktijk. Stel dat wij ons zouden verplaatsen in een witwasser of een financier van terrorisme. Dan zouden wij het liefst kiezen voor een accountant met een horizontaal toezichtconvenant die de jaarrekening samenstelt.

Een accountant moet in ieder geval drie dingen weten bij iedere cliënt waarmee een relatie wordt aangegaan:

- **Wie is dit?**
- **Van wie is dit?**
- **Waarom wil diegene met mij samenwerken?**⁷⁾

Deze zaken moeten op kantoonniveau worden vastgelegd. Vanaf het moment dat iemand zelfs maar als cliënt voor de loonadministratie binnenkomt, moet deze beoordeling worden uitgevoerd en vastgelegd. Dit alles om de overkoepelende vraag te beantwoorden:

Welke activiteiten zijn vatbaar voor witwassen of financiering van terrorisme?⁸⁾

Stel dat Safehouse Vastgoed BV zich meldt bij uw accountantskantoor. Dan zijn er dus een aantal scenario's denkbaar:

⁶⁾ 5.4 Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid van de Openbaar Accountant.

⁷⁾ Artikel 3.2 a t/m c WWFT.

⁸⁾ *Let op! Deze vraag is bewust zo gesteld. Niet 1: Is er een risico dat de cliënt? of 2: Op voorhand mag verwacht worden dat de cliënt niet betrokken zal zijn bij.... Y/N. Bij het maken van een checklist of controledossier luistert de vraagstelling enorm nauw. Een verkeerd geformuleerde checklist is desastreus voor een professioneel sceptische houding!*

	Situatie 1	Situatie 2	Situatie 3
Wie is dit?	Iemand die een accountant zoekt voor zijn cliënt.	Een ondernemer die zijn bedrijf 4 jaar geleden heeft verkocht en met de opbrengst daarvan belegd in vastgoed omdat hij dat leuk vindt.	Een ondernemer in de horeca die van vrijwel alle locaties waar hij activiteiten heeft ook het pand bezit en zodoende in 'het vastgoed' is gerold. Dit doet hij soms zakelijk en soms ook privé, om winsten buiten de VPB te houden.
Van wie is dit?	De aandelen van de BV zitten in een stichting administratiekantoor. Het adres is net over de grens, Google Street View toont een vervallen en naamloos kantoorgebouw.	De aandelen zijn in handen van de ondernemer, maar worden binnenkort overgedragen aan de kinderen.	Van de desbetreffende ondernemer.
Waarom wil diegene met mij samenwerken?	Geen idee. Deze partij is nooit eerder in beeld geweest als cliënt en komt ook niet langs een andere partij uit het eigen netwerk binnen. Omdat ze een accountant zoeken misschien?	De ondernemer komt hier omdat een bevriende relatie heeft gewezen op de deskundigheid die het accountantskantoor in huis heeft op het gebied van overdracht zonder het risico van discussies met de inspecteur.	De ondernemer wil wat meer grip op zijn panden en stelt daarbij de inschakeling van een accountant in plaats van een boekhouder toch wel op prijs.

Stel dat u zou worden gevraagd een Y of een N te plaatsen. Dan zou u waarschijnlijk situatie 1 en 3 als risicovol bestempelen. Situatie 1, omdat een dergelijke constructie vaak wordt gebruikt om faillissementsfraude te plegen. Deze constructie maakt de uiteindelijke eigenaar vaak moeilijk vindbaar en aansprakelijk te stellen. Situatie 3, omdat vastgoed (vooral in box 3) zich leent voor witwassen. En een ondernemer in de horeca (een dankbaar maar soms onterecht voorbeeld) zou daar zomaar belang bij kunnen hebben.

Maar waarom dan situatie 2 niet? De verkoop van die panden onder de marktprijs aan kinderen en bevriende relaties biedt hun toch ook een gelegenheid tot witwassen? Er is dus niet zozeer sprake van een situatie van Y of N. Er is sprake van een situatie van *hoe zou het kunnen*. En des te waarschijnlijker de kans dat het zich voordoet, des te alerter moet een accountant zijn. Aan dit zogenaamde '**risico-gebaseerde doorlopende**⁹⁾ toezicht' moet een aanknopingspunt worden gegeven. Dat aanknopingspunt is wat lastiger te vinden in een checklist. Het team moet zichzelf dus een open vraag stellen. Die open vraag moet leiden tot een duidelijk beeld van de situatie bij de cliënt. Op basis van dat duidelijke beeld kan een laag/midden/significant, maar vooral specifiek beschreven risico worden gedocumenteerd.

⁹⁾ Artikel 3.2 d WWFT.

Belangrijke veranderingen bij cliënten

Nieuwe cliënten of nieuwe opdrachten zijn niet het enige moment waarop een cliëntacceptatievraagstuk kan spelen. Jaarlijks, of eigenlijk doorlopend, moet een accountant alert zijn op omstandigheden die de opdrachtacceptatie kunnen beïnvloeden.

Zo werd in het kader van 'efficiency' bij een cliënt met meerdere statutaire entiteiten en vestigingen door het land een centraal intern administratiekantoor opgericht. Die afdeling zou alle jaarrekeningen van alle statutaire entiteiten gaan samenstellen. De komst van die afdeling werd met veel aplomb aangekondigd. Er was 'flink geïnvesteerd in goede mensen'. Het wekken van dergelijke hoge verwachtingen werd door het team als risico geïdentificeerd. Uit onderzoek naar verslaggevingsfraude blijkt namelijk dat er naast financiële belangen één andere belangrijke veroorzaker is van fraude, namelijk ego. Functionarissen die resultaatschattingen hebben afgegeven willen die heel graag halen. Toegepast op dit voorbeeld zijn gecommuniceerde prestatiegaranties ook een fraudeprikkel.

De door het team getroffen waarborgen (meer ervaren teamleden, interne afspraken vooraf over escalatie van problemen) kwamen vervolgens goed van pas. De professionele bedreiging 'intimidatie' kwam in al haar verschijningsvormen tot uiting. Alle middelen die de verantwoordelijke manager ter beschikking stonden werden ingezet om de controle-opdracht 'erdoor te drukken' ondanks het feit dat de beloofde prestatie niet was geleverd. Teamleden van het kastje naar de muur sturen, e-mailen naar directies over onaangekondigde vragen en niet te vergeten: 'We zijn ermee bezig'. Een minder ervaren team zou direct zijn bezweken onder de druk en bepaalde zaken hebben 'laten zitten'.

Doorlopende monitoring

Zoals uit dit laatste voorbeeld blijkt kunnen omstandigheden veranderen; een accountant kan niet alles voorzien. Dus er gelden niet alleen voorschriften voor selectie bij de poort, maar er moet ook sprake zijn van doorlopende monitoring. Daarbij is van alle verplichtingen **'het zorgen voor een goede cultuur'**¹⁰⁾ de minst concrete, minst praktische en minst makkelijk toetsbare. Het is echter wel datgene wat alle overige maatregelen overbodig kan maken. Een aantal voorbeelden:

- Wij zijn een keer een kantoorvoorzitter tegengekomen die een externe compliance officer had ingehuurd. Ieder personeelslid moest ieder jaar een privégesprek met hem voeren. Zijn overweging was: 'Ik ben hier potentieel te dominant, maakt niet uit wat voor check-lists we invullen. Er moet een controle zijn op mij.'
- Zelf heb ik een keer van een cliënt te horen gekregen dat ik niet zo moeilijk moest doen. Anders zou er volgend jaar een andere accountant zijn. De accountant op de opdracht zei vervolgens tegen de desbetreffende directeur: 'Dit moet je nooit meer in je hoofd halen, ventje. Anders zorg ik ervoor dat je hier in de buurt nooit meer aan het werk komt. Er is geen bank in de regio die jou nog een stuiver zal lenen.' Dit incident zorgde ervoor dat alle team-

¹⁰⁾ Artikel 3 Verordening accountantsorganisaties (RA's).

leden zich veilig voelden om intimidatie van cliënten aan de orde te stellen. Niet dat het nodig was, maar we wisten dat alles bespreekbaar was.

Wat alle regelgeving ten aanzien van opdracht-acceptatie probeert te bereiken is een cultuur waar de mogelijkheid bestaat om ethische issues ten aanzien van cliënten en leidinggevendens aan de orde te stellen. Als daar dan ook nog adequaat op wordt gereageerd, dan is de 'tone at the top' goed en gebeuren er minder ongelukken.

Opdrachtbevestiging

Nadat de accountant op basis van alle overwegingen tot de conclusie is gekomen dat met een cliënt in zee kan worden gegaan, **moet voor aanvang van de opdracht een schriftelijke opdrachtbevestiging¹¹⁾** worden verkregen. In die opdrachtbevestiging moet onder andere staan dat:

- Aan een controle-opdracht geen absolute zekerheid kan worden ontleend.
- Het management verantwoordelijk is voor het opstellen van een jaarrekening die in overeenstemming is met het stelsel van financiële verslaggeving.
- Het management verantwoordelijk is voor een interne beheersing die materiële fraude of fouten kan voorkomen of detecteren en corrigeren.
- De accountant toegang heeft tot alle documenten, aanvullende informatie en personen binnen de entiteit die noodzakelijk worden geacht.

Een opdrachtbevestiging hoeft niet jaarlijks te worden verstrekt. De accountant dient wel te beoordelen of de omstandigheden vereisen dat een nieuwe schriftelijke opdrachtbevestiging moet worden verkregen. Bijvoorbeeld als de cliënt signalen afgeeft waaruit blijkt dat er te veel zekerheid wordt ontleend aan de opdracht. Het enige wat jaarlijks met de cliënt moet worden overeengekomen is de **grondslag voor de vergoeding**.¹²⁾ Daarbij geldt echter geen expliciete verplichting om dat schriftelijk te doen.

Documentatie

Het documenteren van de opdrachtacceptatie blijkt in de praktijk een uitdaging. De vuistregels die wij hanteren tijdens de cursusonderdelen over dit onderwerp zijn:


- Kan de documentatie niet worden gekopieerd naar alle andere cliënten? Mededelingen als 'naar ons oordeel is het team voldoende deskundig', kunnen in ieder dossier worden opgenomen zonder enige aanpassing. Opdrachtacceptatie moet specifiek over een bepaalde opdracht gaan.
- Staan er daadwerkelijke gedragingen of citaten van cliënten beschreven? De accountant baseert zijn oordeel over de integriteit op zaken die zijn gezien of gehoord, die zaken moeten worden benoemd.

¹¹⁾ 210.10 en A22.

¹²⁾ BTA 29.2

- Blijkt er naast een gemotiveerde conclusie ook iets van een onderbouwing?
Er moet onderzoek worden gedaan naar de integriteit van cliënten. Zijn de stappen van dat onderzoek dan ook beschreven?

Per kernvraag zijn in onderstaande tabel een aantal voorbeelden opgenomen die behulpzaam kunnen zijn bij het documenteren van opdrachtacceptatie.

Kernvraag	Documentatie beslissing	Mogelijke onderbouwing beslissing
Welke onoorbare relaties hebben we met deze cliënt?	<ul style="list-style-type: none"> • Benoeming van omvang en aard overige dienstverlening ten opzichte van controle. • Benoemen dat vertrouwde en overige bedreigingen expliciet aan de orde zijn geweest tijdens teamoverleg alsmede de uitkomsten van die bespreking. • Benoemen van voorbeelden waar accountant blijkt heeft gegeven van zijn onafhankelijkheid. Bijvoorbeeld omdat heel onaangename issues helder en kritisch zijn gerapporteerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwijzingen naar urenstaten of budgets. • Notulen van besprekingen. • Correspondentie over die issues.
Is het een betrouwbare cliënt?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van positieve gedragingen zoals het zorgvuldig onderbouwen van schattingsposten, het kiezen van een prudente waarderingsmethode tegen de tendentie in of citaten als 'met XYZ wil ik absoluut geen problemen krijgen dus boek maar af'. • Benoemen dat integriteit van de cliënt expliciet aan de orde is geweest tijdens teamoverleg alsmede de uitkomsten van die bespreking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum en tijdstip gesprek en naam van verantwoordelijke binnen de organisatie. • Notulen van besprekingen. • Verwijzingen naar specifieke documenten of invoervelden in de controledocumentatie waarin over de prudente waardering is geconcludeerd.
Kunnen we deze cliënt aant?	<p>Beschrijving van specifieke, complexe onderwerpen die onderdeel uitmaken van de controle-opdracht. Om vervolgens te beschrijven waarom de accountant van mening is dat de teamleden die onderwerpen beheersen.</p> <p>Beschrijving van de accountant waarom geen van de controledoelstellingen binnen de opdracht specifieke deskundigheid of ervaring vraagt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Review van  eningen uit het dossier van voorafgaande jaren. • Datum en tijdstip gesprek en naam van verantwoordelijke andere accountant binnen de accountantsorganisatie waar de deskundigheid van het teamlid is geverifieerd. • Uitdraaien uit het planningssysteem waaruit blijkt dat de teamleden geen dubbelplanningen hebben.
Begrijpt de opdrachtgever de strekking van een controle-opdracht?	<p>Citaten van management waaruit blijkt dat management zijn verantwoordelijkheid begrijpt. Bijvoorbeeld als een cliënt een medewerker van de salarisadministratie in aanwezigheid van de accountant belt met de boodschap: 'Nee, dat begrijp je verkeerd. De accountant mag alle informatie inzien, ook de salarissen.'</p> <p>Acties van management waaruit blijkt dat management zijn verantwoordelijkheid begrijpt zoals het adequaat reageren op bevindingen ten aanzien van de interne beheersing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Datum en tijdstip gesprek en naam van verantwoordelijke binnen de organisatie. • Notulen van besprekingen. • Verwijzingen naar specifieke documenten of invoervelden in de controledocumentatie waaruit de acties kunnen worden afgeleid.

HOOFDSTUK 2

VERKRIJGEN VAN INZICHT IN DE ENTITEIT EN HAAR OMGEVING

De basis voor een effectieve en efficiënte controle-aanpak is grondige kennis van de entiteit. Bedrijven die in dezelfde sector actief zijn kunnen volstrekt andere risico's met zich meebrengen. Er waren eens twee meubelfabrikanten die in één week tijd dienden als casus tijdens onze cursussen.

Meubelfabrikant 1	Meubelfabrikant 2
<ul style="list-style-type: none">• Gericht op het bouwen van 13-in-een-dozijn-meubels. Dus minder risico ten aanzien van onjuist inschatten van de kostprijs of voorraadwaarde.• Met relatief veel jong en onervaren personeel. Met allerlei fouten tot gevolg.• Waar mogelijk gebruikmakend van goedkope materialen, waarbij té goedkope materialen nog wel eens tot garantiekosten leiden.• Met een aangestelde directie die namens de aandeelhouders de onderneming bestuurt. Bepaalde soorten kosten zullen dus bijzondere aandacht van de gebruiker van de jaarrekening krijgen.	<ul style="list-style-type: none">• Gericht op het ontwerpen van exclusieve en solide meubels.• Met uitsluitend vaklui of kwalitatief goed bekend staande ZZP-ers. Waarbij op de formaliteiten ten aanzien van die ZZP-ers wel moet worden toegezien.• Altijd duidelijk communicerend naar afnemers over het belang van goede materialen, in combinatie met de ervaren personeelsleden leidend tot minimale garantiekosten.• Met een directie die zelf in de fabriek rondloopt en enig aandeelhouder is. Bepaalde soorten kosten zullen dus geen aandacht van de gebruiker van de jaarrekening krijgen.

Door met deze karakteristieken rekening te houden in de controle-aanpak:

- Horen wij dat in de praktijk cliënten zich herkennen in de controle-aanpak, zich begrepen voelen en meer respect hebben voor de accountant.
- Krijgt de cliënt niet de indruk dat iedere accountant hetzelfde trucje (lees: standaard werkprogramma) doet. Het enige verschil zou dan de prijs zijn.
- Komen tijdens dossierbegeleidingen meer risico's op materiële fouten aan het licht.
- Geven teamleden aan dat zij het gevoel hebben meer creativiteit kwijt te kunnen en maatwerk te kunnen leveren. Het binnenhouden van de juiste mensen zal eenvoudiger zijn.

De volgende drogredeneringen kunnen ervoor zorgen dat het verkrijgen van inzicht in de entiteit en haar omgeving niet de aandacht krijgt die het verdient:

- 'Er verandert bij deze cliënt toch niet veel. De beschrijving van de kennis van de entiteit uit het dossier van vorig jaar volstaat nog wel.'
- 'De kennis van de entiteit is een verplicht nummer; het werkprogramma verandert toch niet.'
- 'Waarom zouden we daar zo lang bij stilstaan; we controleren toch alle posten.'
- 'Een junior personeelslid kan de planning wel voorbereiden.'

Als gevolg van die drogredeneringen constateren wij soms vastleggingen van de kennis van de entiteit die bestaan uit niet meer dan anderhalve pagina. Soms letterlijke kopieën van de website van de cliënt. Een voorbeeld:

'Wij leveren innovatieve oplossingen voor de kartonnage-industrie.'

Bij dit stukje tekst kunnen verschillende situaties horen:

Situatie 1	Situatie 2
<ul style="list-style-type: none">• Bedrijven in de sterk groeiende kartonnage-industrie kunnen niet om de producten van deze cliënt heen.• Ze groeien als kool en moeten uitkijken niet dood te groeien.• De kans is groot dat ze worden overgenomen en alle posten in de jaarrekening die van invloed zijn op de berekening van de waarde verdienen dus bijzondere aandacht.	<ul style="list-style-type: none">• Bedrijven in de noodlijdende kartonnage-industrie kopen niet zo snel iets nieuws.• Van geactiveerde ontwikkelingskosten is het maar de vraag of deze terug kunnen worden verdiend.• De prikkel om te frauderen met een innovatiesubsidie is levensgroot.

Deze twee situaties zouden door middel van sterk van elkaar verschillende controle-aanpakken moeten worden geadresseerd. Maar welke van de twee situaties van toepassing is, blijkt niet uit de vastgelegde kennis van de entiteit. Een **'ervaren accountant die voorheen niet bij de controle betrokken was'**¹³⁾ heeft dan onvoldoende inzicht in de entiteit om de risico-analyse in het dossier te begripen.

Een ander sprekend voorbeeld was de sectie 'arbeidsvoorwaarden' als onderdeel van het inzicht in de entiteit. Deze sectie was bedoeld om inzicht te krijgen in jaarrekeningrisico's ten aanzien van pensioenen en fiscaliteiten (onacceptabele onkostenvergoedingen, bijtelling van bovenmatige personeelskortingen). De opgenomen tekst luidde:

'Die zijn goed'

Dat kan betekenen:

Situatie 1	Situatie 2
<ul style="list-style-type: none">• Het bedrijf volgt de cao, maar heeft een 5% hoger salaris.	<ul style="list-style-type: none">• Door alle onkostenvergoedingen, gadgets van de zaak en gezamenlijke skivakanties loopt het bedrijf een enorm risico op een naheffing in de loonbelasting.

Bij onvoldoende inzicht in de entiteit en haar omgeving is de kans dat de juiste punten met een passende diepgang worden gecontroleerd klein. En een standaard werkprogramma (hoe uitgebreid ook) kan nooit de talloze variabelen omvatten die de controlecliënten van elkaar onderscheiden.

¹³⁾ 230.8

¹⁴⁾ 300.9a

¹⁵⁾ 315.6 en A67.

¹⁶⁾ 315.11

¹⁷⁾ 320.2

¹⁸⁾ 315.11a

¹⁹⁾ 315.11b

²⁰⁾ 600.17

²¹⁾ 570.10

Samenvatting theorie

Om te komen tot goede kennis van de entiteit moet een accountant een **plan¹⁴⁾** maken om *inzicht in de entiteit te verwerven*. Een accountant moet dat doen met behulp van onder andere **cijfer-analyse, observatie, inspectie van documenten en verzoeken om inlichtingen**.¹⁵⁾

De zaken waar de accountant inzicht in moet krijgen, zijn:¹⁶⁾

- Gebruikers van de jaarrekening en hun materialiteit.¹⁷⁾
- Sectorspecifieke zaken.¹⁸⁾
- De aard van de entiteit¹⁹⁾ / groep entiteiten.²⁰⁾
- Financiële positie en continuïteit.²¹⁾
- Verbonden partijen.²²⁾
- Keuze en toepassing van (verslaggevings)regels.²³⁾
- Doelstellingen en strategieën.²⁴⁾
- De wijze waarop de entiteit haar financiële prestaties meet en beoordeelt.²⁵⁾
- Bedrijfsprocessen.²⁶⁾
- Automatiseringsomgeving.²⁷⁾
- Uitbesteding.²⁸⁾

En daar moet vervolgens over worden vergaderd.²⁹⁾

Per verplicht onderwerp zullen een aantal voorbeelden worden behandeld van stappen die kunnen worden gezet om kennis van de cliënt te verkrijgen.

Gebruikers van de jaarrekening en materialiteit

Een materiële fout is een zodanig grote afwijking dat de gebruiker van de jaarrekening een **andere beslissing zou kunnen nemen**.³⁰⁾ Dat betekent dat een team de gebruikers van de jaarrekening leert kennen en zich in die gebruikers verplaatst. Op basis daarvan kiest het team subjectief een bedrag en dat noemen we de materialiteit.

- Soms is de bank een gebruiker en is bij een daling van het vermogen van EUR 30.000,-, de grens van de financieringsovereenkomst bereikt. Dan is de materialiteit EUR 30.000,-.
- Soms is het team op de hoogte van het feit dat er twee aandeelhouders zijn, waarbij de kapitaalverstrekker de operationeel directeur het licht in de ogen niet gunt. Dan is de materialiteit lager dan in een standaard tabel.
- Soms is het team op de hoogte van het feit dat men in onderhandeling is over een verkoop. Een fout in de jaarrekening die de verkoopprijs met meer dan 5% zou beïnvloeden is dan wellicht onacceptabel voor de kopende partij.

²²⁾ 550.11

²³⁾ 315.11c

²⁴⁾ 315.11d

²⁵⁾ 315.11e

²⁶⁾ 315.18 a en b.

²⁷⁾ 393.4 BW2 en 315.21.

²⁸⁾ 402.9

²⁹⁾ 240.15 en 315.10.

³⁰⁾ 320.2

Bepalen van de materialiteit

Het gaat bij het bepalen van de materialiteit om het bediscussiëren van:

- De elementen van de financiële overzichten.
- De vraag of er items zijn waarop de aandacht van de gebruikers van de financiële overzichten zich neigt te richten.
- De aard van de entiteit, de fase van de levenscyclus waarin de entiteit zich bevindt, de sector waarin zij opereert en de economische omgeving waarbinnen de entiteit opereert.
- De eigendomsstructuur van de entiteit en de manier waarop de entiteit gefinancierd is.
- De relatieve volatiliteit van de benchmark.³¹⁾

En op basis daarvan het kiezen van een bedrag. Niet het *berekenen* van een bedrag op basis van een rekensheet. Tijdens diverse trainingen hebben wij identieke jaarrekeningen uitgedeeld aan groepen ervaren accountants. Uiteraard zijn er dan heel voorzichtige accountants of deelnemers die stoer willen doen in de zaal. Maar na eliminatie van die uitzonderingen naar beneden en naar boven is er meestal wel consensus over de te kiezen materialiteit. Eén ding viel bij het herhalen van een dergelijke sessie wel op:

- In 4 van de 5 gevallen was de gekozen materialiteit meer dan het dubbele van de materialiteit volgens de standaardberekening van het kantoorhandboek.
- In 1 van de 5 gevallen was de gekozen materialiteit nog ruimschoots onder de materialiteit volgens het kantoorhandboek. Meestal vanwege een bijzondere situatie zoals een op handen zijnde verkoop of financiering die kon vervallen.

Toetsen aan een benchmark

Het kiezen van een materialiteit op basis van een professioneel oordeel alleen geeft doorgaans goede uitkomsten. Sommige accountants hebben echter behoefte aan een richtlijn. Een heel duidelijke richtlijn zoals een standaardberekening leidt echter tot onjuiste uitkomsten. Een oplossing in onze ogen is het gebruik van maximale benchmarks. Nadat een team een discussie heeft gevoerd en een materialiteit heeft gekozen, moet er worden getoetst. Deze toetsing moet uitwijzen of de uitkomst niet te hoog is ten opzichte van een benchmark.

Dit proces bestaat uit twee stappen:

1. Kiezen van een benchmark in de jaarrekening die belangrijk is voor de gebruikers. Bijvoorbeeld vermogen, omzet of EBITA.
2. Toetsen of de op basis van teamdiscussie gekozen materialiteit niet boven het maximale percentage van de benchmark komt.

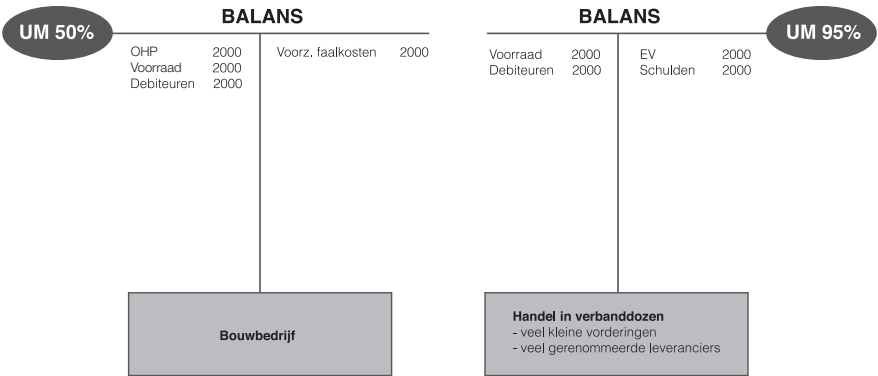
³¹⁾ 320.A3

Dat maximale percentage van de benchmark kan een richtlijn zijn vanuit de accountantsorganisatie waar het team deel van uitmaakt. Over de maximale materialiteit ten opzichte van de benchmark hebben wij, niet-statistisch onderbouwd, met onafhankelijke groepen accountants discussie gevoerd. Daarbij komen een drietal maximale percentages naar voren ten opzichte van de gekozen benchmarks. Voor de duidelijkheid: dit zijn geen richtlijnen, maar maximumwaarden waar de gekozen materialiteit binnen moet vallen. En aangezien die maximumwaarden geen plaats hebben in de Standaard zal ieder kantoor daar zelf een keuze in moeten maken.

Vermogen	Maximaal 10%
Omzet	Maximaal 3%
EBITA	Maximaal 20%

Uitvoeringsmaterialiteit

Naast het kiezen van een materialiteit voor de jaarrekening als totaal, moet een uitvoeringsmaterialiteit worden vastgesteld. Een uitvoeringsmaterialiteit dient om het risico te voorkomen dat meerdere, kleine niet-ontdekte fouten, samen **materieel worden**.³²⁾



Neem bijvoorbeeld de balans van een bouwbedrijf. Stel dat die jaarrekening wordt gecontroleerd met een uitvoeringsmaterialiteit van EUR 50.000,- (50% van de materialiteit). Bij het controleren van alle posten van de jaarrekening wordt die 50% gehanteerd. Strikt genomen is er na controle nog een kans op een afwijking in iedere post van EUR 49.900,-.

Reëel gezien zal er geen fout in iedere post zitten van EUR 49.900,-. Maar een niet-ontdekte

³²⁾ 320.A12

fout kan nog wel substantieel zijn, bijvoorbeeld EUR 35.000,-. Die niet-ontdekte fout moet dan ná controle nog in drie van de vier belangrijke posten van de balans zitten, én dezelfde kant op werken. Die kans, de kans op een onterechte verklaring, is acceptabel laag.

Stel nu dat de controle van dat bouwbedrijf wordt gecompliceerd door een enorme post bouwgronden, een eigen timmerfabriek met een enorm saldo kapitaalgoederen én eigen hijskranen. Dan is het aantal posten waarin een fout zou kunnen zitten wellicht groter dan in drie van de zeven. In dat geval zal de uitvoeringsmaterialiteit moeten dalen tot onder de 50% van de materialiteit.

Een ander voorbeeld is de controle van de jaarrekening van een groothandel in verbanddozen. De jaarrekening bevat bijzonder weinig risicovolle posten. Hooguit één post zou nog een substantiële fout kunnen bevatten na de controlewerkzaamheden. Stel dat de uitvoeringsmaterialiteit dan gelijk is aan de materialiteit van de jaarrekening als geheel. Dan nog zou de substantiële fout niet groter worden dan de materialiteit. Het is verboden, maar conceptueel zou in die situatie een uitvoeringsmaterialiteit van 100% acceptabel zijn.

De uitvoeringsmaterialiteit hangt af van het verwachte aantal fouten in de jaarrekening en de verwachte kwaliteit van de interne beheersing. Dat zou als volgt schematisch kunnen worden weergegeven:

VERWACHTE FOUTEN	VEEL	50% - 75% van de materialiteit	50% - 15% van de materialiteit
	WEINIG	50% - 90% van de materialiteit	50% - 75% van de materialiteit
		GOED	SLECHT

KWALITEIT IB

Uitvoeringsmaterialiteit bij groepen

Een vergelijkbaar principe moet worden gehanteerd bij het bepalen van de materialiteit voor de te controleren groepsonderdelen. Ook daar moet het **accumulatierisico**³³⁾ worden vermeden. Dit leidt ertoe dat de materialiteit die moet worden gebruikt voor groepsonderdelen altijd varieert van:

Maximaal:

Groepsmaterialiteit min EUR 1,-.

Minimaal:

Groepsmaterialiteit / het aantal entiteiten.

Voorbeeld van een groep met een laag risico van accumulatie van niet-gevonden fouten	Voorbeeld van een groep met een hoog risico van accumulatie van niet-gevonden fouten
<ul style="list-style-type: none">• Vijf bedrijven zonder controleplicht.• Met sterk vergelijkbare activiteiten.• Activiteiten met een laag risico van materiële fouten in de jaarrekening.• Voorspelbare resultaten.• Sterke monitoring vanuit de groepscontroller.	<ul style="list-style-type: none">• Vijf bedrijven zonder controleplicht.• Met onvergelijkbare activiteiten.• Activiteiten met een hoog risico van materiële fouten in de jaarrekening.• Onvoorspelbare resultaten.• Geen monitoring vanuit de groepscontroller.
In deze situatie kan een materialiteit voor alle groepsonderdelen van 90% van de groeps-materialiteit geschikt zijn. De enige reden dat voor 90% wordt gekozen is dat het niet toege- staan is om 100% van de materialiteit van de groep te hanteren.	In deze situatie is een materialiteit op alle groepsonderdelen van rond de 20% van de materialiteit van de groep passend. In alle groepsonderdelen zal nog een niet-ontdekte fout kunnen zitten. Door met 20% van de groepsmaterialiteit te controleren, is de niet-ontdekte fout kleiner dan 20% van de materia- liteit van de groep. En 5 keer een fout van 19% blijft onder de groepsmaterialiteit.

³³⁾ 600.21c

Het hanteren van een identieke uitvoeringsmaterialiteit voor alle groepsonderdelen brengt een complicatie met zich mee. Bij groepsonderdelen met ongelijke omvang gaat de controle scheef. Kleine groepsonderdelen zullen een heel hoge materialiteit krijgen. De grootste groepsonderdelen wellicht een te lage materialiteit. Om deze ongelijkheid te adresseren adviseren wij onze cliënten om een illustratieve tabel van toegewezen uitvoeringsmaterialiteit te maken die rekening houdt met het risico van fouten, de kwaliteit van de interne beheersing en de omvang van het groepsonderdeel. Een tabel zoals hieronder opgenomen.

Benchmark als percentage van de groepsbenchmark	Risico van materiële afwijkingen			% van UM bij slechte interne beheersing vanuit de groep	% van UM bij goede interne beheersing vanuit de groep
100%				100%	100%
	laag			Y%, substantieel hoger dan evenredig.	Z%, bijna 100%.
		midden		X%, iets hoger dan evenredig.	Y%, substantieel hoger dan evenredig.
60%			hoog	60%	X%, iets hoger dan evenredig.
	laag			Y%, substantieel hoger dan evenredig.	Z%, een veelvoud van evenredig.
		midden		X%, iets hoger dan evenredig.	Y%, substantieel hoger dan evenredig.
30%			hoog	30%	X%, iets hoger dan evenredig.
	laag			Y%, substantieel hoger dan evenredig.	Z%, een veelvoud van evenredig.
		midden		X%, iets hoger dan evenredig.	Y%, substantieel hoger dan evenredig.
20%			hoog	20%	X%, iets hoger dan evenredig.
	laag			Y%, substantieel hoger dan evenredig.	Z%, een veelvoud van evenredig.
		midden		X%, iets hoger dan evenredig.	Y%, substantieel hoger dan evenredig.
10%			hoog	10%	X%, iets hoger dan evenredig.
	laag			Y%, substantieel hoger dan evenredig.	Z%, een veelvoud van evenredig.
		midden		X%, iets hoger dan evenredig.	Y%, substantieel hoger dan evenredig.
5%			hoog	5%	X%, iets hoger dan evenredig.

Let daarbij op dat als alle groepsonderdelen een hoog risico van fouten kennen en de beheersing vanuit de groep is slecht, dat dan slechts 1 keer de materialiteit van de groep zal worden gebruikt. De gemarkeerde blokken tellen bij elkaar op tot 100% van de materialiteit. Dit is vergelijkbaar met een situatie waarin alle posten van de jaarrekening een hoog risico op fouten kennen. Ook dan zal de uitvoeringsmaterialiteit bestaan uit de materialiteit gedeeld door het aantal posten in de jaarrekening.

Soms moet een controle worden verricht op een van de groepsonderdelen. Die controle kan plaatsvinden door het groepsteam zelf of door een andere accountant. De groepsaccountant maakt van die werkzaamheden gebruik voor zijn oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. De groepsaccountant moet dan wel vaststellen dat de uitvoeringsmaterialiteit van die lokale accountant **geschikt**³⁴⁾ is gezien de belangen van de groepsaccountant. Zo zou het bijvoorbeeld onwenselijk zijn dat een lokale accountant met een hogere uitvoeringsmaterialiteit controleert dan de groepsaccountant gezien zijn inschatting van het accumulatie-risico zou hebben geaccepteerd.

Specifieke materialiteit

Soms zijn er posten in de jaarrekening die bijzondere aandacht krijgen van de gebruikers van de jaarrekening. Voorbeelden hiervan zijn de beloning van de bestuurders van een semi-overheidsinstelling of de rubricering van omzet naar **doorlopende**³⁵⁾ en incidentele opdrachten. Die posten dienen dan met een aangepaste, lagere specifieke materialiteit te worden **gecontroleerd**.³⁶⁾

Bijstelling van de materialiteit

Gedurende de controle moet een controleteam alert zijn op de noodzaak om de materialiteit **bij te stellen**.³⁷⁾ Zo is de gekozen materialiteit aan een benchmark getoetst. En bij het bepalen van de uitvoeringsmaterialiteit is rekening gehouden met een verwacht aantal fouten en een verwachte kwaliteit van de interne beheersing. Als een van die parameters sterk wijzigt, zou de materialiteit moeten veranderen:

- Als de definitieve cijfers leiden tot een veel lagere benchmark moet wellicht de materialiteit naar beneden, omdat die boven de maximale waardes komt te liggen.
- Als tijdens de interimcontrole blijkt dat de interne beheersing slechter is dan verwacht, moet na de interim de uitvoeringsmaterialiteit worden aangepast.
- Als tijdens de controle blijkt dat er meer fouten worden ontdekt dan verwacht, moet de uitvoeringsmaterialiteit zo vroeg mogelijk in de controle-opdracht worden aangepast.

³⁴⁾ 600.22

³⁶⁾ 320.10

³⁵⁾ De gebruiker van de jaarrekening kan bijvoorbeeld veel meer waarde hechten aan continue, doorlopende kasstromen.

³⁷⁾ 320.12

Sectorspecifieke zaken

Voor controle-opdrachten is het goed om kennis te nemen van de risicokarakteristieken van een sector. Wij kwamen toevalligerwijs in een week tijd vier bedrijven uit dezelfde sector tegen tijdens onze werkzaamheden. Toen werd vrij duidelijk dat in de risico-analyse van dossiers uit dezelfde sector overeenkomsten konden worden onderkend:

- Waarschijnlijke marges die kunnen worden gehanteerd bij de cijferanalyse.
- Realistische tarieven voor manuren die in de onderhanden projecten gebruikt zouden kunnen worden.
- Of inkoopbonussen in die sector gebruikelijk zijn.
- Type opdracht dat vaak verliesgevend is.
- Belangrijke schattingsposten die vaak tot fouten in de jaarrekening leiden.
- Manieren waarop in die sector kan worden gefraudeerd.
- Belangrijke wettelijke / fiscale voorschriften die kunnen leiden tot een direct effect op de financiële verantwoording.

Verwerven van inzicht in sectorspecifieke zaken

Sectorspecifieke informatie ligt soms op (de virtuele) straat:

- In de krant wordt regelmatig over ontwikkelingen in verschillende sectoren geschreven.
- Sommige banken publiceren sectorberichten.
- Op websites van brancheverenigingen staat vaak zinvolle informatie.

En daar waar deze informatie dan nog tekortschiet, is het hebben van vrienden en kennissen handig. Soms moeten wij een controledossier beoordelen in een voor ons onbekende branche. Wij vragen dan ter voorbereiding aan een ondernemer in die branche waar 'iemand anders' zou kunnen frauderen. Daarnaast vragen we naar de zaken waar diegene wakker van ligt. Een andere benadering is om aan meerdere ondernemers in dezelfde branche te vragen wat zijn concurrenten fout doen. Dat streelt de ondernemer; die zal daar graag over vertellen. Door dat gesprek met meerdere ondernemers uit dezelfde branche te hebben, kan vrij snel een compleet beeld van het risicoprofiel van die branche worden verkregen. Het voorafgaand aan een dossierreview verzamelen van kennis van sectorspecifieke zaken heeft ons allerlei leuke inzichten verschaft:

- Bij een groothandel in verf is de administratie van liters en verpakkingen uit hoofde van milieu-eisen en houdbaarheid dermate belangrijk dat ondernemers niet snel materieel zullen rommelen met aantallen stuks. De waarde per blik verf is verder dermate laag dat het vele malen handiger is om een inkoopbonus op een 'andere rekening' te laten boeken.
- Producenten van lithografische platen stoppen soms gewoon met een bepaald product. De bijbehorende machine kan dan als oud ijzer worden afgeboekt door de drukkerij.
- Een installateur van koelinstallaties heeft veel belang bij het hebben van inzicht in welke onderdelen bij welke unit horen, voor hoeveel van die units ze servicecontracten hebben en

wat de voorraad moet zijn. Dit is vooral noodzakelijk omdat het over circa 5.000 onderdelen kan gaan. Zwart inkopen en zwart verkopen verstoort dan teveel de logistieke routine van de organisatie. Verder is het niet mogelijk om bij de grote beursgenoteerde Japanse leverancier zwart onderdelen in te kopen. Het management van zo'n installatiebedrijf laat zich veel liever door onderaannemers 'een beetje zwart' betalen. In ruil daarvoor krijgen zij de opdracht gegund.

De aard van de entiteit / groep entiteiten

De meeste organisaties in Nederland zijn onderdeel van een groep. Ondernemingen kunnen simpel zijn, zoals een holding en een werkmaatschappij, of complex. Complexiteit kan juridische en/of administratieve verschijningsvormen hebben. Bij entiteiten met veel wisselende aandeelhouderspercentages die ook nog onderling leveren en kosten doorbelasten, gaan zaken makkelijk fout:

- Men consolideert deelnemingen onterecht niet (helemaal) mee.
- Er wordt vergeten onderlinge leveringen te elimineren.
- De prijzen die aan (buitenlandse) entiteiten in rekening worden gebracht zijn verouderd of niet onderbouwd. Dit kan leiden tot enorme discussies met de fiscus (in het buitenland).
- Discussies met Nederlandse en buitenlandse fiscus over vaste inrichtingen.

Controlecliënten in Nederland kennen minimaal twee juridische entiteiten, de holding en een werkmaatschappij. Vaak is het aantal entiteiten groter dan twee. Een aantal voorbeelden zijn:

- Een werkmaatschappij, een onroerend goed BV, een personeels BV en de holding apart van elkaar, omdat de advocaat dat zo heeft geadviseerd.
- De noordelijke en zuidelijke activiteiten in aparte BV's, omdat dan de regionale directeur een aandeel in de winst kan krijgen.
- Binnenlandse en buitenlandse activiteiten.

Om een goede afweging te kunnen maken van de risico's in die groep is inzicht nodig in het karakter van de groep. Het onderbouwen van het inzicht in de opbouw van een groep kan op allerlei manieren:

Bij simpele groepen:

- Navraag doen naar wijzigingen in eigendomsverhoudingen bij het management én minimaal één andere medewerker die er geen belang bij heeft om het aantal entiteiten anders voor te stellen.
- In het register van de KvK zoeken naar eigendomsverhoudingen van deelnemingen.
- Zoeken in het register van de KvK op adres van het bedrijf, het management en de familieleden van het management.

- Doornemen van notulen van bestuursvergaderingen en andere correspondentie om te zien wie van de aandeelhouders daadwerkelijk zeggenschap heeft. Centrale leiding en doelstelling is immers bepalend voor consolidatie.
- Doornemen van organisatieschema's in commerciële presentaties van het bedrijf waarin ze zich soms groter en sterker voordoen dan ze zijn.
- Bedrijfsbezoeken op locatie en gesprekken met medewerkers van de andere entiteiten om te vragen naar de inbreng die het centrale management heeft.

Bij complexe groepen:

Complexe groepen bestaan uit veel componenten met:

- Verschillende activiteiten en risicoprofielen.
- Ieder hun eigen management en controle-omgeving.
- Activiteiten in het buitenland.

Bij zo'n complexe groep, en vooral bij de aansturing van andere accountants, moet er zorgvuldig worden omgegaan met de voorschriften. De belangrijkste eis is dat het opdrachtteam op groepsniveau voldoende **inzicht moet hebben in alle onderdelen van de groep**.³⁸⁾

- Om een indeling naar één van de drie risicoklassen te maken.
- Om kritisch de risico-analyse van de lokale accountant te kunnen beoordelen.
- Om een sturende invloed te kunnen hebben op de controle van de groep.

Indeling naar risicoklassen

De indeling naar risicoklassen behoeft enige toelichting. Een accountant moet een indeling maken van groepsonderdelen naar onderstaande risicoklassen:

1. Financieel significant.
2. Significant vanwege een bepaald risico.
3. Geen van beide.

1: Financieel significant

Wij hebben tijdens onze cursussen een niet-wetenschappelijk onderzoek gedaan onder 200 accountants. Daarbij bleek dat die groep een sterke consensus vertoonde rond een arbitraire grens. Wanneer een onderdeel 20% van de benchmark van een groep omvat, is het onderdeel financieel significant. Stel dat de groepsmaterialiteit is getoetst aan het eigen vermogen, dan is een groepsonderdeel dat 20% van het vermogen bevat financieel significant. Bij die onderdelen is het verplicht een controle te (laten) doen.

³⁸⁾ 600.17a

2: Significant vanwege een risico

Kleine entiteiten kunnen ook materiële fouten veroorzaken. Dit is vergelijkbaar met een post van EUR 0,- die relevant is voor de controle. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een kleine entiteit die weinig omzet haalt met de handel in financiële instrumenten.
- Een entiteit waarin alle IT-systemen zijn gecentraliseerd.
- Sommige bedrijven hebben een aparte BV voor projecten met een verhoogd risico. Daarin worden af en toe projecten aangenomen (dus weinig omzet).

In die situatie heeft een accountant de volgende mogelijkheden:

- Een controle (laten) doen.
- Een specifieke post (laten) controleren.
- Een specifieke opdracht (laten) uitvoeren, zoals werkzaamheden ten aanzien van een bepaald proces, een IT-systeem of een kostenverdeelstaat.

3: Geen van beide

Soms valt een groepsonderdeel in geen van beide categorieën. Dan moet de groepsaccountant minimaal een cijferanalyse doen. Bij die cijferanalyse moeten uiteraard wel verwachtingen worden getoetst. Hiervoor verwijzen wij naar hoofdstuk 7B paragraaf 'cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie'.

Verkrijgen van inzicht en werkzaamheden door de accountant van de groep

Om de indeling naar risicoklasse te kunnen maken moet inzicht worden verkregen in de verschillende entiteiten. Dit is een uitdaging bij buitenlandse deelnemingen. Ongeacht waar deelnemingen zitten, er moet voldoende kennis van de groep en haar onderdelen worden verkregen om de risico-analyse op te baseren. Dat levert veel gedoe op. Er moet een balans worden gezocht tussen gebruik maken van een andere accountant en dingen zelf doen. En dat moet soms onder druk van de cliënt die denkt: 'Ik heb toch al een accountant in het buitenland zitten, waarom moet mijn accountant dan nog...'

Minimaal **verplicht**:³⁹⁾

- Zelf het lokale management of de lokale accountant interviewen om te achterhalen wat ze doen.
- Minimaal **meedoen met de groepsdiscussie**⁴⁰⁾ van de lokale accountant.
- Vragen stellen over de beheersing van die lokale deelneming door het hoofdkantoor.

³⁹⁾ 600.30

⁴⁰⁾ Er staat 'spreken'. In sommige culturen is het makkelijker om die mensen ook de tijd te geven om schriftelijk heen en weer te reageren op questionnaires.

Aanvullend, indien nodig:

- Op de websites van de buitenlandse vestigingen (bij een hotelketen) kijken wat de bezettingsgraad en het prijsniveau is.
- Ter plekke bij een productiefaciliteit in het buitenland de dossiers van de lokale accountant reviewen.
- Een buitenlandse vestiging bezoeken om te zien hoe processen verlopen en om het management te spreken.
- Zelf aanvullende controlewerkzaamheden uitvoeren op onderwerpen waarvan het gevoel bestaat dat de rapportage van de lokale accountant niet de juiste diepgang heeft.

Soms ziet de cliënt de noodzaak van aansturende werkzaamheden of bezoeken ter plaatse niet. Die lokale accountant heeft toch ook gestudeerd? Waarom dan dubbele kosten maken? Onzes inziens is het logisch dat de Standaard zo is vormgegeven, vanwege de volgende redenen:

- Waar twee mensen verantwoordelijk zijn, valt er altijd van alles tussen wal en schip. Stuur maar eens een e-mail met een opdracht naar twee collega's zonder aan te geven wie waarvoor verantwoordelijk is. Dan is het heel waarschijnlijk dat er niets gebeurt. 'O, ik dacht dat die ander dat zou doen.'
- De accountant die op een klein onderdeel van een groep functioneert, kan het gevoel hebben van 'O, dat is toch niet materieel op groepsniveau'. Als iedereen er zo over denkt zou het nog wel eens hard kunnen gaan met de **aggregatie**⁴¹⁾ van niet-ontdekte fouten.
- De motivatie van de lokale accountant om een 'doorverwezen', lokaal niet-controleplichtige cliënt goed te doen, is wel eens minder groot. De opdracht is niet zelf binnengehaald, de cliënt is tot die accountant veroordeeld en budgets zijn vaak beperkt.
- Accountants in sommige landen hebben niet dezelfde opleiding en kritische houding als degene die als accountant van de moedermaatschappij fungeert.

Dus moet er een groepsaccountant meekijken en **een sturende invloed**⁴²⁾ hebben op de uitvoering van de controle.

Financiële positie en continuïteit

Heel kort door de bocht en generaliserend zullen organisaties:

- In een ruime financiële positie proberen belasting te ontwijken of te ontduiken.
- In een (te) krappe financiële positie alle activa te hoog en alle schulden te laag in de jaarrekening opnemen om te voorkomen dat leningen worden ingetrokken.
- Aan de rand van een faillissement proberen om omzet te verantwoorden in de door te starten entiteit.

⁴¹⁾ 600.21c

⁴²⁾ 600.11

Dus moet inzicht worden verkregen in de financiële positie. Daarnaast is inzicht in de financiële positie belangrijk om een oordeel te vormen over de continuïteitsveronderstelling. Over het algemeen ervaren wij dat accountants voldoende aandacht besteden aan de financiële positie op korte termijn:

- Verschuiving van langlopende naar kortlopende financiering.
- Aflopen van financieringsovereenkomsten met twijfel over de herfinancierbaarheid.
- Tekorten in de liquide middelen op basis van een reëel te achten liquiditeitsprognose.

Maar iets minder oog hebben voor de continuïteit op lange termijn. Over het algemeen zijn de kortetermijnsignalen vergelijkbaar met het meten van de conditie van een hartpatiënt aan de hand van de lichaamstemperatuur. Op het moment dat die indicatoren aanleiding vormen voor ingrijpen in de organisatie is het kwaad over het algemeen al geschied.

Een organisatie moet ook kunnen zien aankomen dat het slecht zal gaan. Daarbij is adequate stuurinformatie essentieel. Gebrek aan managementinformatie kan het volgende effect hebben:

- Het bedrijf / de directie kan voor zichzelf ontkennen dat het slecht gaat.
- Als de problemen uiteindelijk wel onomstotelijk tot uiting komen is het al te laat.
- Als de problemen uiteindelijk wel onomstotelijk tot uiting komen weet men niet hoe diep en waar men moet saneren.

Een illustratief voorbeeld is een organisatie die voor 70% van haar omzet afhankelijk was van een product met een winstmarge van circa 20%. De overige 30% van de omzet was minder belangrijk: 'die moeten we hebben om onze cliënten te bedienen.' Die 30% krijgt dan traditiegetrouw weinig managementaandacht.

Na enig aandringen door de accountant zijn er toen toch kostprijsberekeningen gemaakt voor producten in die 30% categorie. Daarbij bleek dat die met ongeveer 600% verlies werden verkocht. In theorie had een omzetstijging van 30% naar 40% van de omzet de organisatie in twee maanden onderuit kunnen trekken.

Een ander voorbeeld is een bedrijf dat bestond uit een groothandel in loodgietersmaterialen, een installatiebedrijf in airco's en een walserij voor dakgoten. Op een gegeven moment gingen de omzet en het banksaldo naar beneden dus vroegen ze aan een informeel investeerder om bij te springen. Zijn eerste vraag was: 'Waar verdienen jullie eigenlijk geld aan en wat is de cashflow van die activiteiten?' Het antwoord op die vraag bleef uit. Men kende de totale omzet en de totale kosten. Daarnaast bleek de inkoop van airco's uit de financiële administratie. Informatie die ontbrak was bijvoorbeeld:

- De verdeling van algemene kosten naar die activiteiten.
- Personeelskosten per activiteit.
- Machine-uur tarieven.
- Verbruik van materialen per activiteit.

De investeerder beëindigde dat gesprek met de opmerking dat hij liever niet in een stuurlaars schip stapte:

- De groothandel kon verliesgevend zijn zonder dat ze het wisten.
- De walserij kon onder de kostprijs werken zonder dat ze het wisten.
- Het installatiebedrijf kon langlopende contracten hebben die een netto uitstroom van kas opleverden.

Ze hadden geen idee waar hun winst of verlies vandaan kwam, dus wist de investeerder ook niet waar hij moest beginnen. Als een boot water maakt is het handig om te weten waar het lek zit.

Conclusie

Het in kaart brengen van de korte termijn financiële positie is verplicht. Een bedrijf moet **minimaal 1 jaar**⁴³⁾ kunnen voortbestaan. Daarom is het verplicht om voor de korte termijn inschatting:

- Financieringsvoorwaarden te kennen.
- De onderbouwing van de continuïteitsveronderstelling te bespreken met het management.
- De liquiditeitsbegroting te toetsen aan de realiteitszin.⁴⁴⁾

⁴³⁾ Na balansdatum volgens de voetnoot bij 570.A10.

⁴⁴⁾ 570.10a en 570.12.

Voor de financiële positie op langere termijn zijn accountants het aan hun stand verplicht om te toetsen of het bedrijf in staat is haar levensvatbaarheid te borgen. De vraag: 'Zijn alle dieptemeters, sonar- en radarapparatuur in orde? Dan zal het schip niet snel op de rotsen lopen.' Het in kaart brengen van die financiële positie vraagt het toetsen van de indeling van financiële en niet-financiële stuurinformatie als:

- Kostprijzen en dekkingsbijdrages van producten.
- Cashflowprognoses van producten of productgroepen.
- Winstgevendheid van verschillende cliëntgroepen, inclusief bijkomende kosten.
- Een analyse van verloren en gewonnen offertes.
- Afhankelijkheid van leveranciers en financiële informatie over die leveranciers.
- Omzetverdeling over sectoren of regio's en ontwikkelingen in die sectoren of regio's.
- Kosten van alternatieven van eigen productie of eigen personeel.
- Ontwikkelingen bij debiteuren.

Oordeel over het management

Maar dat is niet alles. Een kapitein kan goede instrumenten hebben, dat is geen garantie voor een behouden vaart. Een accountant moet dus ook een oordeel vormen over het management. Is het management ook in staat daadkrachtig **koerswijzigingen door te voeren**?⁴⁵⁾ Een olietanker is immers niet zomaar omgedraaid en het is soms lastig laveren tussen de rotsen van cliëntbelangen, de verplichtingen die het UWV stelt en de band die een ondernemer met medewerkers heeft.

Het oordeel over het management en zijn instrumentenpaneel kan een negatief oordeel zijn. Een accountant zou er dan goed aan doen om de cliënt te adviseren ermee te stoppen. Vooral in de volgende omstandigheden:

- De markt is verzadigd.
- Het bedrijf onderscheidt zich niet van concurrenten.
- Van resultaten of cashflow mag niet binnenkort verwacht worden dat ze positief zullen zijn.
- Management heeft geen heldere visie of toont geen daadkracht.

Waarom zou de cliënt dan wachten tot alle privégeden en bezittingen zijn verpand aan de bank? Betaal de crediteuren en stop er op tijd mee.

⁴⁵⁾ 570. 16b

Verbonden partijen

Verbonden partijen moeten in beeld worden gebracht volgens de **Standaarden**.⁴⁶⁾ Ten eerste, omdat met verbonden partijen makkelijker fraude kan worden gepleegd. Ten tweede, omdat transacties die **niet 'at arms length' zijn**⁴⁷⁾ apart moeten worden toegelicht. Wat 'at arms length' is, vraagt een subjectief oordeel en is daarmee vatbaar voor een (bewust) onjuist, subjectief oordeel.

Een recent voorbeeld is een directeur van een vastgoedfonds die door een bevriende leverancier een huis liet bouwen. De bouwder haalde een groot deel van de omzet bij dat vastgoedfonds. Alles wat die directeur aan hem vroeg, deed de bouwder graag.

Maar ook het ICT-bedrijf dat een gemeente als grote afnemer had. Gemeentes willen soms hun budget opmaken voor het einde van het jaar. ICT-bedrijven willen graag wat omzet maken voor het einde van het jaar. Dus wat spreekt men af? Stuur maar een rekening, wij betalen alvast. Dan komt het werk later wel. Jaarrekeningtechnisch is hier niets aan de hand, tenzij dat ICT-bedrijf die betaling als omzet verantwoordt en niet als 'vooruitontvangen bedragen'.

Andersom kan het ook risicoverlagend werken. Bij de dossierbegeleiding van een kleine keten van belwinkels was de accountant bang dat het management van die belwinkel de prestatiebonus buiten de boeken zou houden en zou laten betalen op een buitenlandse rekening. Uit informele navraag bij de telecom provider bleek al snel dat zij zich absoluut niet chantabel zouden maken of hun reputatie op het spel zouden zetten door aan dergelijke praktijken mee te werken. Een duidelijk beeld van de verbonden partijen is dus heel waardevol voor het identificeren van risico's.

Het begrip 'verbonden partijen' is vrij breed gedefinieerd als iedereen waarop **'significante invloed'**⁴⁸⁾ kan worden uitgeoefend. Dat zouden aandelenparticipaties kunnen zijn, maar ook cliënten die een significante zakelijke relatie hebben met het topmanagement. Er zijn allerlei manieren om met dit brede perspectief verbonden partijen en transacties met verbonden partijen in beeld te brengen:

- Gewoon aan inkopers vragen: 'Welke leveranciers hebben jullie echt in jullie zak?' Dat lokt stoer gedrag uit bij het hoofd inkoop. Wellicht zal het antwoord hier en daar wat overdreven zijn, maar het geeft wel inzicht. Deze vraag moet bij voorkeur aan meerdere medewerkers worden gesteld om te beoordelen of consistente antwoorden worden gegeven.
- Met bestandsanalyse bankmutaties totaliseren op naam van afnemer of leverancier.
- Met bestandsanalyse alle factuurregels van de afgelopen jaren analyseren op cliënten die wel heel vaak voorkomen en afwijkende voorwaarden krijgen.
- In de representatiekosten zoeken naar partijen die de mooiste cadeaus krijgen.

⁴⁶⁾ 550.9a

⁴⁷⁾ RJ 330.201

⁴⁸⁾ 550.10 b ii b

(Verslaggevings)regels

Iedere onderneming heeft te maken met wet- en regelgeving. Die wet- en regelgeving moet worden gevolgd. Bij het volgen hiervan kunnen om allerlei redenen problemen ontstaan. Regels kunnen namelijk:

- Heel bewerkelijk zijn om te volgen, zoals de Controle- en Overige Standaarden.
- Beperkt bewerkelijk zijn, zoals de verplichting om BTW-nummers van buitenlandse afnemers te verifiëren.
- Complex zijn, zoals de regels over de verwerking van derivaten in de jaarrekening.
- Voor meerdere interpretaties vatbaar zijn, zoals 'toereikende maatregelen' bij een chemische fabriek. Voor die interpretatie van wet- en regelgeving kan een overheidsinstantie verantwoordelijk zijn. Die overheidsinstantie kan net zo lang doorgaan met procederen tot de ondernemer opgeeft. De nationale ombudsman bestaat niet voor niets. En niet voor niets bestaat de regel dat een ambtenaar die 'tegen beter weten in' doorprocedeert proceskosten moet vergoeden.

Kennis van regelgeving is op verschillende manieren te verkrijgen:

1. De overheid rangschikt per branche wetgeving op antwoordvoorbedrijven.nl.
2. Soms kan het handig zijn een jurist met veel cliënten in die branche te interviewen, en vooral...
3. **Vraag het eens aan de cliënt zelf.**⁴⁹⁾ Die moet toch minimaal de wet- en regelgeving wel kunnen benoemen die de accountant identificeert op basis van methode 1 en 2.

⁴⁹⁾ 250.A7

Toepassing van (verslaggevings)regels

Bij het toepassen van regels zijn er 4 soorten cliënten:

1. Cliënten die de regels niet snappen, maar wel willen volgen.
2. Cliënten die de regels snappen en willen volgen.
3. Cliënten die de regels niet snappen en ook niet zo belangrijk vinden.
4. Cliënten die de regels snappen en willen toepassen op hun eigen manier.

Iedere soort cliënt biedt zo zijn eigen uitdagingen:

	Volgen	Niet volgen
Niet snappen	Zoeken zekerheid. Leggen verantwoordelijkheid bij accountant en adviseurs (zelftoetsingsrisico). Soms te risico-avers. Hoge kosten compliance.	Hoog risico van bedrijfssluiting en boetes. Onjuiste toepassing grondslagen.
Snappen	Alertheid bij accountant kan vervagen door het 'Halo-syndroom'. Wegvallen of verzwarende taken bij sleutelfunctionarissen kan situatie doen veranderen.	Overbluffen controleteam. Vermommen als categorie 2. Extra hoge boetes wegens 'opzet' of 'grove schuld'.

Halo betekent stralenkrans. Uit gedragswetenschappelijk onderzoek blijkt dat na een eerste goede indruk, alle werkzaamheden van een persoon positiever worden beoordeeld door een leidinggevende.

1: Cliënten die de regels niet snappen, maar wel willen volgen

Deze cliënten kunnen zich door allerlei adviseurs gek laten maken. Angst is een slechte raadgever. Niet iedere discussie met een toezichthouder valt op voorhand te vermijden. Cliënten die geen subsidie vragen of geen aftrek claimen, omdat ze bang zijn voor de voorwaarden en vragen over de documentatie zijn daar een voorbeeld van.

Het grootste risico dat een accountant bij deze type cliënten loopt is zelftoetsing. Op het moment dat in het kader van administratieve dienstverlening wordt gevraagd bepaalde documentatie te maken ontstaat een professionele bedreiging. Het controleteam kan immers niet meer zo makkelijk kritisch zijn op de documentatie van de WBSO subsidie of de berekening van de herinvesteringsreserve als zij die zelf hebben gemaakt.

2: Cliënten die de regels snappen en willen volgen

Dit is de mooiste categorie cliënten. Ze **snappen**⁵⁰⁾ het zelf en vinden het volgen van wet- en regelgeving ook belangrijk. Toch moet bij deze cliënten nooit vergeten worden dat gebeurtenissen uit het verleden geen garanties bieden voor de toekomst. De medewerker die in het verleden

⁵⁰⁾ Onder snappen valt wat ons betreft ook het proportioneel toepassen. Ze overdrijven het ook niet.

bepaalde wet- en regelgeving in alle rust doorgrondde, groeit namelijk ook door. Het gegroeide takenpakket kan dan een zorgvuldige taakinvulling in de weg gaan staan.

Werkzaamheden moeten dus in ieder geval uitsluiten dat een dergelijke situatie van toepassing is.

3: Cliënten die de regels niet snappen en ook niet zo belangrijk vinden

De 'sales gedreven organisatie' besteedt soms onvoldoende aandacht aan regelgeving. Een controleteam kan een aantal belangrijke regels identificeren. Vervolgens kan dat team vaststellen of aan die regels wordt voldaan. Het continu toezien op de toepassing van regelgeving door de accountant is echter niet de bedoeling. Verder zullen organisaties die in deze categorie vallen, de accountant niet snel om ondersteuning op dit punt vragen. Deze cliënten zijn opzettelijk onbekwaam ten aanzien van wet- en regelgeving. Hier bestaat een groot risico van claims, boetes en bedrijfssluitingen.

4: Cliënten die de regels snappen en willen toepassen op hun eigen manier

De gevaarlijkste categorie zijn niet de cliënten die de rand van de regelgeving opzoeken (categorie 2), maar de cliënten die daar bewust overheen gaan. Bij die cliënten zal zeer veel aandacht moeten worden besteed aan het zoeken naar lopende rechtszaken en overtredingen met een direct effect op de jaarrekening. Verder is het maar zeer de vraag of dergelijke cliënten wel geaccepteerd hadden mogen worden.

De indeling van de cliënt in een van deze 4 categorieën is subjectieve oordeelsvorming.

Die subjectieve oordeelsvorming kan onder andere worden gebaseerd op:

- Het **verplicht**⁵¹⁾ bestuderen van controlerapporten van toezichthoudende organen.
- Uitspraken tijdens discussies. Daarbij moet een accountant alert zijn op zinnen als: 'Jullie kijken daar toch naar?', 'Dat valt wel mee', 'Daar hebben we nog nooit een controle voor gehad' of 'Die regels zijn voor andere bedrijven.'
- De kwaliteit van het antwoord van de medewerker die verantwoordelijk is voor wet- en regelgeving. Kan die zonder hulp de laatste wijzigingen in wetgeving uitleggen? Het controleteam moet dan wel weten wat ze te horen moeten krijgen op basis van de krant, antwoordvoorbedrijven.nl of een gesprek met een jurist die veel dienstverlening doet voor de branche waarin die cliënt actief is.
- Het feit dat de **manier waarop ze de garantievoorziening berekenen**⁵²⁾ in strijd is met verslaggevingsregels.

En uiteraard kan nooit helemaal sluitend worden bewezen in welke categorie de cliënt zit (categorie 3 vermoet zich nog wel eens als categorie 2), maar een accountant moet een zo goed mogelijke inschatting maken.

⁵¹⁾ 250.14b

⁵²⁾ In combinatie met de uitspraak 'maar dat doen we al jaren zo' tijdens het bespreken van de gehanteerde methode.

Doelstellingen en strategieën

Iedere cliënt heeft doelstellingen. Om die doelstellingen te bereiken kiest een cliënt een weg. In een weg zitten soms kuilen. Een accountant noemt die kuilen: 'Risico's voor de jaarrekening'.

Doel	Strategie	Te achterhalen door	Risico
Weer winstgevend worden.	Overstappen naar een nieuwe leverancier die net iets goedkoper is.	In crediteurenlijst te kijken. Navraag te doen bij hoofd inkoop.	Onjuist inschatten van de voorziening voor garantieclaims. Alle waar is immers naar zijn geld. Gerede twijfel ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling omdat die nieuwe leverancier ermee stopt of failliet gaat.
Weer winstgevend worden.	Goedkope buitenlandse medewerkers inschakelen.	Waarneming ter plaatse. Proberen uit te spreken van 10 achternamen in de salarisadministratie in 30 seconden.	Risico van niet voldoen aan bewerkelijke voorwaarden voor tewerkstelling en daarbij behorende boetes.
Waarde van de onderneming verhogen om bij verkoop zo veel mogelijk te verdienen.	Niets meer zwart doen. Focussen op verkoop van langdurige onderhouds-abonnementen omdat die een lagere discontofactor hebben in een waardeberekening.	Navraag bij management. Cijferanalyse op de omzet. Inspectie van managementrapportage.	Verhoging van risico op verliesgevende langlopende contracten, omdat die te scherp gecalculeerd kunnen zijn.
Imponeren van de vader door de zoon die zijn vader opvolgt.	Starten van nieuwe activiteiten waar hij nog geen ervaring mee heeft, omdat ze indrukwekkend zijn.	Lezen van de website van de organisatie. Veel aandacht zal uitgaan naar het beschrijven van de nieuwe activiteiten.	Gerede twijfel ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling.
Oplossing vinden voor het seizoenspatroon in de omzet.	Flexibel personeelsbestand.	Cijferanalyse in de grootboekkaart salariskosten.	Verhogen van het risico dat niet aan de voorwaarden voor een 0-urencontract wordt voldaan en iedereen een vaste aanstelling kan afdwingen.
Omzet vergroten.	Een grootwinkelbedrijf onder gunstige voorwaarden een enorme voorraad in consignatie geven. Als ze maar willen proberen de producten te verkopen.	Inspectie van de specificatie van de voorraad.	Risico dat grootwinkelbedrijf na enige tijd een beschadigde, onvolledige en onverkoopbare partij terugstuurt met de vriendelijke groeten. De gunstige voorwaarden van het contract kwamen hen goed uit.
Het bedrijf inzetten om het ego te strelen van de directeur. Die wil graag laten zien alles te kunnen.	Nieuwe activiteiten starten met geld dat is geleend bij een andere ondernemer.	Inspectie van de specificatie langlopende schulden.	Gerede twijfel ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling vanwege het risico dat de concurrent waarvan geld is geleend, op basis van de kleine lettertjes de lening opeist waardoor de boel failliet gaat.
Het hoofd bieden aan de concurrentie uit China.	Ontwikkelen van een innovatieve machine voor inpakken van pakketpost wegens toenemende markt van winkelen via internet.	Operationeel plan lezen. Praten met hoofd productie. Door fabriek heen lopen met folder in de hand.	Risico dat documentatie van de subsidie voor speur- en ontwikkelingswerk niet aan de eisen voldoet.

De wijze waarop de entiteit haar financiële prestaties meet en beoordeelt

'Managementboeken' en tijdschriften bevatten vaak artikelen over het meten en beoordelen van (financiële) prestaties. Daarbij zijn er allerlei geweldige fantastische methoden en theorieën in omloop. Verder is het modern om dat ook nog eens allemaal volcontinu, online en in kleurige dashboards te doen. Het meten en beoordelen van financiële prestaties kan in vier categorieën worden ingedeeld. Potentiële gedragingen van mensen zijn in de vlakken van de tabel opgenomen:

	Constructief	Destructief
Financieel	Gemakzucht.	Verslaggevingsfraude. Overall nieuwe kostenplaatsen voor.
Operationeel	'Daar maken we een project van' cultuur.	Gesleutel aan definities. Ruzie over het proces, niet over de inhoud. Zwartepieten.

Prestaties constructief meten, de 'hoe-kan-het-beter-methode', werkt volgens sommige mensen best goed. Zonder af en toe met de vuist op tafel te slaan, kunnen projecten uitlopen, kosten gierend uit de klauwen lopen, cliënten weglopen en garantievoorzieningen ontoereikend worden.

Prestaties destructief beoordelen, de 'wie-kunnen-we-aansprakelijk-stellen-methode', is wel eens nodig. Te veel afrekenen leidt ertoe dat medewerkers problemen gaan proberen te verbergen. Een bepaalde vliegtuigbouwer had de cultuur dat wanneer een bepaald deel van het ontwikkeltraject spaak begon te lopen, je dat als medewerker zo lang mogelijk moest verbergen. Net voordat dat probleem aan het licht kwam, moest dan zo snel mogelijk iemand anders worden gezocht om verantwoordelijk te laten lijken voor dat probleem. Men is aan die cultuur gaan werken en heeft die vervolgens omgedraaid. Als voortaan iemand een probleem vroegtijdig zag aankomen, was diegene de held. Vervolgens was iedereen er verantwoordelijk voor om zo snel mogelijk het probleem met zijn allen op te lossen. De ontwikkeltijd van het volgende vliegtuig was veel korter.

De beoordeling van prestaties moet dus:

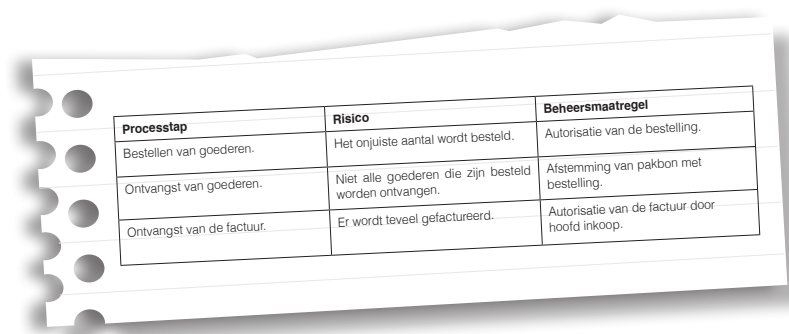
- Geen perverse prikkels bevatten die jaarrekeningrisico's veroorzaken.
- Niet puur financieel zijn, want dan wordt er niet meer gekeken naar operationele kwaliteit.
- Een balans zijn tussen constructief en destructief.

De vraag is dus welke effecten er kunnen ontstaan doordat het bedrijf haar medewerkers op bepaalde zaken beoordeelt. Deze vraag kan worden beantwoord op de volgende manieren:

- Door aan meerdere medewerkers te vragen waar ze op worden beoordeeld.
- Door maandrapportages te lezen.
- Door de vergadering bij te wonen waarin actiepunten worden besproken.

Bedrijfsprocessen

Een zeer belangrijk onderwerp in de controle is de kennis van de processen. Wij zien in de praktijk dat dit vaak verkeerd gaat. Veel 'procesanalyses' hebben de vorm van een Excelsheet of een tabel met in de eerste kolom de processtappen. Bij die processtappen identificeert het team dan risico's in de tweede kolom, zoals in het onderstaande voorbeeld.



Processtap	Risico	Beheersmaatregel
Bestellen van goederen.	Het onjuiste aantal wordt besteld.	Autorisatie van de bestelling.
Ontvangst van goederen.	Niet alle goederen die zijn besteld worden ontvangen.	Afstemming van pakbon met bestelling.
Ontvangst van de factuur.	Er wordt teveel gefactureerd.	Autorisatie van de factuur door hoofd inkoop.

Hierin schuilt een gevaar. Als een team zich focust op kennis van de *processtappen*, krijgt dat team alleen risico's die horen bij *die processtappen*. Dan neemt men mogelijk andere aspecten onvoldoende mee in hun afweging. De linker kolom 'processtap' kan bij twee cliënten exact hetzelfde zijn, maar toch kunnen de risico's totaal onvergelijkbaar zijn.

Neem bijvoorbeeld deze twee voorbeelden van een inkoopproces:

	Procesanalyse van een tankstation	Procesanalyse van een schoonmaakbedrijf
Soort leveranciers.	Beursgenoteerde oliemaatschappijen.	Recent opgestart payrollingsbedrijf.
Soorten BTW regelingen.	Buitenlandse inkopen en documentatievereisten voor de accijnsgoederenplaats.	BTW verlegd.
Manier van verwerken van transacties in het grootboek.	Automatische koppeling in ERP pakket tussen tellers in vulkranen en schulden.	Handmatige verwerking van facturen in grootboek.

⁵³⁾ Het 'kwartje van Jan'. Vernoemd naar de staal inkoper Jan die met de leverancier een afspraak maakte om een kwartje te veel te betalen. Daarvan kreeg hij vervolgens een deel op een nummer-rekening op een bank op een eiland waar de WWFT minder streng werd toegepast. Het komt ook voor dat het management dit doet.

In het voorbeeld van het tankstation zouden niet veel risico's uit de procesanalyse naar voren moeten komen. Wellicht de risico's die gekoppeld zijn aan de wetgeving ten aanzien van accijnzen en het beheer van de stambestanden met accijnstarieven. Het is bij een benzinestation bijvoorbeeld onwaarschijnlijk dat:

- Opzettelijk een te hoge prijs wordt betaald aan de leverancier om een **gedeelte**⁵⁴⁾ daarvan zwart terug te krijgen.
- Zwart wordt ingekocht en zwart wordt verkocht. Alleen al omdat het volgen van de hoeveelheid liters vanuit de milieuwetgeving zo belangrijk is. En wellicht ook omdat wanneer het tankstation Total belt voor zwarte brandstof, ze dan ruwe olie geleverd krijgen.
- Men een inkoopfactuur vergeet te boeken. Een ontbrekende factuur van 40.000 liter brandstof valt wel op in de brutomarge. Zelfs als men niet zorgvuldig kijkt.
- De leverancier failliet gaat waarna de controlecliënt onder de Wet Keten Aansprakelijkheid een aanzienlijke rekening tegemoet mag zien, omdat de cliënt zich niet aan alle belangrijke formaliteiten heeft gehouden.

Terwijl dergelijke situaties in het voorbeeld van het schoonmaakbedrijf wel waarschijnlijk zijn.

Onderbouwen van de kennis van de processen

Bij het verkrijgen van de kennis van de processen is er een belangrijke stap die moet worden gezet. Dat is de stap uit de kamer waar het controleteam zit te werken. Alleen dan kan een **echte lijncontrole**⁵⁴⁾ worden uitgevoerd:

- Praten met medewerkers (tijdens de lunch) en vragen wat de rotklusjes zijn.
- Meekijken bij de verwerking van allerlei transacties om te zien hoe eenvoudig en geautomatiseerd een proces wel of niet is.
- Tijdens het meekijken bij de verwerking van transacties opzettelijk onjuiste transacties invoeren om te zien dat foutmeldingen ontstaan.
- Kijken in klachtenrapportages en foutenlijsten om te achterhalen welke taken lastig zijn.
- Een dag stagelopen op de afdeling.

Een **verkeerd uitgevoerde 'lijncontrole'**⁵⁵⁾ geeft geen informatie over de risico-gevoeligheid van het proces en toont zeker het bestaan van bepaalde beheersmaatregelen in dat proces niet aan.

⁵⁴⁾ 315.A67

⁵⁵⁾ Bestelbon, pakbon, inkoopfactuur en betalingsbewijs kopiëren en door middel van referenties met elkaar aansluiten.

Automatiseringsomgeving

En nu wordt het even technisch. Een accountant **moet ook iets weten**⁵⁶⁾ over de automatiseringsomgeving van een cliënt. De volgende situaties kunnen bijvoorbeeld worden aangetroffen:

- Oude software die niet meer onderhouden wordt of niet past binnen de nieuwe versie van Windows.
- Hardware, zoals harde schijven moeten na drie jaar vervangen worden, omdat ze instabiel worden en kunnen crashen.
- Onveilige koppelingen met de buitenwereld kunnen de deur openzetten voor hackers die **bepaalde bestanden**⁵⁷⁾ op het netwerk willen opslaan en daarbij het hele ERP systeem **vast laten lopen**.⁵⁸⁾
- Een onjuist ingestelde back-uproutine die leidt tot verlies van technische ontwerpen waar enorme hoeveelheden tijd in zijn geïnvesteerd.
- Usernames per afdeling met een password voor iedereen kunnen onttrekking van waarden in de hand werken.

Het inzicht in die automatiseringsomgeving is op verschillende manieren te verkrijgen:

- Aan de cliënt vragen om het overzichtsplaatje van hun netwerkomgeving en de lijst met hard- en softwarecomponenten. Vervolgens aan de cliënt vragen een rapport te draaien met **inventarisatiesoftware**.⁵⁹⁾ Mocht de IT-verantwoordelijke dat soort software niet gebruiken, dan mag diegene uitleggen hoe een en ander actueel wordt gehouden.
- Het onaangekondigd vragen aan de systeembeheerder om de servermonitor of het fatale foutenlog van alle servers. Als het te lang duurt om die software überhaupt te vinden zou het zomaar kunnen dat die een tijdje niet is bekeken.
- Van binnen of van buiten een **poortscan**⁶⁰⁾ doen op kwetsbaarheid van het netwerk met daarvoor bestemde tools. Tegelijkertijd moet er dan een collega naast de IT-verantwoordelijke zitten om te kijken of die de scan detecteert met 'intrusion detection software'. De IT-verantwoordelijke moet vervolgens weten hoe hij op die mogelijke aanval actie moet ondernemen.
- De systeembeheerder vragen om een analyse te draaien van usernames en passwords met speciaal daarvoor bestemde analysetools. Mocht de IT-verantwoordelijke dat soort software niet gebruiken, dan is hij waarschijnlijk niet zo zorgvuldig.
- Tijdens alle werkzaamheden alert zijn op belangrijke machines of software die men tegenkomt buiten de accountantskamer.

⁵⁶⁾ Artikel 393 lid 4 BW 2 en 315.12 en 315.A56.

⁵⁷⁾ Bestanden die ze niet op hun eigen PC willen hebben omdat die strafbaar zijn.

⁵⁸⁾ Voor de technenuten onder ons, door de binairies aan te passen zodat de server aansluit bij zijn behoeften, liep voor de rest het hele systeem vast.

Hoe goed bedoeld de inspanningen van sommige accountants ook zijn, voor inzicht in de IT-omgeving is soms een deskundige nodig. Let bij de selectie van een IT-deskundige goed op diens achtergrond. Diegene moet **voorheen**⁵⁹⁾ systeembeheerder zijn geweest. Een andere oplossing is het meenemen van de systeembeheerder van het accountantskantoor. Die mensen staan namelijk met twee benen in de praktijk en ondervinden aan den lijve:

- Dat er bij updates onverwacht dingen fout kunnen gaan.
- Hoe de logging van wijzigingen in stambestanden moet worden aangezet.
- Hoe change management op geprogrammeerde handelingen moet worden ingericht.
- Welke fatale fouten in de server monitor beslist tot opvolging hadden moeten leiden.
- Hoe een netwerk moet worden beveiligd tegen indringers van buitenaf.

Een dergelijke IT-deskundige zal deugdelijk kunnen onderbouwen waarom er ten aanzien van de geautomatiseerde gegevensverwerking voldoende maatregelen zijn getroffen. Het zou ook zo kunnen zijn dat er adviespunten geïdentificeerd worden. Maar dan zijn die adviespunten concreet, inclusief het serienummer van de router die moet worden aangeschaft of het servicepack dat moet worden geïnstalleerd.

Uitbesteding

Bij controlecliënten in het MKB komen twee soorten uitbesteding vaak voor, namelijk de IT-dienstverlening en de salarisadministratie. Beide uitbestedingen kunnen de risico-inschatting beïnvloeden.

Zo zijn er bij de IT-dienstverlening allerlei variaties te bedenken:

- De IT-dienstverlener verzorgt alleen de back-up faciliteit van bepaalde databases.
- De IT-dienstverlener zorgt voor het beheer van bepaalde applicaties.
- De IT-dienstverlener is beschikbaar als de man die de IT 'erbij doet' er niet uit komt.
- De IT-dienstverlener verzorgt het updaten en monitoren van de firewall, mirroring van servers en het beheer van alle laptops.
- De cliënt denkt dat de IT-dienstverlener dat allemaal doet.

⁵⁹⁾ Er is allerlei software die gebruikt kan worden om alle op het netwerk aangesloten hard- en software te inventariseren, instellingen te controleren, passwords van gebruikers te beoordelen en alles wat je kan verzinnen te checken.

⁶⁰⁾ Wederom met speciaal daarvoor bestemde software.

⁶¹⁾ In een vorige rol of tijdens de studie.

En bij de salarisverwerker is het ook afhankelijk van de opdracht die wordt gegeven en de vragen die worden gesteld:

1. De cliënt kan de medewerker van de loonadministratie vragen de brutolonen die zij aangeleverd krijgt te verwerken.
2. De medewerker van de loonadministratie kan eens per jaar langskomen om te beoordelen of overige vergoedingen een risico vormen voor de loonheffing.
3. De accountant denkt dat situatie 2 van toepassing is terwijl de medewerker van de loonadministratie denkt dat situatie 1 van toepassing is.

Dit is exact de reden dat de doelstelling van de **regelgeving**⁶²⁾ over uitbesteding begint met het krijgen van inzicht in de exacte reikwijdte van de dienstverlening. Ten aanzien van de salarisadministratie is het risico soms beperkt, maar bij uitbesteding van IT kan het een stuk lastiger zijn. Meerdere applicaties, servers en netwerkkoppelingen kunnen het geheel zodanig complex en bewerkelijk maken dat er heel makkelijk iets fout kan gaan:

- Als de dienstverlener bij het updaten van een server vergeet bepaalde instellingen aan te passen kan het zo gebeuren dat die server op 'vrij toegankelijk' komt te staan.
- Een back-up draait zoals de dienstverlener hem instelt. Alleen databases back-uppen zonder de instellingen, kan de cliënt opzadelen met weken onverwacht werk.
- Sommige IT-dienstverleners vinden het makkelijk om **poort 3389**⁶³⁾ open te zetten zonder al te ingewikkelde wachtwoorden en beveiliging om 'snel te kunnen helpen' als het nodig is. Die poort is ook handig voor iemand die de betaalbestanden van de cliënt, die klaar staan voor verzending, wil aanpassen.
- Iedere server moet worden gemonitord met een servermonitor. Die tools zijn gebruiksvriendelijk en waardevol. De opvolging van foutmeldingen uit dergelijke tools is een specifiek klusje.

Een cliënt moet beseffen dat uitbesteding betekent dat zij de partij waaraan wordt uitbesteed moeten controleren:

- Zit de arbodienst wel voldoende achter de re-integratie aan?
- Brengt de salarisadministrateur ook fiscale risico's in kaart of verloont hij alleen maar?
- Moeten we niet af en toe iemand anders mee laten kijken naar de beveiliging en continuïteitswaarborgen van de IT-omgeving?

⁶²⁾ 402.9

⁶³⁾ RDP maakt gebruik van TCP poort 3389.

Het in kaart brengen van die situatie kan op allerlei manieren:

- Lezen van het contract of de SLA met de uitbesteder.
- Vragen aan de cliënt hoe de samenwerking is vormgegeven.
- Doornemen van correspondentie of notulen van bijeenkomsten met de uitbesteder.
- Doornemen van de meldingen in de topdesk applicatie van de IT-dienstverlener.
- **Zelf langs gaan⁶⁴⁾** of iemand langs sturen.

Kortom: alles wat nodig is om voldoende inzicht te krijgen in de uitbesteding om een risico-inschatting op te baseren.

Documentatie van inzicht in de entiteit en relatie met de rest van de werkzaamheden

Het inzicht dat moet worden verkregen in de entiteit omvat veel aspecten. Ondertussen zal wel duidelijk zijn dat de kennis van de entiteit niet op anderhalf A4 past. **Tijdens het proces⁶⁵⁾** van het verkrijgen van kennis moet het team opvolging geven aan die kennis. Het menselijk brein kan echter maar beperkte hoeveelheden informatie tegelijk verwerken. Idealiter krijgt de kennis van de entiteit daarom een opbouw met de volgende indeling:

1: Het deelonderwerp (leveranciers, producten of arbeidsvoorwaarden) dat wordt behandeld.

2: **Kernelementen van het inzicht in de entiteit.⁶⁶⁾**

3: Verwijzing naar **bewijs of werkzaamheden⁶⁷⁾** waarmee die kennis is verkregen.

4: Opvolging bij die kennis.

Dan blijft het voor alle leden van het team en toezichthouders per stukje kennis transparant hoe tot een aanpak is gekomen. Tijdens de dienstverlening van Cygnus Atratus bootsen wij dit na. We isoleren stukjes tekst uit de beschrijving van de kennis van de entiteit, kleine stukjes per keer. Bij al die informatie stellen wij vervolgens de vraag: 'Wat betekent dit voor de controle?' Het antwoord is altijd één van vier smaken:

1. De kennis van de entiteit is zodanig beschreven dat **een ervaren, niet bij de controle betrokken accountant⁶⁸⁾** uit de documentatie **kan afleiden dat iets geen risico zal veroorzaken.⁶⁹⁾** Vaak is de kennis van de entiteit **wél** duidelijk voor het teamlid, maar niet voor een niet-betrokken derde. Wij noemen dit het 'ik-begrijp-zelf-wel-wat-ik-bedoel-risico' van een controledossier.
2. Er moet een risico worden geïdentificeerd bij dat stuk tekst. Zie hiervoor hoofdstuk 3.
3. Er moet gezien de situatie een relevante ELC aanwezig zijn. Zie hiervoor hoofdstuk 4.
4. Er moet worden gekeken of een verwachte cijfermatige ontwikkeling terugkomt in de jaarrekening. Zie hiervoor hoofdstuk 7B, cijferanalyse.

⁶⁴⁾ 402.12c

⁶⁵⁾ 315.26a

⁶⁶⁾ 315.11

⁶⁷⁾ 300.9a, 315.5 en 6.

⁶⁸⁾ 230.8

⁶⁹⁾ 230.A7

Het 'ik-begrijp-zelf-wel-wat-ik-bedoel-risico'

Maar al te vaak treffen wij dossiers aan waarbij het team niet de 'niet bij de controle betrokken ervaren accountant' in het achterhoofd hield bij het documenteren van kennis. Op zich is dat niet gek:

- Het hele team komt al een tijdje bij die cliënt en vult onbewust de informatie die zij in het dossier zien aan met wat er in hun hoofd zit.
- Een leidinggevende bekommert zich voornamelijk om de uitgevoerde werkzaamheden. Zijn dat wel de werkzaamheden die ze verwachten? De kennis van de entiteit zorgvuldig doorlezen '**komt later nog wel even**'.⁷⁰⁾

Aspect	Voorbeeld van tekst	Aanvulling in dossier na discussie met het team, zodat een ervaren accountant snapt dat er geen risico in zit
Verkregen subsidies.	De onderneming heeft een FIB subsidie ontvangen.	Een FIB subsidie omvat een achtergestelde lening met simpele voorwaarden.
Leveranciers.	Ze kopen alle lijmen in bij bouwmarkt XYZ.	Als ze nog hadden toegevoegd dat bouwmarkt XYZ dit jaar de offerteronde had gewonnen, lijkt het niet verdacht.
Afnemers.	Er wordt geleverd aan particulieren en bedrijven.	Bij deze keten van autowasserettes kunnen particulieren met een muntje betalen of door middel van een chipkaart; de bedrijven kunnen op rekening per keer betalen of door middel van een vast bedrag per jaar het schoonhouden van het wagenpark afkopen. Dat laatste type afspraak vormde een jaarrekeningrisico.
Afzetmarkt.	Leveringen vinden plaats aan Nederlandse en buitenlandse bedrijven.	Het bedrag aan buitenlandse leveringen om een inschatting te kunnen maken welke boete kan ontstaan door onvoldoende aandacht voor de formaliteiten die daaraan gekoppeld zijn, zoals BTW-nummer verificatie en verzenddocumentatie.
Uitbesteding.	De payrolling wordt hoofdzakelijk uitbesteed aan gerenommeerde en beursgenoteerde uitzendbureaus.	Hoofdzakelijk betekende uiteindelijk voor 98%. Slechts één specifiek persoon voor een periode van 2 maanden niet, dat was niet materieel.

⁷⁰⁾ Dit uitstellen heeft tot gevolg dat er expliciet risico's in de kennis van de entiteit staan benoemd waar niets is gedaan of dat er risico's uit de tekst kunnen worden afgeleid die geen opvolging hebben gehad. Dat brengt een team dan mogelijk in de beschamende situatie dat de cliënt vraagt waarom de accountant nooit had gewaarschuwd voor bepaalde boetes of mogelijke fraudes. Als dan de dossiers boven water komen voor de rechter blijkt dat de accountant het gewoon wist of tenminste had kunnen weten. Kijk dan de cliënt nog maar eens recht in de ogen.

Zoals op basis van deze 5 simpele voorbeelden wel duidelijk is, luistert het documenteren van kennis van de entiteit nauw. Het moet precies die informatie zijn die voor een niet bij de controle betrokken, ervaren accountant nét genoeg context geeft om het verband met de gedefinieerde opvolging te kunnen beoordelen. De belangrijkste maatregel die een accountant kan nemen om te komen tot een goede vastlegging is een nieuw teamlid of een kantoorcollega de kennis van de entiteit laten lezen. Als zij uitsluitend op basis van die gedocumenteerde kennis een juiste samenvatting kunnen geven van het risicoprofiel van de cliënt is aan de eisen meestal wel voldaan.

Conclusie

Met adequaat inzicht in de entiteit is het mogelijk om te identificeren welke opvolging wél nodig is in het kader van de controle-opdracht. Door alleen zaken te doen die wel nodig zijn, laat een controleteam vanzelf de onnodige zaken achterwege. Daarmee daalt misschien de urenbesteding; dat is efficiënt. Belangrijker nog: daarmee komt meer tijd beschikbaar voor significante risico's en dat is effectief.

HOOFDSTUK 3

RISICO-ANALYSE

Risico-analyse is een geweldig onderdeel van het accountantsvak. Tijdens de dienstverlening van Cygnus Atratus mogen wij betrokken zijn bij de risico-analyse van heel veel cliënten. Het door middel van risico-analyse leggen van accenten in de controle-aanpak voelt als een ambacht. De uitkomsten van de risico-analyse zijn bij iedere cliënt toch weer anders. Bij het onderkennen van risico's op basis van de kennis van de entiteit is het belangrijk om de volgende stappen te doorlopen:

1. Bepalen welk soort risico het betreft.
2. Beargumenteren waarom het risico waarschijnlijk is.
3. Beargumenteren waarom het effect materieel kan zijn.
4. Bepalen van de hoofdlijn van de aanpak.

Stap 1: Bepalen welk soort risico het betreft

Er zijn in de Standaarden allerlei soorten risico's benoemd waarmee een controleteam in aanraking kan komen:

- Op het niveau van een bewering, oftewel jaarrekeningrisico's.⁷¹⁾
- Wijzigingen in de controlestrategie.⁷²⁾
- Bedrijfsrisico's.⁷³⁾
- Onttrekking van waarde.⁷⁴⁾
- Wet- en regelgeving.⁷⁵⁾
- Continuïteitsrisico's.⁷⁶⁾
- Professionele bedreiging.⁷⁷⁾
- Op het niveau van de financiële verantwoording.⁷⁸⁾

⁷¹⁾ 315.25b, 240.10a en
250.6a.

⁷²⁾ 315.31

⁷³⁾ 315.15

⁷⁴⁾ 240.A5

⁷⁵⁾ 250.6b

⁷⁶⁾ 570.9b

⁷⁷⁾ VGC A-100.10

⁷⁸⁾ 315.25a

Ieder soort risico heeft een eigen doelstelling van de bijbehorende werkzaamheden.

Risico	Doelstelling
Op het niveau van een bewering, oftewel jaarrekeningrisico's.	Verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie om vast te kunnen stellen dat er geen onacceptabel restrisico op een materiële fout bestaat.
Wijzigingen in de controlestrategie.	Bijstellen van de inschatting en verdere controlewerkzaamheden daarop afstemmen.
Bedrijfsrisico's.	Inzicht in het begrip en de interne beheersing die de cliënt heeft ten aanzien van dat risico.
Onttrekking van waarde door personeel.	Alleen een impliciet beschreven verantwoordelijkheid, omdat het onder de bedrijfsrisico's valt.
Wet- en regelgeving.	Het verkrijgen van inzicht in de manier waarop de entiteit het wettelijk kader naleeft. ¹
Continuïteitsrisico's.	Verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie om vast te kunnen stellen dat er geen gerede twijfel bestaat over de continuïteit en dat de continuïteitsveronderstelling kan worden gehandhaafd.
Professionele bedreiging.	Adequate waarborgen in het team of op kantoorniveau. ²
Op het niveau van de financiële verantwoording.	Adequate waarborgen in het team of op opdrachtniveau.⁷⁹⁾

1: Let wel! Wet- en regelgeving die een ogenblikkelijke bedrijfssluiting kan veroorzaken valt onder de continuïteitsrisico's.

Wet- en regelgeving die, indien onjuist toegepast, een direct effect heeft op getallen in de financiële overzichten valt onder de jaarrekeningrisico's.

2: Zie hoofdstuk 1 voor de uitleg over professionele bedreigingen en waarborgen.

Het belangrijkste onderscheid dat bij het indelen naar soort risico moet worden gemaakt door een accountant, is het verschil tussen jaarrekeningrisico's en bedrijfsrisico's. Een risico is pas een jaarrekeningrisico **als de financiële overzichten niet in overeenstemming zijn met het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving.⁸⁰⁾** De economische werkelijkheid moet dus anders zijn dan wat er in de jaarrekening staat. Simpel gezegd: pas als een correctieboeking kan worden geëist is het een jaarrekeningrisico.

Bij een bedrijfsrisico is er geld weg door allerlei stommiteiten, laksheid of pech. Dit kan zelfs voor een materieel bedrag zijn geweest. Maar zolang de terugvordering niet is **verwezenlijkt,⁸¹⁾** zou het ontoelaatbaar zijn om de jaarrekening aan te passen door middel van een correctiejournaalpost. Een terugvordering is verwezenlijkt indien:

- Het terug te vorderen bedrag redelijkerwijs kan worden berekend.
- Het in rechte of feitelijk afdwingbaar is (beschikkingsmacht).
- Het tot een instroom van middelen zal leiden.⁸²⁾

⁷⁹⁾ VGC A-100.11b

⁸⁰⁾ 200.11a

⁸¹⁾ 384 lid 2 BW 2 Titel 9

⁸²⁾ RJ 115.104

Het verschil tussen een bedrijfsrisico en een jaarrekeningrisico kan worden gemaakt door de vraag te stellen: 'Is het toegestaan om een correctiejournaalpost te maken?', waarbij die correctiejournaalpost een van twee onderstaande vormen heeft:

Stom dat we het zijn vergeten, maar bij dezen alsnog de factuur (balans debet)
@ Omzet

of

Stom dat we het hebben betaald, maar bij dezen een terugvordering (balans debet)
@ Onnodige kosten

Wanneer deze boekingen niet als verwezenlijkt kunnen worden beschouwd, is de fout een bedrijfsrisico. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een medewerker die in de afgelopen 15 jaar voor een totaalbedrag van EUR 27 miljoen heeft **gestolen**⁸³⁾ met het inkopen van 'postzegels', zal dat geld echt niet bewaren tot de wettelijke verjaringstermijn van zijn daden is verlopen. Een volledige terugvordering is dan niet makkelijk als verwezenlijkt te beschouwen. Het geld dat weg is, vormt geen **misleiding in de jaarrekening**⁸⁴⁾ richting het maatschappelijk verkeer.
- Een invoerfoutje in een stamtabel van Lcd-schermen leidt tot bindende transacties zolang dat invoerfoutje niet zodanig groot is dat er sprake is van een **kennelijke verschrijving of duidelijke fout**.⁸⁵⁾ Verwezenlijking van een extra factuur kan dan doorgaans niet.
- Medewerkers van keukenbedrijven hebben soms een omzetdoelstelling. Zij kunnen proberen deze doelstelling te halen door 50% korting te geven (10% meer dan toegestaan door de directie). De verkoper oefent dan gewoon zijn bevoegdheid uit. De koper van de keuken had niet hoeven twifelen aan de beschikkingsbevoegdheid van die medewerker.

Bij dergelijke risico's is het niet verplicht om interne beheersmaatregelen op werking te toetsen of gegevensgerichte werkzaamheden uit te voeren. Het zou wel waardevol kunnen zijn om voor de cliënt in te schatten hoeveel kosten er gepaard zijn gegaan met het risico. Op basis van die kosten kan de cliënt een goede beslissing nemen ten aanzien van de te nemen maatregelen.

⁸³⁾ 240.A5

⁸⁴⁾ BTA 36

⁸⁵⁾ *Pas als daar wel sprake van is kan een succesvol beroep worden gedaan op het algemene principe van 'redelijkheid en billijkheid'.*

⁸⁶⁾ 315.15

⁸⁷⁾ *Dus opzet van de interne beheersing.*

⁸⁸⁾ *Meest concrete manier om in het dossier te laten zien dat je inzicht hebt of management beheersmaatregelen heeft getroffen is het toetsen van de opzet van de beheersmaatregel die management heeft getroffen.*

⁸⁹⁾ 265.10 en 6b.

⁹⁰⁾ 315.28c

⁹¹⁾ 315.28e

⁹²⁾ 315.28a

⁹³⁾ 315.28d

⁹⁴⁾ 315.28f

⁹⁵⁾ 315.28b

⁹⁶⁾ 315.28f

Bij bedrijfsrisico's is het **verplicht⁸⁶⁾** om **inzicht⁸⁷⁾** te krijgen in de mate waarin het management deze risico's begrijpt, weegt en met beheersmaatregelen **afdekt⁸⁸⁾**. Als de accountant dan tot het inzicht komt dat het risico niet is afgedekt, **moet⁸⁹⁾** daarover worden gerapporteerd. Dit vanwege de brede definitie van de te rapporteren onderwerpen. De Standaard stelt dat het verplicht is om te rapporteren over alle onderwerpen die belangrijk genoeg zijn om de aandacht van het management te verdienen.

Stap 2 : Beargumenteren waarom het risico waarschijnlijk is

Alles kán fout gaan. De supermarkt kan in de brand vliegen en er kan een vliegtuig neerstorten op het kantoorpand van de cliënt. Maar als een jaarrekeningrisico niet *waarschijnlijk* is, kan het zonde van de tijd zijn om er aandacht aan te besteden. Gelukkig zijn er een aantal veelvoorkomende redenen genoemd waarom een risico waarschijnlijk is:

Reden	Definitie	Voorbeelden
Complex ⁹⁰⁾	Mate waarin meerdere factoren moeten worden overwogen.	Gestaffelde kortingen per cliënt waarbij bepaalde productgroepen of acties buiten de gestaffelde kortingen moeten worden gehouden. Wetgeving met mits, tenzij en als in een en dezelfde zin zoals de Wet Keten Aansprakelijkheid of de verslaggeving van derivaten.
Subjectief ⁹¹⁾	Gevoeligheid voor interpretatie en oordeelsvorming en niet objectief vast te stellen.	De waarde van een tweedehands auto, de voortgang van een groot bouwproject en de verkoopbaarheid van een voorraad herenkleding.
Fraudegevoelig ⁹²⁾	Een gelegenheid om direct of indirect voordeel te behalen. Dat voordeel is een financiële prikkel die samenhangt met het onjuist voorstellen van de jaarrekening. Maar het kan ook een prikkel zijn die voortkomt uit ego.	Alles waar eigenhandig kan worden gefraudeerd of waar met een beperkt aantal bekende partijen⁹³⁾ kan worden samengespannen. Projectleiders die liegen over de voortgang van een project omdat ze geen gezichtsverlies willen lijden. Transacties die zodanig weinig voorkomen⁹⁴⁾ dat het ontbreken ervan over het hoofd kan worden gezien of dat er moeilijk een mening over te vormen valt.
Bewerkelijk	Mate waarin een proces een hoge mate van concentratie vereist of een rotklus is.	Een verandering⁹⁵⁾ in regelgeving die leidt tot nieuwe documentatie of vastlegging die men niet eerder gewend is geweest, zoals bij een cao wijziging waarin voor het eerst een overgangsregeling is getroffen zodat delen van de vorige cao soms ook weer in de nieuwe cao van toepassing zijn. Zaken buiten de normale dagelijkse routine⁹⁶⁾ zoals het bijwerken van een stamtabel met prijzen of het bijhouden van verzenddocumentatie.

Bij alle processen, posten en toelichtingen die een accountant tijdens zijn werkzaamheden tegenkomt, moet hij zich dus afvragen welke onderdelen daarvan complex, subjectief, fraudegevoelig of bewerkelijk zijn. In onderstaande tabel zijn een aantal voorbeelden opgenomen van risico's in een drietal veelvoorkomende processen.

Proces	Complex	Subjectief	Fraudegevoelig	Bewerkelijk
Inkopen.	1: De geprogrammeerde berekening van de VVP is een beetje complex. Net niet simpel genoeg om er helemaal niet naar te kijken.	2: Bestellingen die bestaan uit producten die gevoelig zijn voor veroudering of mode. 3: Keuze van de parameter 'toeslag indirecte kosten'. Het subjectief kiezen van een te lage normale productie zal leiden tot een te hoge voorraadwaarde.	4: Inkoopbonussen van een louché, bevriende leverancier die over grote hoeveelheden contanten beschikt.	5: Bijhouden van het informatieveld waarin staat bij welke printer een cartridge hoort . ⁹⁷⁾ Of andere belangrijke informatievelden zoals houdbaarheidstermijn of locatiecode. 6: Van alle onderaannemers of inleners kijken of de verklaring van betaalgedrag geldig is en anders een deel van de loonsom afsplitsen.
Verkopen.	7: Geprogrammeerde gestaffelde kortingen zijn een beetje complex. Net niet simpel genoeg om er helemaal niet naar te kijken.	8: Inschatten van de toekomstige ontwikkeling van de grondstofprijs waarmee de kostprijs voor een langlopend contract wordt berekend. 9: Besluiten of er wel of niet een voorschot moet worden gevraagd bij grotere orders.	10: Prijsafspraken door de DGA met één of een beperkt aantal grote afnemers.	11: Stamtabellen waarin barcodes van een verpakking worden gekoppeld aan een aantal van 1, 6, 12 of 144. 12: De order helemaal factureren en de back-order vergeten te volgen als niet alles op voorraad ligt, omdat het in het systeem een rotklus is. 13: Bijhouden van BTW-nummers en verzenddocumentatie voor buitenlandse leveringen is een rotklus die niet altijd achteraf kan worden gerepareerd.
Personeel.	14: Regelgeving ten aanzien van pensioenen, omdat in de pensioenregeling van het weduwenpensioen af kan worden gezien.	N.v.t.	15: De directeur zet zijn gehele familie voor minimumloon op de loonlijst zonder dat ze echt bij de organisatie werken. Dit om hogere belastingschijven te vermijden.	16: Aanmelden van nieuwe medewerkers na hun proeftijd bij de verzekeraar of het pensioenfonds.

⁹⁷⁾ De zogenaamde afgeleide veroudering.

Stap 3: Beargumenteren waarom het effect materieel kan zijn

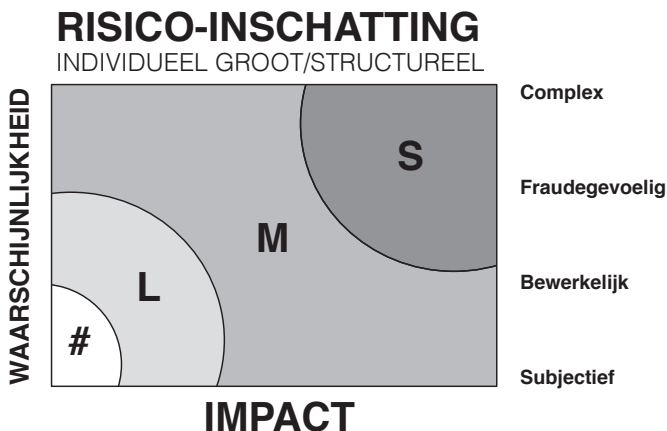
Als risico's waarschijnlijk zijn, moet de impact ook nog de uitvoeringsmaterialiteit (UM) kunnen raken. Voor die analyse moet de onderstaande vergelijking worden toegepast:

$$\frac{\text{UM}}{\text{€ per fout}} \geq \text{Waarschijnlijk aantal fouten}$$

Stel dat de uitvoeringsmaterialiteit van een supermarkt EUR 150.000,- bedraagt en het duurste artikel in de winkel kost EUR 15,-. Dan is het aantal fouten dat nodig is voor een materiële fout in de voorraad minimaal 10.000 stuks. Dát aantal fouten is meestal niet waarschijnlijk. Aandacht besteden aan dat risico in het kader van een controle-aanpak is dan een slechte investering.

Succesvol beargumenteren dat het risico materieel kan worden, lukt over het algemeen alleen als één van de onderstaande vier zaken van toepassing is:

- De post waarin een schattingsonzekerheid of beïnvloedingsruimte zit, is individueel groot genoeg. Als de voorraad 20% schattingsonzekerheid bevat, hoeft de omvang van de voorraad maar 5 keer de uitvoeringsmaterialiteit te zijn. Want 20% van 5 keer UM is UM.
- De transacties waarin fouten kunnen optreden zijn per stuk zó groot dat één of een beperkt aantal fouten al tot een fout ter grootte van de uitvoeringsmaterialiteit leidt.
- De fout wordt structureel gemaakt. Bijvoorbeeld een (opzettelijke) fout in een stamtabel, een fout in een geprogrammeerde berekening of iedereen die een bepaalde handeling uitvoert gebruikt daarvoor een onjuiste instructie.
- De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een bepaald proces, zijn allemaal net nieuw, ongetraind en ongeïnteresseerd. Dus iedereen doet het structureel fout uit desinteresse.



Toegepast op de eerdere voorbeelden zou de argumentatie van de mogelijk materiële impact er dan als volgt uit kunnen zien:

#	Waarschijnlijk risico	Motivatie waarom het materieel kan worden
1	De geprogrammeerde berekening van de VVP.	Een fout zal structureel doorwerken in alle voorraadelementen. De voorraad is 20 keer de UM, 5% afwijking in de VVP is al materieel.
2	Keuze van omvang en samenstelling van bestellingen die bestaan uit producten die gevoelig zijn voor veroudering of mode.	Sommige partijen zijn drie keer de uitvoeringsmaterieelheid. Twee partijen met 20% afboeking is dan al 120% van UM.
3	Keuze van de parameter 'toeslag indirecte kosten'.	De toeslag indirecte kosten werkt structureel door in alle artikelen. Als onderdeel van de voorraad is deze toeslag drie keer de uitvoeringsmaterieelheid. Herrekening naar 3% toeslag (heel voorzichtig) zou leiden tot een toeslag in de voorraad van 1,9 keer de uitvoeringsmaterieelheid. De potentiële impact is dus nèt groot genoeg om er aandacht aan te besteden.
4	Inkoopbonussen.	Op het totale volume van 100 keer de uitvoeringsmaterieelheid en een bandbreedte van 2% (tussen 3 tot 5%) inkoopbonus, kan 2 keer de uitvoeringsmaterieelheid de maximale afwijking zijn.
5	Bijhouden van het informatieveld waarin staat bij welke printer een cartridge hoort. Of andere belangrijke informatievelden zoals houdbaarheidstermijn of locatiecode.	De voorraad is verdeeld over 7.000 onderdelen die horen bij meer dan 1.000 hoofd- of moederproducten. Alleen als deze gegevens massaal niet goed worden bijgehouden kunnen er meer dan 700 artikelen (= uitvoeringsmaterieelheid / gemiddelde artikelwaarde) onopgemerkt verouderen.
6	Van alle onderaannemers of inleners kijken of de verklaring van betaalgedrag geldig is en anders een deel van de loonsom afsplitsen.	De grote leveranciers van ingeleend personeel zijn beursgenoteerde uitzendbureaus. Die vormen een acceptabel risico. Bij de kleinere leveranciers wordt circa 2 keer de uitvoeringsmaterieelheid ingeleend verdeeld over 5 partijen. Iedere inlener omvat 40% van de uitvoeringsmaterieelheid. De mogelijke fout is 30% van het betaalde bedrag. De mogelijke omvang is dan $0,3 \times 0,4 = 0,12$ keer de uitvoeringsmaterieelheid. Dit kan niet materieel worden.
7	Gestaffelde of geprogrammeerde kortingen.	Een fout zal structureel doorwerken bij meerdere cliënten. Een fout van 0,5% over de omzet van drie maanden zal al boven de uitvoeringsmaterieelheid komen.
8	Toekomstige grondstofprijs waarmee de kostprijs voor een langlopend contract wordt berekend.	Bij het grootste verkoopcontract (cliënt XYZ) wordt het contract al verliesgevend op het moment dat de kostprijs van de grondstof met meer dan 25% toeneemt. Bij 29% prijsstijging wordt de noodzakelijke voorziening uit hoofde van dat ene contract hoger dan de uitvoeringsmaterieelheid. Dergelijke prijsmutaties komen voor.
9	Besluiten of er wel of niet een voorschot moet worden gevraagd bij grotere orders.	Het gemiddelde debiteurensaldo is EUR 5.000,-. Het is zonder interne beheersing niet waarschijnlijk dat er 30 debiteuren failliet zullen gaan dit jaar. Dus geen materieel risico.
10	Prijsafspraken door de DGA met één of een beperkt aantal grote afnemers.	Omdat het een fiscale fraude betreft gaat de fiscus vijf jaar terug plus boeterente. Dat wordt snel materieel.

11	Stamtabelen waarin de barcode van een verpakking wordt gekoppeld aan een aantal van 1, 6, 12 of 144.	De fout zal structureel optreden. Maar er zijn weinig producten met 1, 6, 12 of 144 verpakkingen, dus achteraf geen materieel risico.
12	De order helemaal factureren en de back-order vergeten te volgen als niet alles op voorraad ligt, omdat het in het systeem een rotklus is.	Een artikel kost maximaal EUR 450,-. $UM/450 = 333,33$ producten. Het is niet waarschijnlijk dat een dergelijk aantal producten onterecht niet in de back-order wordt gezet. Dat zou onherroepelijk leiden tot talloze klachten.
13	Bijhouden van BTW-nummers en verzenddocumentatie voor buitenlandse leveringen.	De correctie is al 21% en de bijbehorende boete kan hoog zijn. Een beperkt aantal onjuist gedocumenteerde grote verzendingen is dan al materieel.
14	Regelgeving ten aanzien van afstandsverklaringen voor pensioenen.	Eén ongeldige afstandsverklaring kan al de helft van de uitvoeringsmaterialiteit kosten. Daarnaast kan het lang duren voordat de ongeldigheid van afstandsverklaringen tot uiting komt. In de tussentijd kunnen heel veel ongeldige afstandsverklaringen zijn verstrekt.
15	De directeur zet zijn gehele familie voor minimumloon op de loonlijst zonder dat ze echt bij de organisatie werken, om zo hogere belastingen te vermijden.	Belastingvoordeel is circa 20% van het loon van een productiemedewerker. Dit vermenigvuldigd met een vrouw en vier kinderen. Dat is EUR 3.369,- maal 5, maal 5 jaar terug, plus 100% boete en rente. Dat is circa EUR 200.000,-.
16	Melden van nieuwe medewerkers na hun proeftijd bij de verzekeraar of het pensioenfonds.	Het financieren van een ongedekt weduwenpensioen van een medewerker kan tussen de EUR 400.000,- en EUR 600.000,- bedragen. Dat is meestal wel materieel.

Het motiveren waarom het effect materieel kan zijn, moet zodanig gebeuren dat een niet bij de controle betrokken accountant kwalitatief kan inschatten of het een significant, midden of laag risico is. Een accountant moet zichzelf hierbij dwingen om een relatie te leggen met de uitvoeringsmaterialiteit. Dan neemt de kans toe dat het team voldoende aandacht besteedt aan de belangrijke onderwerpen. Het kan ook betekenen dat bepaalde risico's die wel waarschijnlijk zijn, niet verder worden opgevolgd, omdat ze niet materieel kunnen worden. Hierbij steekt een veelvoorkomende vraag de kop op:

'Moet een accountant van alle risico's die hij niet opvolgt uitleggen waarom hij deze risico's niet opvolgt?'

Het antwoord op die vraag is 'nee':⁹⁸⁾

- 27 posten maal 7 beweringen uitleggen waarom iets geen risico bevat levert geen toegevoegde waarde.
- Wat zijn alle risico's? Eén dwaas kan meer vragen stellen dan duizend wijzen kunnen beantwoorden. Daar kan een accountant in zijn aanpak geen rekening mee houden.

⁹⁸⁾ 315.32c

Een accountant moet echter wél rekening houden met een ervaren, niet bij de controle betrokken accountant. De risico's waarvan de accountant in het dossier moet uitleggen waarom ze niet zijn opgevolgd, zijn risico's:

- Die uit de kennis van de entiteit zijn af te leiden door een niet bij de controle betrokken accountant. Als bijvoorbeeld in een procesanalyse staat dat er 'regelmatig back-orders zijn, omdat niet altijd alles voorradig is'.
- Waarvan een niet bij de controle betrokken accountant vanwege de branche zou mogen verwachten dat daar aandacht aan wordt besteed in de controle. Zoals de voorraad tweedehands auto's bij een autodealer, de voorraad bij een handelsbedrijf en de waardering van machines en installaties bij een bedrijf dat **voedingsmiddelen produceert onder huismerk voor supermarkten.**⁹⁹⁾

Stap 4: Bepalen van de hoofdlijn van de aanpak

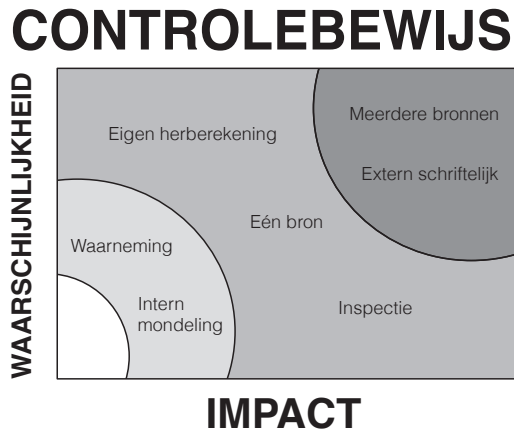
Als door het beargumenteren van waarschijnlijkheid en impact alleen relevante risico's zijn overgebleven moet het schaarse en kostbare productiemiddel 'aandacht' worden verdeeld. Een belangrijke waarborg voor de juiste aandachtsverdeling in de controle, is het per risico beschrijven van een **hoofdlijn van een aanpak.**¹⁰⁰⁾ Bij het beschrijven van die hoofdlijn van een aanpak moet de beslissing (nog geen werkprogramma) over de soort werkzaamheden en het soort controlebewijs worden gedocumenteerd. Die korte instructie kan betrekking hebben op de uit te voeren systeemgerichte of gegevensgerichte werkzaamheden, vergelijkbaar met de conclusie van een teamoverleg.

Systeemgerichte werkzaamheden	Gegevensgerichte werkzaamheden
Verzoeken om inlichtingen.	Cijferanalyse.
Waarneming.	Verzoeken om inlichtingen.
Inspectie.	Waarneming.
Herhaling van de uitvoering.	Inspectie.
	Herhaling van de uitvoering.
	Herberekening.
	Externe confirmatie.
Intern bewijs of uit een externe (onafhankelijke) bron.	
Uit één bron of meerdere bronnen.	
Met inschakeling van een derde of een expert.	
Onaangekondigd of gepland.	

⁹⁹⁾ Als van die branche te lezen is dat marges onder druk staan door druk vanuit de supermarkt en door gestegen grondstofprijzen.

¹⁰⁰⁾ 300.9b

Of samengevat in een schema:



Het pér risico bepalen van de juiste mix zorgt voor een controle-aanpak die goed aansluit op het risicoprofiel van de cliënt. Gegevensgericht controlebewijs uit meerdere bronnen, door middel van externe confirmatie bij hoog-risico onderwerpen. Navraag gecombineerd met een beperkte inspectie van interne documentatie tijdens de interim bij laag-risico onderwerpen. Voor de eerder genoemde voorbeelden zouden de volgende hoofdlijnen van de aanpak in een dossier opgenomen kunnen zijn:

#	Waarschijnlijk risico	Kans	Motivatie waarom de impact materieel kan worden	Impact	Hoofdlijn aanpak
1	De geprogrammeerde berekening van de VVP.	L	Een fout zal structureel doorwerken in alle voorraad-elementen. De voorraad is 20 keer de UM, 5% afwijking in de VVP is al materieel.	M	Gegevensgericht vergelijken van de code in het systeem met de vorig jaar nagerekende code.
2	Keuze van omvang en samenstelling van bestellingen die bestaan uit producten die gevoelig zijn voor veroudering of mode.	M	Sommige partijen zijn drie keer de uitvoeringsmaterialiteit. Twee partijen met 20% afboeking is dan al 120% van UM.	S	Tijdens interim integrale inspectie van documentatie om vast te stellen dat interne controle consistent wordt uitgevoerd.

#	Waarschijnlijk risico	Kans	Motivatie waarom de impact materieel kan worden	Impact	Hoofddlijn aanpak
3	Keuze van de parameter 'toeslag indirecte kosten'.	M	De toeslag indirecte kosten werkt structureel door in alle artikelen. Als onderdeel van de voorraad is deze toeslag drie keer de uitvoeringsmaterialiteit. Herrekening naar 3% toeslag (heel voorzichtig) zou leiden tot een toeslag in de voorraad van 1,9 keer de uitvoeringsmaterialiteit. De potentiële impact is dus nét groot genoeg om er aandacht aan te besteden.	L	Door middel van navraag vaststellen dat men bekend is met het verbod op activeren van reclamekosten.
4	Inkoopbonussen.	M	Op het totale volume van 100 keer de uitvoeringsmaterialiteit en een bandbreedte van 2% (tussen de 3 en 5%) inkoopbonus, kan 2 keer de uitvoeringsmaterialiteit de maximale afwijking zijn.	L	Navraag bij meerdere medewerkers naar de reden waarom leveranciers met de laagste inkoopbonus zo weinig betalen.
5	Bijhouden van het informatieveld waarin staat bij welke printer een cartridge hoort. Of andere belangrijke informatievelden zoals houdbaarheidstermijn of locatiecode.	M	De voorraad is verdeeld over 7.000 onderdelen die horen bij meer dan 1.000 hoofd- of moederproducten. Alleen als deze gegevens massaal niet goed worden bijgehouden kunnen er meer dan 700 artikelen (= uitvoeringsmaterialiteit / gemiddelde artikelwaarde) onopgemerkt verouderen.	L	Navraag naar de uitkomsten van de analyse van afgeleide veroudering en inspectie van die analyse.
6	Van alle onder-aannemers of inleners kijken of de verklaring van betaalgedrag geldig is en anders een deel van de loonsom afsplitsen.	H	De grote leveranciers van ingeleend personeel zijn beursgenoteerde uitzendbureaus. Die vormen een acceptabel risico. Bij de kleinere leveranciers wordt circa 2 keer de uitvoeringsmaterialiteit ingeleend verdeeld over 5 partijen. Iedere inlener omvat 40% van de uitvoeringsmaterialiteit. De mogelijke fout is 30% van het betaalde bedrag. De mogelijke omvang is dan $0,3 \times 0,4 = 0,12$ keer de uitvoeringsmaterialiteit. Dit kan niet materieel worden.	N.v.t.	Geen.

#	Waarschijnlijk risico	Kans	Motivatie waarom de impact materieel kan worden	Impact	Hoofddlijn aanpak
7	Gestaffelde of geprogrammeerde kortingen.	M	Een fout zal structureel doorwerken bij meerdere cliënten. Een fout van 0,5% over de omzet van drie maanden zal al boven de uitvoeringsmaterialiteit komen.	S	Vergelijking van de code in het systeem met de vorig jaar nagerekende code. Externe confirmatie van de leverancier van het systeem dat er gedurende het jaar geen wijzigingen in de code zijn geweest. Inspectie van overeenkomsten met nieuwe cliënten of nieuwe overeenkomsten met bestaande cliënten om noodzakelijke wijzigingen die mogelijk niet zijn doorgevoerd te identificeren.
8	Toekomstige grondstofprijs waarmee de kostprijs voor een langlopend contract wordt berekend.	L	Bij het grootste verkoopcontract (cliënt XYZ) wordt het contract al verliesgevend op het moment dat de kostprijs van de grondstof met meer dan 25% toeneemt. Bij 29% prijsstijging wordt de noodzakelijke voorziening uit hoofde van dat ene contract hoger dan de uitvoeringsmaterialiteit. Dergelijke prijsmutaties komen voor.	M	Cijferanalyse op externe marktinformatie na balansdatum.
9	Besluiten of er wel of niet een voorschot moet worden gevraagd bij grotere orders.	L	Het gemiddelde debiteuren saldo is EUR 5.000,-. Het is zonder interne beheersing niet waarschijnlijk dat er 30 debiteuren failliet zullen gaan dit jaar. Dus geen materieel risico.	N.v.t.	Geen.
10	Prijsafspraken door de DGA met één of een beperkt aantal grote afnemers.	S	Omdat het een fiscale fraude betreft gaat de fiscus vijf jaar terug plus boeterente. Dat wordt snel materieel.	S	Door middel van bestandenanalyse vergelijken van prijzen voor verschillende afnemers in dezelfde periode.
11	Stamtabellen waarin barcode van een verpakking wordt gekoppeld aan een aantal van 1, 6, 12 of 144.	L	De fout zal structureel optreden. Maar er zijn weinig producten met 1, 6, 12 of 144 verpakkingen, dus achteraf geen materieel risico.	N.v.t.	Geen.
12	De order helemaal factureren en de back-order vergeten te volgen als niet alles op voorraad ligt, omdat het in het systeem een rotklus is.	L	Een artikel kost maximaal EUR 450,-. UM/450 = 333,33 producten. Het is niet waarschijnlijk dat een dergelijk aantal producten onterecht niet in de back-order wordt gezet. Dat zou onherroepelijk leiden tot talloze klachten.	N.v.t.	Geen.

#	Waarschijnlijk risico	Kans	Motivatie waarom de impact materieel kan worden	Impact	Hoofddijn aanpak
13	Bijhouden van BTW-nummers en verzenddocumentatie voor buitenlandse leveringen.	M	De correctie is al 21% en bijbehorende boete kan hoog zijn. Een beperkt aantal onjuist gedocumenteerde grote verzendingen is dan al materieel.	M	Integrale inspectie van documentatie tijdens de interim.
14	Regelgeving ten aanzien van afstandsverklaringen voor pensioenen.	S	Eén ongeldige afstandsverklaring kan al de helft van de uitvoeringsmaterialiteit kosten. Daarnaast kan het lang duren voordat de ongeldigheid van afstandsverklaringen tot uiting komt. In de tussentijd kunnen heel veel ongeldige afstandsverklaringen zijn verstrekt.	S	Externe confirmatie van de geldigheid van de afstandsverklaring bij een deskundige. Integrale inspectie van documentatie tijdens interim.
15	De directeur zet zijn gehele familie voor minimumloon op de loonlijst zonder dat ze echt bij de organisatie werken, om zo hogere belastingschijven te vermijden.	L	Belastingvoordeel is circa 20% van het loon van een productiemedewerker. Dit vermenigvuldigd met een vrouw en vier kinderen. Dat is EUR 3.369,- maal 5, maal 5 jaar terug, plus 100% boete en rente. Dat is circa EUR 200.000,-.	M	Inspectie van achternamen op loonlijst en waarneming ter plaatse.
16	Melden van nieuwe medewerkers na hun proeftijd bij de verzekeraar of het pensioenfonds.	L	Het financieren van een ongedekt weduwenpensioen van een medewerker kan tussen de EUR 400.000,- en EUR 600.000,- bedragen. Dat is meestal wel materieel.	S	Navraag naar overleden nieuwe medewerker en externe confirmatie van de tijdige aanmelding van die medewerkers.

Standaard risico's

Accountantscontrole is een ambacht en de risico-analyse van iedere cliënt is uniek. Desondanks zijn er twee risico's waar een accountant standaard over na moet denken. Dat zijn twee risico's die voortkomen uit de fraudestandaard:

- Frauduleuze opbrengstverantwoording.¹⁰¹⁾
- Doorbreking interne beheersing.¹⁰²⁾

¹⁰¹⁾ 240.26

¹⁰²⁾ 240.31

Frauduleuze opbrengstverantwoording

De verplichte overweging met betrekking tot frauduleuze opbrengstverantwoording leidt in Nederland wel eens tot verwarring. De oorzaak daarvan is dat de accountantsopleiding begint met het vak Bestuurlijke Informatie Voorziening (BIV). BIV is een vak waarin wordt uitgelegd hoe het management de interne beheersing zo zou moeten inrichten dat er sprake is van '(...) systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van besturen-in-enge-zin, het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd'. En dat op een zodanige manier dat de volledigheid van de omzet ten bate van het management is gewaarborgd. Bijvoorbeeld door de waardekringloop te volgen of positieve controle op de leegstand uit te oefenen.

Het volgende vak in de accountantsopleiding is Leer van de Accountantscontrole (LAC). Daarbij zou een toekomstige accountant moeten worden aangeleerd om te controleren of de **opbrengst** die vanuit de organisatie volledig aan de leiding wordt aangeboden ook daadwerkelijk door het management in de jaarrekening wordt **verantwoord**. BIV behandelt het inrichten van een organisatie zo dat alle **opbrengst** op het bureau van het management komt. LAC is het leren controleren of het management die **opbrengst** niet heimelijk in zijn eigen zak steekt of anders verantwoordt dan zou moeten.

Af en toe halen accountants deze twee vakken door elkaar. Het desastreuze gevolg daarvan kan zijn dat die accountants zich tijdens hun werkzaamheden soms onterecht richten op de volledigheid van de omzet. Soms wordt daarbij dan ook nog de aanpak gekozen om de (quasi) goederen- of urenbeweging te volgen. Dan is de kans groot dat onjuiste invulling wordt gegeven aan de verplichtingen van de fraudestandaard.

COS 240.26 vraagt namelijk na te denken over **welke** categorieën van opbrengsten, **welke** transacties en **welke** beweringen aanleiding vormen voor een afwijking van materieel belang. Na vele ondernemers te hebben gesproken over hoe 'anderen' zouden frauderen valt op:

- Dat veel ondernemers snappen dat EUR 1,- cashflow gelijk staat aan een veelvoud daarvan bij verkoop van de organisatie.
- Dat sommige ondernemers alle omzet nodig hebben die ze kunnen verantwoorden om de vereiste ratio's van de bank of andere financiers te halen.
- Dat de manieren die ze zouden hanteren vaak moeilijk te vinden zijn. Alle genoemde manieren zijn in ieder geval niet te ontdekken door middel van inventarisatie, leegstandscontrole of afstemming met onderliggende facturen.

Er zijn al een aantal voorbeelden van creatieve fraudes de revue gepasseerd waarmee dit werd geïllustreerd. Desondanks hechten wij er waarde aan om een aantal vaak geïdentificeerde risico's enigszins te nuanceren aan de hand van de methodes die wij hebben vernomen van ondernemers. Let wel: deze methodes hebben ze niet toegepast; ze zouden zich kunnen voorstellen dat iemand anders het zo zou doen.

Onhandige fraude	Handige fraude
In een restaurant bij circa 1.000 gasten (50.000 UM / EUR 50,- gemiddeld) toch maar weer een handgeschreven bonnetje bijhouden door het management, dat zelf door de zaal loopt.	Tijdens grote evenementen als bedrijfsfeesten, carnavaal of kermis alle omzet van een specifiek verkooppunt niet verantwoorden door voor dat verkooppunt specifiek in te kopen bij een andere leverancier, liefst over de grens.
Het door een technische groothandel buiten de boeken houden van de inkoop, productie, logistieke aansturing en facturering van 20.000 artikelen (125.000 UM / EUR 6,25 gemiddelde marge) vanwege het simpele feit dat de logistieke handelingen niet buiten de normale systemen om kunnen worden aangestuurd.	Het met een middelgrote bevriende leverancier in een ver land een iets hogere inkoopprijs afspreken. Het meerdere¹⁰³⁾ wordt dan keurig verdeeld over de leverancier en de inkomende directeur op een nummerrekening in een land waar bankiers de WWFT niet zo strikt toepassen.
Het door een machinebouwer 167 (35.000 UM / EUR 210,- gemiddeld) keer per jaar afboeken van een servicebeurt als garantie om vervolgens die cliënt alsnog contant om het geld te vragen.	Het meeverkopen van vijf jaar gratis onderhoud bij grote machines zonder die omzet uit te stellen. Zolang de organisatie blijft groeien valt het als het goed is allemaal niet op. Bij voorkeur voor machines en installaties die op de milieulijst staan. Dan wordt over dit onderhoud onterecht extra aftrek genoten.
Het door het management van een bouwbedrijf verschuiven van 1.250 (47.500 UM / EUR 38,-) geschreven uren van regie naar vaste aanneemsom zodat in ieder geval de historische database met tijdsbesteding per soort (deel)opdracht onbetrouwbaar wordt.	Aan een onderaannemer vragen om een 'geste' in contanten om een bepaalde opdracht toegewezen te krijgen. Bij voorkeur aan de indiener van de laagste offerte. Dan valt er in de documentatie in ieder geval niets op.
Het door het management van een supermarkt afboeken van goederen als gebroken of gestolen en het geld in de eigen zak stoppen.	Het stiekem op een buitenlandse rekening laten storten van de plaatsingsbonus over alle omzet van een bepaalde fabrikant over het hele jaar.
	Het bewust aanpassen van de parameters van de voorraadwaardering (toeslag indirecte kosten of inschatting verkoopbaarheid).

¹⁰³⁾ 'Het kwartje van Jan.'


Ten aanzien van dit 'standaard risico' moet nog worden opgemerkt dat er ook situaties denkbaar zijn waarin er geen risico in de omzet bestaat. Een accountant moet wel documenteren waarom dat risico **niet aanwezig**¹⁰⁴⁾ is. De redenen die wij in de praktijk tegenkomen waarmee deze afweging wordt gedocumenteerd zijn:

- Vooraanstaande afnemers of leveranciers die niet zullen meewerken aan samenspanning.
- Een veelheid aan kleine afnemers, waardoor samenspanning praktisch onuitvoerbaar wordt.
- Management in een gunstige financiële positie en een voorzichtige houding richting de fiscus.
- Producten met een individueel zeer lage waarde.
- Producten die (wettelijke) traceerbaarheidseisen kennen, zoals vliegtuigonderdelen of rundvlees.

*Doorbreking interne beheersing*¹⁰⁵⁾

In het verlengde hiervan ligt het standaardrisico van doorbreking van de interne beheersing door het management. Daarbij zouden we op een vergelijkbare tabel uitkomen. Voor het concreet maken van dit standaard frauderisico hanteren wij de criteria 'gedoe' en 'chantage'. Een goede gelegenheid om de interne beheersing te doorbreken kenmerkt zich door weinig gedoe, de noodzaak om met weinig mensen samen te spannen waardoor de fraudeur chantabel zou worden en een materiële opbrengst. Dit laat zich als volgt illustreren:

RISICO IN DE OMZET

<div>Weinig werk Zonder verstoring routine</div> <div>L</div>	<div>GEDOE</div>	<div>GEEN RISICO</div>	<div></div>
		<div>GEEN RISICO</div>	<div>GEEN RISICO</div>
<div>Veel werk Doorkruisen routine</div> <div>H</div>			
		<div>H</div>	<div>CHANTABEL</div>
		<div>Veel mensen Onbekenden</div>	<div>Alleen Vertrouwelingen</div>

¹⁰⁴⁾ 240.47

¹⁰⁵⁾ 240.31

Conclusie

Risico-analyse is een creatieve en leuke fase in het controleproces. Het is een stuk vakmanschap dat in de praktijk geleerd zal moeten worden. Op basis van de collega's die we de afgelopen vijf jaar hebben gesproken en dossiers die we van hen hebben gezien is ons duidelijk geworden dat er vijf categorieën risico's zijn, die vaak waarschijnlijk zijn en materieel kunnen worden. Dat zijn:

Grote schattingsposten

Bijvoorbeeld de voortgang van onderhanden projecten, de inschatting van incurante voorraad en de inschatting van de opbrengstwaarde van machines en installaties. Vooral omdat **kleine afwijkingen**¹⁰⁶⁾ in de gekozen veronderstellingen vaak direct materieel zijn.

Fouten in stamtabellen

Bijvoorbeeld onjuiste BTW-codes, toeristenbelasting of een te hoge prijs. Vooral vanwege het structurele effect.

Onjuist geprogrammeerde handelingen

Bijvoorbeeld de BTW berekenen na betalingskorting, verkeerde berekening van de VVP en onjuiste uittijstingen van ouderdom van voorraden, waardoor de voorziening incurantheid te laag wordt. Vooral vanwege het structurele effect.

'Het kwartje van Jan'

Een kwartje per kilo inkoopbonus of aanbrenghonus. Algemene aanduiding voor samenwerking met een leverancier of afnemer. Toegepast door het management, valt dit onder **fraude**.¹⁰⁷⁾ Als dit door personeelsleden wordt gedaan, is het een **onttrekking van waarde**,¹⁰⁸⁾ waar minder werkzaamheden voor nodig zijn.

Fiscale of wettelijke documentatieverplichtingen

Boetes en terugbetalingen van subsidies die kunnen ontstaan als er geen **rondrekening van de alcoholbeweging**,¹⁰⁹⁾ onderbouwing van de subsidiabele S&O-uren, verzenddocumentatie of verklaringen van betaalgedrag van onderaannemers zijn. Vooral omdat de ambtenaar die de boete oplegt wel eens doorgaat met procederen tegen beter weten in.

Deze vijf categorieën zijn niet limitatief! Een groothandel in diamanten kent bijvoorbeeld een risico van een materiële fout uit hoofde van onjuiste aantallen in de voorraad. Een bedrijf dat kostbare muziekinstallaties verhuurt, moet bij terugkomst van verhuurde artikelen controleren of er stiekem geen waardevolle componenten uit die muziekinstallaties zijn vervangen door alternatieven van inferieure kwaliteit.

¹⁰⁶⁾ En die zijn zelfs waarschijnlijk als de schatting naar eer en geweten wordt gemaakt.

¹⁰⁷⁾ 240.31

¹⁰⁸⁾ 240.A5

¹⁰⁹⁾ Een ander alcoholpercentage zorgt voor een sterk afwijkend accijnsbedrag per liter.

Deze vijf soorten risico's kunnen wel worden gehanteerd als toets op de kwaliteit van de kennis van de entiteit en de risico-analyse. Bij een dossierbeoordeling kijken wij altijd of de geïdentificeerde risico's in een van deze vijf categorieën zijn te plaatsen. Als dat voor een groot deel van de risico's niet kon:

- Hanteerde men een standaard werkprogramma dat niet was bepaald op basis van de branche en situatie van de cliënt.
- Werden werkzaamheden uitgevoerd, omdat de daarvoor benodigde documenten beschikbaar waren. Daarmee konden dan jongere assistenten alvast aan het werk worden gezet.
- Kreeg de opdrachtgever een comfortabel gevoel van het op elkaar aansluiten van documenten en het archiveren van die aansluitingen in het dossier.

Het heroverwegen van de risico-analyse geeft in al die gevallen een aanzienlijke kwaliteits- en efficiencyverbetering.

HOOFDSTUK 4

ENTITY LEVEL CONTROLS

Er zijn twee categorieën interne beheersmaatregelen die een accountant kan betrekken bij de inschatting van risico's. De beheersmaatregelen op het niveau van de financiële verantwoording en de beheersmaatregelen op het niveau van specifieke beweringen. Die laatste, de 'interne beheersingsactiviteiten', komen terug in het volgende hoofdstuk. Dit hoofdstuk gaat over de beheersmaatregelen op het niveau van de financiële verantwoording. En ook al proberen wij Engelse termen te vermijden, toch hebben we geen mooiere titel kunnen vinden dan ELC's: 'entity level controls'.

Zoals in hoofdstuk 2 al was aangekondigd is een van de mogelijke vervolgstappen tijdens het verkrijgen van kennis van de entiteit, dat er een bepaalde ELC moet zijn. Entity level controls zijn beheersmaatregelen die een organisatie moet *hebben*¹¹⁰⁾ gezien haar karakter:

- Een accountantskantoor moet een gedragscode *hebben*.
- Een verffabriek moet mensen met een bepaald diploma op het laboratorium *hebben*.
- Een bedrijf dat veel aan inleen doet, moet iemand *hebben* die verantwoordelijk en geïnstrueerd is ten aanzien van G-rekeningen.
- Een supermarkt moet een HACCP-team¹¹¹⁾ *hebben*.
- Een transportbedrijf moet ten aanzien van de buitenlandse BTW een simpel geschreven instructie met plaatjes en uitleg *hebben*.

Definitie

Bij het uitleggen van het begrip ELC hanteren de accountants die wij kennen een variatie aan ezelsbruggetjes:

- Beheersmaatregelen die over meerdere posten en beweringen tegelijkertijd gaan.
- De randvoorwaarden uit een uitwerking van een casus BIV (begroting, management-informatie e.d.).
- Beheersmaatregelen die wel in staat zijn risico's te verminderen of te voorkomen, maar niet in staat zijn om fouten te detecteren en te corrigeren.
- Alle COSO-componenten behalve interne beheersingsactiviteiten:
 - Interne beheersomgeving
 - Het risico-inschattingsproces
 - Het informatiesysteem
 - Monitoring

¹¹⁰⁾ *Let op! Niet 'doen'. 'Doen' impliceert een klus die moet worden uitgevoerd. Daarvoor wordt verwezen naar hoofdstuk 5 interne beheersmaatregelen.*

¹¹¹⁾ *Een systematiek voor hygiënische omgang met voedingswaren.*

Een **relevante**¹¹²⁾ ELC moet op bestaan worden getest. Deze moeite moet alleen worden genomen als die ELC aanwezig zou moeten zijn. Een überhaupt simpel en routinematig proces kan nog simpeler en routinematiger worden doordat er wordt gewerkt met handscanners. Dat is zeker relevante kennis van de entiteit. En de accountant moet ook zien dat dit zo is tijdens een **echte lijncontrole**.¹¹³⁾ Maar apart identificeren, apart van testwerkzaamheden voorzien en apart evalueren is te veel van het goede.

Als een team ELC's identificeert omdat ze er *zouden moeten* zijn, is een team verplicht om de opzet en het bestaan testen. Die extra stappen ten aanzien van testen, documentatie van de test en evaluatie van de effectiviteit zijn alleen gerechtvaardigd als:

- Er sprake is van een LAAG risico (dus vanaf gemiddeld waarschijnlijk en lage impact), maar door de ELC wordt dat risico verlaagd. Het team volgt dat risico dan niet op. Pas als ooit tijdens toekomstige testwerkzaamheden blijkt dat de ELC niet meer bestaat, wordt het risico weer relevant.
- Bij een reeds geïdentificeerd risico voert het team minder werkzaamheden uit, omdat men vindt dat die ELC het risico verlaagt.

Daarmee bestaat er dus een onderscheid tussen:

- Beheersmaatregelen die door middel van de lijncontrole worden vastgesteld.
- Voor de controle relevante beheersmaatregelen die het team afzonderlijk evalueert en test op bestaan.

Dit is een subtiel onderscheid. Omdat die scheidslijn niet heel scherp is zouden teamleden de neiging kunnen krijgen om 'voor de zekerheid' maar zo veel mogelijk ELC's te identificeren. Dit is pertinent niet de bedoeling. Vooral niet als het de routinematige processen betreft. Een criterium dat zou kunnen worden gebruikt voor het onderscheid is de vraag:

Wat is de kans dat die maatregel niet meer bestaat zonder dat wij dat opmerken tijdens onze (echte) lijncontrole?

- Een barcodescanner blijft een barcodescanner.
- In specifieke toewijzing van verantwoordelijkheden aan ervaren personeelsleden kunnen veranderingen optreden doordat er ineens nieuwe of onervaren mensen verantwoordelijk worden voor een bepaalde taak. Het valt wel op als die mensen er ineens niet meer zijn.
- Een marge-overzicht dat standaard uit een standaard pakket rolt verdwijnt niet zomaar.

¹¹²⁾ 315.12

¹¹³⁾ 315.A67

Echter:

- Noodzakelijke instructiekaarten kunnen niet meer passen bij de nieuwe versie van een systeem.
- Een opleiding ten aanzien van wet- en regelgeving kan verouderen.
- Een marge-overzicht dat 'wordt gemaakt' vraagt wellicht aanvullende aandacht.

Per soort ELC zijn hieronder een aantal voorbeelden gegeven van hoe een accountant ELC's zou kunnen testen op opzet en bestaan, ondanks dat documentatie van de ELC (vaak) ontbreekt.

Interne beheersomgeving

Onder 'interne beheersomgeving' vallen alle zaken die het management vooraf doet om te laten zien dat betrouwbare cijfers belangrijk zijn. De Standaarden geven in totaal **zeven deelgebieden¹¹⁴⁾** van 'tone at the top'. In de paragraaf hieronder worden aan de hand van voorbeelden enkele deelgebieden van 'tone at the top' toegelicht.

Het communiceren over en het handhaven van integriteit en ethische waarden

De wijze van handelen van het management beïnvloedt de sfeer in een bedrijf, de gezamenlijke waarden en normen en vooral hoe mensen met hun werk omgaan. Des te indringender het management het goede voorbeeld geeft, des te kleiner is de kans op gemakzuchtig gedrag.

Samenvattend: de sfeer die er *moet* zijn. Niet een sluitende beheersmaatregel, maar wel een belangrijke randvoorwaarde. Neem als voorbeeld een cliënt met de volgende ELC:



'Extra beloning voor medewerkers die een leemte in de interne beheersing hebben opgelost.'

¹¹⁴⁾ 315.A70

Die ELC kan worden getest door:

- Aan het management te vragen wie welk managementletterpunt toegewezen heeft gekregen. Aan die mensen kan vervolgens worden gevraagd: 'Welke punten zijn van jou en wat gebeurt er als die niet worden opgelost?' Als die persoon dan zonder hulp de juiste punten uit de managementletter noemt en aangeeft dat het in de beloning terugkomt, kan worden gesteld dat die ELC bestaat.
- Vraag medewerkers of ze ooit onder druk zijn gezet om bepaalde zaken anders voor te stellen (fout) en of ze ooit onder druk zijn gezet om problemen in interne processen met spoed op te lossen (goed). Vaak komen dergelijke zaken aan de orde, omdat de desbetreffende medewerker dat graag wil vertellen. Als medewerkers onafhankelijk van elkaar eenzelfde beeld schetsen kan het niet geheel toevallig zijn.

Human resource policies and practices

Bij een autodealer is het gezien de subjectiviteit van de inruilprijzen belangrijk om in de bonusregeling een koppeling te *hebben* met de verliezen op ingeruilde tweedehands auto's. Die ELC kan worden getest door:

- Aan verschillende mensen te vragen waarop ze zijn beoordeeld tijdens de salarisronde. Selecteer hierbij ten minste de medewerkers die een lage bonus hebben gehad. Er bestaat een kans dat die de perverse prikkel blootleggen waarvan de hoogst scorende medewerker misbruik heeft gemaakt.
- Inspecteren van een ontslagdossier om vast te stellen dat het lichtzinnig aanbieden van inruilprijzen snel is opgemerkt en opgevolgd.

Bij een accountantskantoor, een kinderdagverblijf en een chemische fabriek moeten bepaalde mensen bepaalde diploma's *hebben*. Gewoon, omdat het moet van de wet of omdat productieprocessen of wetgeving complex zijn. Iemand moet toezien op het hebben van die diploma's. Deze ELC kan worden getest door te zoeken naar intern geconstateerde uitzonderingen als:

- Een e-mail van een directeur / HR-medewerker aan de leidster van een vestiging dat zij nog niet op bijscholingscursus is geweest.
- Een afwijzingsbrief aan een sollicitant dat het CV niet aan de daaraan gestelde opleidingsvereisten voldeed.
- Een e-mail van bureau opleidingen van een accountantskantoor naar een medewerker dat hij nog niet genoeg PE punten heeft gehaald.
- Mededelingen in het verslag van de ondernemingsraad dat er meer cursusbudget vrijkomt voor functies A, B en Q.

Toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Een productiebedrijf dat uitzendkrachten inleent, een handelsbedrijf dat verkoopt aan het buitenland of een installatiebedrijf dat het verlaagde BTW-tarief hanteert, moet een **nauwkeurig iemand¹¹⁵⁾ hebben** die zich druk maakt over het verzamelen en archiveren van bepaalde **documenten¹¹⁶⁾**. Gewoon, omdat het moet van de wet en een boete kan volgen als dit niet in orde is.

De effectieve toewijzing van verantwoordelijkheden ten aanzien van dit soort taken kan bijvoorbeeld worden getest door:

- De verantwoordelijke persoon te vragen de materie uit te leggen. Diegene zou dat zonder enige hulp moeten kunnen.
- De verantwoordelijke persoon onaangekondigd bezoeken en kijken of alle documenten binnen handbereik liggen en alle documentatie tot op dat moment is bijgewerkt.
- In de documentatie bladeren om te kijken of alles netjes en ordentelijk is gearchiveerd.
- Vragen naar bewijsstukken dat afnemers, leveranciers of medewerkers achter de broek aan zijn gezeten wegens het niet aanleveren van de benodigde documenten.

Op basis van deze werkzaamheden, kan een oordeel worden gevormd over de mate waarin de toewijzing van verantwoordelijkheden aan een zorgvuldig persoon heeft plaatsgevonden. Dit voorbeeld van de categorie 'controle-omgeving' wordt vaak verward met een interne beheersingsactiviteit, maar dat is het niet. In het geval van deze ELC is er namelijk een zorgvuldig persoon gekozen waardoor kan worden voorkomen dat fouten worden gemaakt. Deze doorgaans zorgvuldige persoon kan:

- Door de getoonde zorgvuldigheid of bezuinigingen te veel taken krijgen.
- In deeltijd gaan werken.
- Worden gepest door extraverte collega's en daardoor gedemotiveerd raken.
- Nooit een compliment krijgen voor zorgvuldig werken.

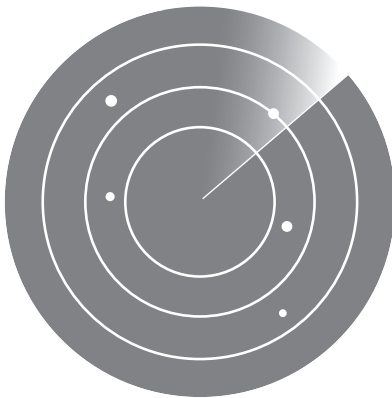
Dan gaat zelfs een zorgvuldig persoon fouten maken. Dan moet er iemand zijn die de gemaakte fouten detecteert en corrigeert. Die persoon komt terug in hoofdstuk 5.

¹¹⁵⁾ *Er zijn psychologische testen waarmee de juiste mensen kunnen worden gekozen. Een creatieve prater moet nu eenmaal geen priegelwerk doen.*

¹¹⁶⁾ *In dit geval onder andere legitimatiebewijzen van de ingeleende mensen, ouderdomsbewijzen, verzenddocumentatie en bewijzen dat BTW-nummers zijn geverifieerd.*

Het risico-inschattingsproces van de entiteit

Het *hebben* van een geformaliseerd risico-inschattingsproces zal bij veel MKB-bedrijven ontbreken. In de **Standaarden¹¹⁷⁾** wordt dit zelfs expliciet benoemd. Uit onze ervaring als organisatie zonder formeel risico-inschattingsproces, kunnen wij vertellen dat dit niet altijd een acceptabele situatie is. Ieder management heeft eigen interesses en blikvelden. Het is wel degelijk belangrijk voor het management om bewust bezig te zijn met het in kaart brengen van blinde vlekken. Of dat nu schriftelijk of mondeling gebeurt; het gaat om de kwaliteit van het risico-inschattingsproces. Om daar inzicht in te krijgen bestaat er een minimale en een maximale aanpak.



De minimale aanpak

Tijdens het verkrijgen van kennis van de entiteit heeft het controleteam bedrijfsrisico's en andere risico's in kaart gebracht. Van die (bedrijfs)risico's **moet¹¹⁸⁾** de accountant inzicht hebben in hoe het management heeft besloten met die risico's om te gaan. Praktisch gezien is het documenteren van de opzet van de interne beheersing een goede manier om te documenteren dat dit inzicht is verkregen.

Een minimale aanpak is het met het management bespreken van alle door het controleteam geïdentificeerde risico's. Op het moment dat het management verbaasd reageert en ter plekke een reden moet bedenken waarom het risico niet belangrijk is, zal de kwaliteit van het risico-inschattingsproces te wensen over laten. Die risico's moeten wellicht qua waarschijnlijkheid worden verhoogd als het jaarrekeningrisico's zijn.

Het zou mooier zijn als het management direct kan uitleggen hoe bepaalde aanwezige beheersmaatregelen de besproken risico's afdekken. Die beheersmaatregelen hoeven dan alleen nog volgens de eisen van hoofdstuk 5 te worden gedocumenteerd.

¹¹⁷⁾ 315.A80

¹¹⁸⁾ 315.15

De maximale aanpak

Een andere methode voor het testen van het proces van risico-inschatting wordt hieronder beschreven. Die methode is aan te raden bij complexere entiteiten of als de accountant de indruk heeft dat het management te ver van de operatie afstaat.

In deze aanpak plant het controleteam besprekingen met **managementleden**¹¹⁹⁾ van verschillende niveaus. Dus niet alleen met de directie, maar ook met de afdelingshoofden. Tijdens die besprekingen inventariseert het team hun visie op de belangrijkste risico's per aandachtsgebied of proces. Het controleteam kan vervolgens vaststellen:

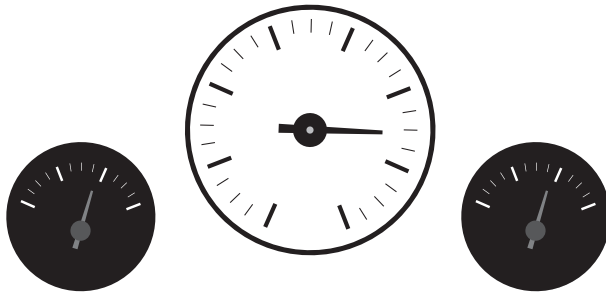
- Of de uit hoofde van de controle geïdentificeerde risico's bekend zijn.
- Of er inconsistenties bestaan in risicoperceptie tussen de verschillende functionarissen binnen de entiteit.
- Of de directie ten aanzien van de onderwerpen waar de grootste inconsistenties over bestaan, een heldere uitleg kan geven waarom de organisatie op dat punt zo van mening verschilt.

Zo kunnen een aantal doelstellingen tegelijkertijd worden gerealiseerd:

- Doordat functionarissen onafhankelijk van elkaar worden geïnterviewd, kan worden vastgesteld dat de organisatie een goed informeel risico-inschattingsproces heeft.
- Het controleteam toetst op grondige wijze de verkregen kennis van de entiteit.
- Het is een kans om duidelijk te maken welke risico's niet door middel van gegevens-gerichte werkzaamheden zullen worden geadresseerd, omdat het bedrijfsrisico's zijn.
- De cliënt benoemt wellicht risico's die het team nog niet kende.
- Na het bereiken van overeenstemming over belangrijke risico's is de kans groter dat die risico's in een volgend jaar systeemgericht kunnen worden gecontroleerd. De cliënt is namelijk ook doordrongen van de noodzaak het risico te beheersen.

¹¹⁹⁾ 240.17

Het informatiesysteem



Onder het informatiesysteem vallen de maatregelen die cliënten *hebben* om ervoor te zorgen dat alle transacties goed in de jaarrekening terechtkomen. Voorbeelden daarvan zijn:

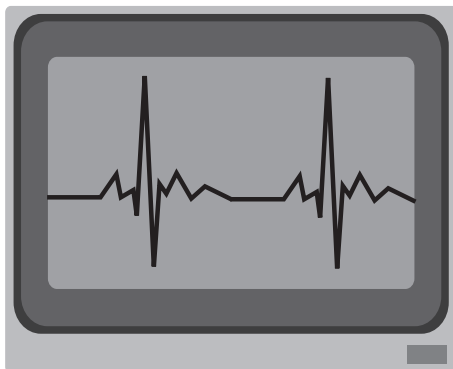
- Gestandaardiseerde, voorgedefinieerde boekingsgangen in een instructiehandboek of in het boekhoudpakket.
- Een module in het consolidatiesysteem die met één druk op de knop alle verschillen in intercompanyverhoudingen presenteert.
- Interfaces tussen logistieke systemen en het grootboek die zo zijn ingericht dat alle handmatige mutaties op een signaallijst worden gepresenteerd.

Alle hierboven beschreven zaken kunnen worden getest door achter een medewerker te gaan staan en te vragen of diegene op de knop wil drukken. Bij voorkeur moet tijdens die werkzaamheden worden gevraagd een grootboekrekening in de standaard boekingsgang aan te passen of handmatige mutaties door te voeren om te zien dat die zaken worden gesignaleerd.

Monitoring

Onder monitoring vallen de maatregelen om achteraf te waarborgen dat de interne beheersing heeft gewerkt. Deze categorie ELC wijkt een beetje af van de definitie van 'het hebben' van bepaalde maatregelen. Management kan namelijk toezien op de werking van de interne beheersing door bijvoorbeeld:

- Steekproefsgewijs toe te zien op de uitvoering en documentatie van bepaalde beheersmaatregelen. Een directeur die zelf wil zien dat het wijzigingsverslag van de prijstabel, voorzien van vinkjes, in een rode map zit.
- Opvolging te geven aan klachten van afnemers of toezichthouders. Wie heeft de onjuiste transactie veroorzaakt en wie heeft die fout over het hoofd gezien?
- Het marge-overzicht dat zonder tussenkomst van menselijk handelen tot stand komt en gedetailleerd genoeg is om afwijkingen / bijzonderheden te identificeren moet vervolgens kritisch door worden genomen om afwijkingen / bijzonderheden ook daadwerkelijk te vinden.



Bij deze categorie ELC moet het management dus wel degelijk iets *doen*. Het is niet iets wat de organisatie moet *hebben*. Mensen zijn van nature gemakzuchtig en zoeken de weg van de minste weerstand. Slechte monitoring werkt in de hand dat medewerkers bij een cliënt niet genoeg gemotiveerd zijn om interne beheersmaatregelen naar behoren uit te voeren. De kans dat interne beheersmaatregelen niet werken is dan veel groter. De hoeveelheid bewijs die moet worden verzameld bij het testen van interne beheersmaatregelen is dan groter. Hier gaat hoofdstuk 5 verder op in.

De monitoring door het management kan op verschillende manieren worden getest:

- Vraag het management naar de vragen die zij intern hebben gesteld naar aanleiding van de resultaatanalyse. Daar is meestal wel communicatie over in de vorm van gestelde vragen of teruggestuurde antwoorden.
- Neem één of twee maandrapportages grondig door en vraag het management te beschrijven welke ontwikkelingen zij zelf hebben onderzocht. Indien ontwikkelingen worden benoemd die als bijzonder waren geïdentificeerd door het controleteam, analyseert het management de maandrapportage waarschijnlijk grondig.
- Vraag het management naar mensen die in het afgelopen jaar zijn aangesproken op het slecht uitvoeren van beheersmaatregelen. Aan de hand van intern geconstateerde noodzakelijke verbeteringen kan vaak snel worden bepaald of mensen worden gemonitord. Überhaupt zal het management er goed aan doen die zaken via e-mail te communiceren. Al is het maar voor het opbouwen van een ontslagdossier.
- Integreer in de testwerkzaamheden van alle beheersmaatregelen de vraag: 'Wat gebeurt er eigenlijk als u deze controlemaatregel niet zou uitvoeren?' Uiteindelijk is het namelijk de taak van het management om te monitoren dat iedereen zijn taken grondig uitvoert. Alle functionarissen aan wie deze vraag wordt gesteld moeten dan onafhankelijk van elkaar hetzelfde antwoord geven:
 - o 'Dan zal mijn leidinggevende dat zien, omdat (...)'
 - o 'Mijn leidinggevende kijkt steekproefsgewijs mijn werkzaamheden na.'

Bij sommige organisaties vindt het management het prettig als de accountant toetst of interne beheersmaatregelen naar behoren worden uitgevoerd. Een veelvoorkomend voorbeeld daarvan is dat de accountant door het management wordt verzocht mee te lopen bij de voorraadtelling. De mogelijke fout kan weliswaar niet materieel worden, maar het management wil wel dat het belang bij de werknemers wordt benadrukt. Dit kan uiteraard waarde toevoegen:

- Een accountant kan streng zijn zonder dat dit achteraf de sfeer tussen medewerkers onderling verpest.
- Het management kan zich bezighouden met cliënten binnenhalen en houden.

Maar om te voorkomen dat:

- Het management in de veronderstelling zou kunnen komen dat het zelf niet meer hoeft na te denken.
- Die werkzaamheden tegen hoge kosten, inclusief alle gedocumenteerde afwegingen in het controledossier worden gestopt.
- Die servicewerkzaamheden in een controledossier worden gestopt zonder alle bijbehorende afwegingen en tot onnodige discussie met toezichthouders leiden.

Is het wellicht toch verstandig dat soort service als een aparte opdracht te behandelen, inclusief een eigen (paragraaf in de) opdrachtbevestiging.

Conclusie

Entity level controls zijn de randvoorwaarden waaraan invulling moet zijn gegeven binnen een organisatie. De uitkomsten van het toetsen van het bestaan van de ELC's kunnen allerlei effecten hebben:

- Een risico-inschatting gaat van midden naar hoog, omdat het management een risico niet eens kent.
- Een risico-inschatting gaat van laag naar 'acceptabel laag', omdat het management een consistent en doordacht weerwoord kan geven op de inbreng van de accountant.
- Er moeten veel meer systeemgerichte werkzaamheden worden gedaan, gezien de zwakke monitoring.
- Door de slechte interne beheersomgeving verdient een gegevensgerichte aanpak de voorkeur.
- Het identificeren van een '**risico op het niveau van het financieel overzicht**'.¹²⁰⁾ Omdat het personeel niet voldoende getraind is, kunnen simpele zaken toch fout worden gedaan. Dat risico zal moeten worden geadresseerd door alle posten en berekeningen met een grotere mate van detail te controleren.
- De kans dat een bepaalde wet verkeerd wordt toegepast daalt, omdat de verantwoordelijke medewerker daarvoor is opgeleid.
- De kans dat bepaalde documentatie niet wordt bijgehouden daalt, omdat iemand met het juiste karakter is geselecteerd en specifiek verantwoordelijk is gesteld.

Het testen van het bestaan van ELC's is een belangrijk onderdeel van de controle-aanpak. Met een beetje creativiteit kan dat worden gedaan, ondanks het ontbreken van dikke dossiers met formele bewijsstukken.

¹²⁰⁾ 315.25a

HOOFDSTUK 5

INTERNE BEHEERSING

De risico's die het controleteam heeft geïdentificeerd worden mogelijk verminderd of zelfs tot een acceptabel laag niveau teruggebracht door **interne beheersmaatregelen**.¹²¹⁾ De beheersmaatregelen in dit hoofdstuk vallen onder de categorie **beheersmaatregelen**¹²²⁾ die op werking kunnen worden getest.

Deze categorie beheersmaatregelen wordt bij ondernemingen in het MKB niet altijd aange troffen. Om allerlei redenen heeft het management dan besloten geen interne beheersmaatregelen in te richten. Twee voorbeelden zijn:

Voor het voldoen aan de Wet Keten Aansprakelijkheid:

- **Yvonne**¹²³⁾ heeft een instructie en een checklist voor de Wet Keten Aansprakelijkheid.
- Yvonne heeft een agendasyteem waarmee ze makkelijk alerts in kan stellen om te voorkomen dat ze verlopen verklaringen van betaalgedrag vergeet.
- Yvonne heeft ook een lijst beschikbaar uit de crediteurenadministratie van iedereen die onderaannemer is.

Maar er is geen medewerker die maandelijks controleert of Yvonne alle documentatie inderdaad wel verzamelt. Dat kost te veel geld of wordt onnodig geacht, want 'Yvonne doet haar werk toch wel goed.'

Voor het bijhouden van de prijstabel:

- Yvonne is de enige die prijzen kan wijzigen in het voorraadsysteem.
- Yvonne heeft een signaallijst met alle prijzen die meer dan 10% afwijken van de vorige prijs (ook nieuwe prijzen).
- Yvonne weet dat de DGA haar persoonlijk de gemaakte fouten kwalijk zal nemen.

Maar er is geen medewerker die maandelijks controleert of alle wijzigingen die Yvonne heeft doorgevoerd wel overeenstemmen met de originele getekende prijslijst. Dat kost te veel geld of wordt onnodig geacht, want 'Yvonne doet haar werk toch wel goed'.

Alleen het controleren van Yvonne zou een beheersmaatregel zijn die op werking kan worden getest. De overige zaken zijn ELC's die de kans dat Yvonne het fout doet verlagen.

¹²¹⁾ Interne beheersingsactiviteiten uit COSO en 315.20.

¹²²⁾ Samen met monitoring.

¹²³⁾ 'Yvonne' is in dit geval een beeldspraak voor een nauwkeurig en zorgvuldig persoon waaraan bepaalde verantwoordelijkheden zijn toegewezen. Het laatste voorbeeld uit de paragraaf controle-omgeving in het hoofdstuk ELC's.

Zij zullen echter nooit de fouten van Yvonne kunnen detecteren en corrigeren. Die ELC's kunnen wel op bestaan, maar niet op werking worden getest. Of Yvonne wel een goede instructie heeft kan worden waargenomen door een teamlid. Een instructie is echter niet in staat om fouten van Yvonne te vinden en een correctiejournalpost voor te stellen.

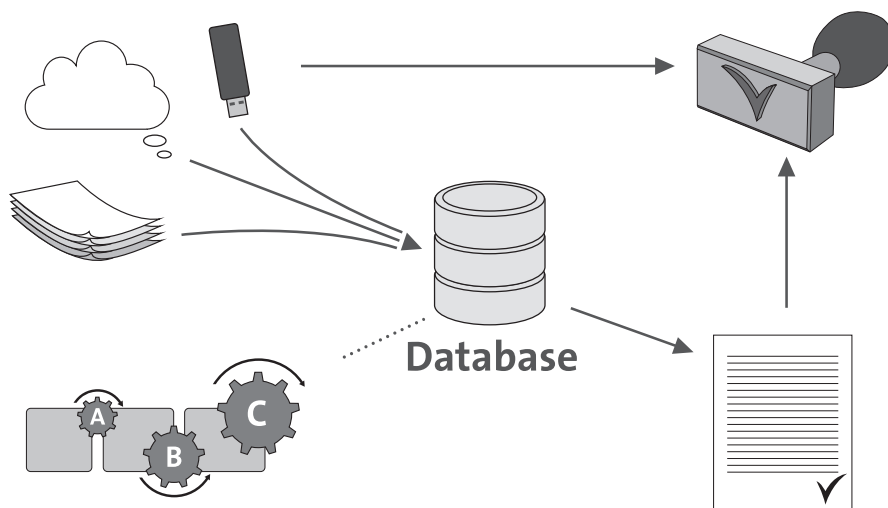
In de praktijk blijkt dat interne beheersmaatregelen en ELC's soms door elkaar worden gehaald. Als een accountant het toetsen van de opzet van interne beheersmaatregelen niet beheerst, zullen deze waarschijnlijk onjuist of onterecht worden getest. Daarmee is een groot deel van de interimcontrole tijdverspilling. Een ander gevolg van onjuist testen is dat er op interne beheersmaatregelen wordt gesteund die er überhaupt niet zijn. Dan blijven risico's onafgedekt. Dat is niet alleen duur, maar ook nog eens onacceptabel.

Theorie

Een interne beheersmaatregel is:

- een 'klusje'
- dat door iemand
- op een volledige lijst moet worden uitgevoerd
- waardoor het werk van iemand anders wordt nagekeken
- waarvan het bewijs in een rode map kan worden gestopt

Schematisch laat deze definitie zich in onderstaand plaatje samenvatten:



Het plaatje vat samen hoe een interne beheersmaatregel opgezet zou moeten zijn. We nemen hier als voorbeeld de controle op wijzigingen in een prijsstabel. De getekende prijslijst is in het plaatje hiernaast de input in de database. Die input wordt vervolgens verwerkt, waarna er uit de database een mutatieverslag komt.

De persoon met het 'klusje' (in het plaatje hiernaast afgebeeld als stempel) vergelijkt bij iedere wijziging in de prijslijst het mutatieverslag met de getekende prijslijst om te zien dat daadwerkelijk alléén de prijzen op de getekende prijslijst zijn verwerkt. Op het moment dat er prijzen zijn gewijzigd die niet op de getekende prijslijst voorkomen of verkeerd zijn gewijzigd, moet degene met het 'klusje' voor correctie zorgen. Niet-visueel ingestelde accountants kunnen de vijf W's als ezelsbrug gebruiken.

De eerste van de vijf W's is de overkoepelende vraag voor de interne beheersmaatregel als geheel:

'Waarom ben ik als accountant overtuigd dat dit klusje het risico afdekt?'

Het antwoord op deze vraag moet een betogende tekst zijn. Een betoog waarom de beheersmaatregel effectief is qua opzet om het risico tot een acceptabel laag niveau af te dekken. In dat betoog komen de overige van de vijf W's terug:

- **Wie** (iemand met een tegengesteld of geen bijzonder belang). In de illustratie dus iemand met een stempel in zijn hand. Een rode pen mag ook.¹²⁴⁾
- **Doet Wat** (afstemmen, vergelijken). In bovenstaande illustratie komt dit tot uiting doordat het vlak linksboven wordt vergeleken met rechtsonder.¹²⁵⁾
- **Waarnee** (ander bewijsmateriaal, een norm). De drie vormen van input linksboven.¹²⁶⁾
- **Wanneer** (Meestal 'allemaal' maar soms ook wekelijks). In bovenstaande illustratie is dat de pijl uit de database. Alle pijlen vanuit de database moeten worden gecontroleerd.¹²⁷⁾

Meest gemaakte fouten

Naast de verwarring tussen een ELC en een beheersmaatregel zullen wij in de volgende paragrafen de drie meest gemaakte fouten behandelen aan de hand van enkele voorbeelden. De drie meest gemaakte fouten zijn:

A: Procesbeschrijving zien als beheersmaatregel.

B: Geen aandacht voor consistentie van de toepassing.

C: Onjuiste definitie van een IT-maatregel.

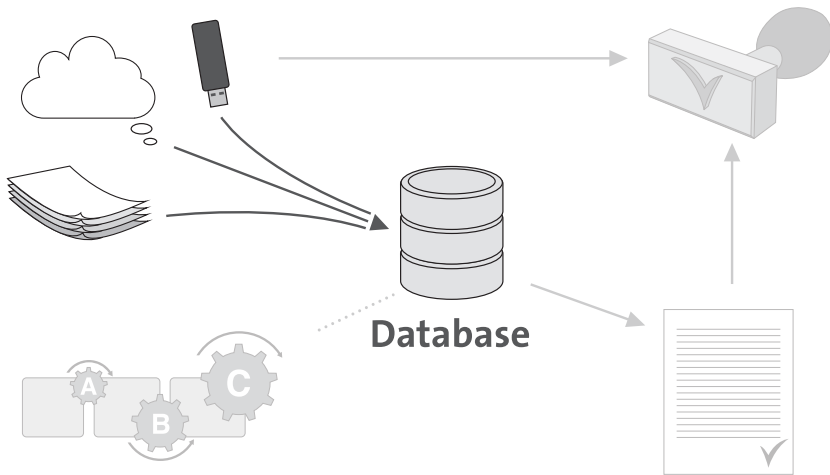
¹²⁴⁾ 330.10 a iii

¹²⁵⁾ 330.10 a i

¹²⁶⁾ 330.10 a iii

¹²⁷⁾ 330.10 a ii

A: Procesbeschrijving zien als beheersmaatregel



Soms beschrijven accountants het proces zonder de opzet van de beheersmaatregel te toetsen. Uit de illustratie wordt dan alleen de linker bovenkant beschreven. Hieronder volgt een voorbeeld uit een willekeurig dossier, waarbij alleen het proces werd beschreven:

'Medewerkster projectadministratie¹²⁸⁾ verwerkt de facturen van de onderaannemers alleen als deze zijn getekend door een projectleider.'

De hierboven beschreven **instructie**¹²⁹⁾/doelstelling/hoop/droom/verwachting dekt het risico niet af dat de projectadministratie onbetrouwbaar is. Alle mutaties in de projectadministratie moeten door **iemand anders**¹³⁰⁾ worden vergeleken met de goedgekeurde facturen. Alleen dan is de invoer in de database (die gebruikt wordt voor de jaarrekening) betrouwbaar.

De interne beheersmaatregel zou dus als volgt moeten luiden:

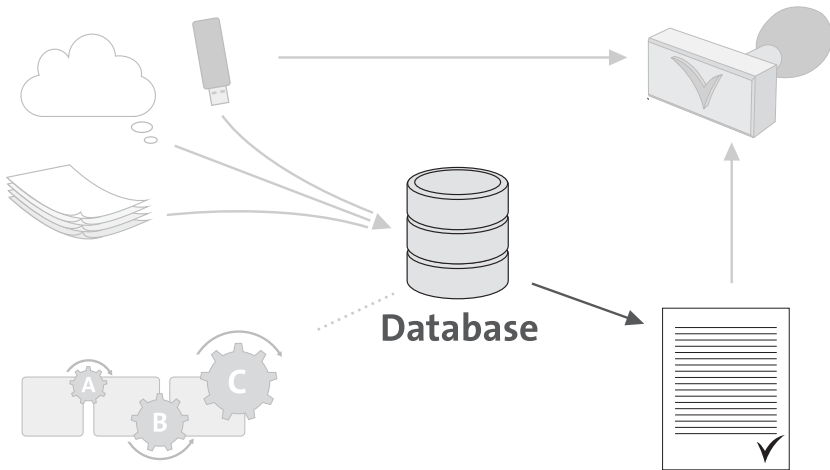
De persoon met het klusje vergelijkt **het doorlopend genummerde verwerkingsverslag** uit de projectadministratie met de goedgekeurde facturen en de parafenlijst.

¹²⁸⁾ Yvonne uit de beeldspraak in de introductie van dit hoofdstuk.

¹²⁹⁾ Een ELC.

¹³⁰⁾ Degene in het bezit van een rode map.

B: Geen aandacht voor consistentie van de toepassing



Om degene met het 'klusje' met een keeper te vergelijken: al is een keeper nog zo goed, als hij tijdens een aanval de andere kant op kijkt, heeft dit alsnog een tegendoelpunt tot gevolg. Inconsistent toepassen van een interne beheersmaatregel kan de effectiviteit ervan volledig tenietdoen. Daarom is het belangrijk de waarborgen voor consistente toepassing helder te hebben. Hoe weet degene met het klusje dat hij 'alles' heeft gezien?

Dit aspect wordt bijna nooit beschreven. Een voorbeeld:

'Verkoopmedewerker vraagt bij een grote levering een voorschot aan van de opdrachtgever. Een levering wordt niet uitgevoerd voordat het voorschot is voldaan.'

Het probleem in bovenstaand voorbeeld is dat er niet wordt beschreven hoe de controlerende medewerker zeker weet dat alle grote leveringen zijn gezien. De maatregel om consistente toepassing te waarborgen is onduidelijk.

De interne beheersmaatregel zou als volgt moeten luiden:

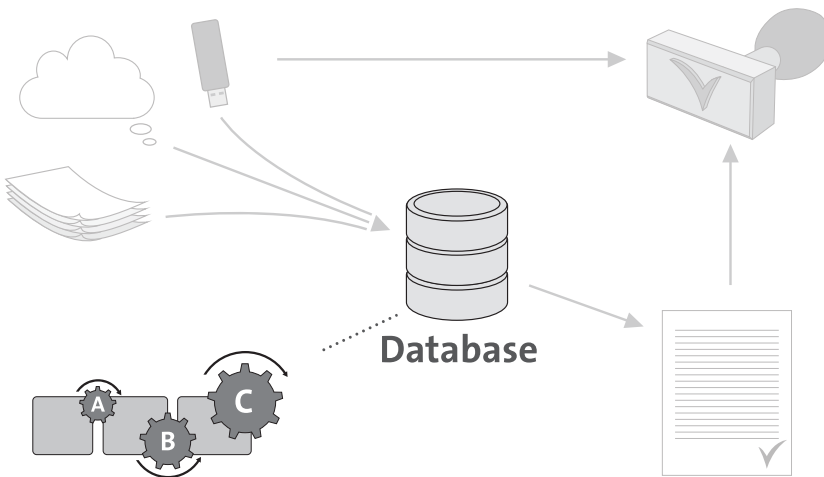
'Iemand anders dan de verkoopmedewerker vergelijkt dagelijks de **signaallijst**¹³¹⁾ grote leveringen van de volgende dag met ontvangen voorschotten volgens de bankrekening.'

¹³¹⁾ Zie meest gemaakte fout type C.

Sta **altijd** als eerste stil bij de vraag: 'Hoe kan degene met het klusje weten of alles in de map terecht is gekomen?' Bijvoorbeeld:

- De persoon die **alle** wijzigingen in de prijstabel moet vergelijken met de door het management getekende prijslijst stelt vast dat het niet te muteren doorlopend genummerde controlegetal volgt op het vorige verslag dat hij op zijn bureau had.
- De persoon die **alle** mutaties in de autorisatiematrix moet vergelijken met een lijst van verboden combinaties, stelt vast dat de laatste mutatiedatum aansluit op de mutatiedatum van de vorige wijziging die hij heeft gezien.
- De persoon die van **alle** personeelsdossiers moet vaststellen dat die volledig zijn aangelegd door de afdeling personeelszaken, moet dus checken vanuit een was-wordt lijst brutoloon uit het salarispakket.
- De persoon die van **alle** betalingen aan onderaannemers moet vaststellen dat aan de formaliteiten uit hoofde van de Wet Keten Aansprakelijkheid (WKA) is voldaan, moet controleren vanuit een conceptbetaallijst.
- De persoon die van **alle** ontvangen voorraad moet vaststellen dat het laboratorium deze heeft gekeurd, moet dat doen met behulp van een geteste signaallijst of een doorlopend genummerd mutatieverslag uit de voorraad administratie.

C: Onjuiste definitie van een IT-maatregel



Een IT-maatregel is nog steeds een klusje van iemand met een rode map. Het enige verschil is dat die persoon werkt op de IT-afdeling van de cliënt. Een computer kan uit zichzelf helemaal niets. Er zal altijd iemand de computer moeten vertellen wat de bedoeling is. Iemand anders zal daarna moeten kijken of de computer dat ook daadwerkelijk heeft 'begrepen'. Dat laatste stuk is dan de beheersmaatregel. Hieronder volgt een voorbeeld uit de praktijk waarbij men ervan uitging dat er geen verdere controlewerkzaamheden meer hoefden te worden uitgevoerd. Dat was niet nodig, omdat 'het systeem het automatisch doet':

'De BTW-codes worden door het systeem automatisch gekoppeld aan de artikelen.'

In het bovenstaande voorbeeld wordt verondersteld dat artikelen de juiste BTW-code krijgen, omdat een systeem deze automatisch koppelt. Het probleem is echter dat als **dit**¹³²⁾ verkeerd wordt ingesteld, bepaalde artikelen met het verkeerde BTW-percentage worden verkocht. Er zal dus iemand moeten zijn die controleert of het systeem de juiste BTW-code aan een artikel koppelt. De interne beheersmaatregel zou dus als volgt moeten luiden:

De persoon met het **recht om releases live te zetten**¹³³⁾ stelt bij iedere wijziging in het systeem door middel van een **regressietest**¹³⁴⁾ vast dat het systeem ook daadwerkelijk de juiste BTW-code (binnenland, buitenland, 0%, laag%, hoog%) koppelt en op de juiste regel zet.

Raamwerken voor toetsen opzet

Van de 5 soorten risico's die in hoofdstuk 3 zijn benoemd, komen er bij het testen van de opzet van de interne beheersing 4 soorten vaak terug. Het 'kwartje van Jan' is doorbreking van de interne beheersing. Daarvoor is een interim niet zinvol. De types die over blijven zijn:

1. Fouten in stamtabellen (inclusief functievermenging).
2. Onjuist geprogrammeerde handelingen.
3. Fiscale of wettelijke documentatieverplichtingen.
4. De maatregelen in een proces die onjuiste voorzieningen moeten voorkomen.

¹³²⁾ search + "></" + BTWC + ">";

¹³³⁾ Daardoor weet diegene dat alle wijzigingen de rode map bereiken.

¹³⁴⁾ Een regressietest is het narekenen of nabootsen van iedere mogelijke combinatie van parameters. Als er 5 producten zijn en 3 kortingsstaffels, dan zijn er 15 combinaties. Het is handig hiervoor een set transacties te kiezen waarin alle uitzonderingen zijn opgenomen. Bij iedere release wordt die set transacties nagerekend. Omdat de set transacties iedere keer identiek is kan dan vrij snel een conclusie worden getrokken op basis van controlegetallen.

	Raamwerk	Voorbeelden
Stamtabel.	Persoon X vergelijkt <volledig aanknopingspunt zoals doorlopend genummerd mutatieverslag> met <bewijsstukken zoals door management geautoriseerde wijzigingen>	Persoon X vergelijkt het doorlopende genummerde mutatieverslag 'rekeningnummers crediteuren' met getekende opdrachten van het management. Persoon Y stelt bij iedere doorlopend genummerde wijziging in de stamtabel met autorisaties vast dat inkopers nooit rolnummer FIN008b krijgen. Waarbij FIN008b een gefingeerd voorbeeld is van de rol 'muteren vaste verrekenprijs'. ¹³⁵⁾
Geprogrammeerde handelingen.	Persoon X stelt bij iedere wijziging¹³⁶⁾ in het systeem vast dat een <regressietest of testset> is uitgevoerd om te controleren of het systeem ook daadwerkelijk de <geprogrammeerde handeling> op de juiste manier uitvoert.	De persoon met het klusje stelt bij iedere wijziging in het systeem vast dat een regressietest is uitgevoerd om te controleren of het systeem ook daadwerkelijk afboekingen uit de voorraad gevolgd door een opboeking vanuit dezelfde crediteur ziet als één transactie van per saldo nul waardoor de voorraad verouderd blijft.
Juridische/fiscale claim.	Persoon X stelt op basis van <volledig aanknopingspunt zoals was- wordt lijsten, betaalopdrachten of bijboekingen in een administratie> en <gebruikte checklist of instructie> vast dat aan de formele vereisten is voldaan.	Persoon X stelt op basis van doorlopend genummerde mutaties in de crediteurenadministratie en de 'checklist inleners' vast dat crediteuren terecht status inlener 'nee' hebben gekregen. Bij status 'ja' stelt persoon X vast dat aan alle documentatie-eisen is voldaan. Persoon X stelt op basis van de signaallijst betalingen inleners en de 'instructie WKA' vast dat Yvonne een vergelijking heeft gemaakt met het register Stichting Normering Arbeid en zo nodig de afsplitsing van de betaling van de sociale lasten narekent.
De maatregelen in een proces die onjuiste voorzieningen moeten voorkomen.	Persoon X stelt van alle <volledig aanknopingspunt zoals doorlopend genummerd mutatieverslag> vast dat <bewijsstukken zoals geautoriseerde kredietbeoordelingen, geautoriseerde kwaliteitscontroles of investeringsbeslissingen> aanwezig zijn om vast te stellen dat er volgens de richtlijnen is gehandeld.	Persoon X stelt van alle bijboekingen in de voorraadadministratie vast dat het laboratorium de productiecharge heeft getest. Persoon X stelt van alle bijboekingen in de voorraadadministratie vast dat inkoper(s) met de juiste autorisatie voor de bestelling hebben getekend. Persoon X stelt op basis van alle doorlopend genummerde mutaties in de crediteurenadministratie vast dat de leveranciersbeoordeling is doorlopen en ondertekend door de directie. Persoon X stelt van alle doorlopend genummerde projecten vast dat de voorcalculatie is gemaakt en goedgekeurd door iemand met een passende autorisatie.

Uiteindelijk kan de systeembeheerder altijd alles. Zelfs als bepaalde logging aanstaat kan een slimme systeembeheerder door allerlei trucs gegevens wijzigen zonder dat die wijziging wordt gelogd. De manieren waarop mochten wij van de systeembeheerder die ons dat heeft verteld niet in dit boek zetten. Op Wikipedia staat Winzapper genoemd. Dat is een tool waarmee een systeembeheerder de Windows security log kan wissen waarin wordt geregistreerd dat er buiten de applicatie om bepaalde gegevens zijn gemuteerd.

Tijdens het verkrijgen van kennis van de entiteit kan blijken:

- Dat de systeembeheerder en/of een DGA met affiniteit voor automatisering een fout in de jaarrekening wil veroorzaken.
- Dat het waarschijnlijk is dat die fraude kan of zal worden gepleegd door het muteren van databases buiten de normale applicaties en logging om.
- Dat het systeembeheer niet extern is belegd bij een gerenommeerde partij.

In die situatie zullen er hogere eisen moeten worden gesteld aan de beheersing van netwerken en databases. Dit vraagt specialistische kennis, zowel voor het toetsen van de opzet van de interne beheersing als voor de mogelijke opvolging in de controle.

Signaalwoorden om op te letten bij een dossierreview

Voor het onderkennen van beheersmaatregelen waarvan de opzet onjuist is beschreven, kan een accountant letten op signaalwoorden. Als deze woorden voorkomen in het dossier, is de opzet van de interne beheersing meestal niet goed getoetst.

Signaalwoorden	Fout
'Wordt', 'vindt plaats', 'dient te worden'	Niet de persoon beschrijven door toepassen lijdende vorm.
'Periodiek', 'regelmatig', of 'de'	In de beschrijving geen aandacht besteden aan de consistentie van de toepassing.
'Beoordeelt', 'analyseert', 'controleert', 'kijkt naar', 'toetst', 'checkt', 'autoriseert' zonder deze woorden te laten volgen door 'met behulp van' of 'op basis van'	Nalaten te beschrijven wat iemand feitelijk doet. Als dat niet duidelijk is, blijkt ook niet of het risico is afgedekt.

¹³⁵⁾ Let op! 'Functiescheiding' is dus geen beheersmaatregel, maar het toetsen van alle wijzigingen in een autorisatietabel aan een lijst met verboden functies wel.

¹³⁶⁾ Doorgaans is iedere IT-medewerker op de hoogte van het feit dat systeemwijzigingen niet onaangekondigd of ongetest live mogen worden gezet. Het is dan niet onwaarschijnlijk dat dit klusje plaatsvindt op basis van de releasekalender. In een hoog risico situatie als een grote IT-afdeling met veel systemen en veel wijzigingen zal er een beperkt aantal functionarissen moeten zijn die als enige het recht hebben om een release candidate live te zetten. Zij weten dan dat er niets buiten hun medeweten om live kan worden gezet. Die functionarissen moeten dan vaststellen dat de regressietest is uitgevoerd. Zij moeten de regressietest niet zelf doen, dat zou weer een risico van gemakzucht in zich dragen.

Conclusie

Het testen van de opzet van de interne beheersing kan worden samengevat in een schema en in vier raamwerken. Toch is het voor veel beroepsbeoefenaars heel lastige materie. Niet vanwege de complexiteit, maar meer vanwege:

- De discipline die het vraagt om beheersmaatregelen langs het raamwerk te leggen.
- Het feit dat IT-maatregelen voor sommige accountants ongrijpbaar zijn.
- Het feit dat IT-maatregelen wel grijpbaar zijn, maar de juiste logging uit staat.
- Het feit dat beheersmaatregelen in de zin van een controle op de invoer niet altijd zullen worden aangetroffen. Vooral niet in het MKB.

Die laatste reden is soms een keuze van het management. Bij ten minste drie soorten risico's is het testen van de interne beheersing soms noodzakelijk. Als de accountant risico's niet efficiënt achteraf kan repareren door middel van gegevensgerichte werkzaamheden, **moeten**¹³⁷⁾ die worden geadresseerd door middel van de interne beheersing. Die soorten risico's zijn:

- Fiscale of wettelijke documentatieverplichtingen. Als die verplichtingen niet gedurende het jaar worden opgevolgd, is het niet achteraf te repareren.
- Fouten in stamtabellen. Vooral waar veel elementen in een stamtabel vaak worden gewijzigd.
- Onjuist geprogrammeerde handelingen. Vooral als die handelingen veel verschillende parameters omvatten.

Voor die onderwerpen zal iedere cliënt het belang van de beheersing van die risico's moeten onderschrijven. De cliënt overtuigen om een controle op de invoer in te stellen lukt dan waarschijnlijk wel.

¹³⁷⁾ 315.30

HOOFDSTUK 6

TESTEN VAN DE INTERNE BEHEERSING

Het testen van de interne beheersing is een gedragspsychologisch onderzoek. Uit dat onderzoek moet blijken of de persoon met het klusje:

- Voldoende getraind is.
- Niet te gemakzuchtig is.
- Niet liegt over het doen van het klusje.

Bij dat onderzoek kan een accountant verschillende soorten controlemiddelen toepassen:

- Navraag.¹³⁸⁾
- Waarneming ter plaatse.¹³⁹⁾
- Inspectie van documentatie.¹⁴⁰⁾
- Herhaling van procedures.¹⁴¹⁾
- Gegevensgerichte werkzaamheden.

Van de bovenstaande werkzaamheden moet minimaal altijd **navraag**¹⁴²⁾ worden toegepast. Naast navraag moet altijd nog een ander controlemiddel worden toegepast. De controlemiddelen staan gesorteerd op volgorde van inspanning en geleverd controlebewijs. Hoe groter de beoogde **verlaging van het risico**,¹⁴³⁾ des te meer en zwaardere controlemiddelen door het team moeten worden toegepast. Voorbeelden van de verschillende werkzaamheden zijn:

Navraag

- Iemand vragen de fouten te beschrijven die ze hebben gevonden.
- Iemand vragen aan te geven welke paraaf van wie is om te bewijzen dat ze dat zo kunnen benoemen.
- Iemand vragen of ze bepaalde ingewikkelde wet- en regelgeving kunnen uitleggen om vervolgens vast te stellen of ze zonder enige hulp de juiste uitleg kunnen geven.
- Iemand vragen naar de rolnummers in het ERP-pakket die horen bij 'correctie voorraad'. Dit is om vast te stellen dat ze het uit hun hoofd weten of snel kunnen opzoeken in de documentatie van de ingerichte profielen.
- Iemand bewust een **onjuiste, gesloten**¹⁴⁴⁾ vraag stellen om te kijken of de geïnterviewde de fout kan onderkennen en de interviewer corrigeert.

¹³⁸⁾ 500.A22

¹³⁹⁾ 500.A17

¹⁴⁰⁾ 500.A14

¹⁴¹⁾ 500.A20

¹⁴²⁾ 330.10

¹⁴³⁾ *Al is een risico significant, als je dat risico efficiënt door middel van gegevensgerichte werkzaamheden kan verlagen hoeft je niets te testen.*

¹⁴⁴⁾ *Bijvoorbeeld: 'Gras is toch blauw?'*

Waarneming ter plaatse

- Opzettelijk 100% korting invoeren om te kijken of het systeem een signaal geeft.
- Iemand vragen voor te doen hoe een bepaalde beheersmaatregel in zijn werk gaat. Vervolgens kan de accountant vaststellen of een bepaalde afstemming, monitoringtool of signaallijst vloeiend en zonder zoeken kan worden gevonden in een netwerkfolder of rode map. Liefst onaangekondigd.
- Met een smoes op de afdeling zitten van de functionaris die een bepaalde beheersmaatregel uitvoert. Gewoon even zien of diegene zijn werk uitvoert. Bij voorkeur in een periode of op een tijdstip waarvan bekend is dat het druk is. Zo weten fraudeurs bijvoorbeeld dat 16:30 uur een goed tijdstip is om te proberen spullen geleverd te krijgen zonder kredietwaardigheidstoets of vooruitbetaling.
- Aan een bureau gaan staan om te zien dat er gele briefjes in de stapel dossiers zijn geplakt. Gele briefjes met mededelingen als: 'nog te ontvangen stukken', 'tegenhouden tot vooruitbetaling' of 'waarschuwing opnemen in personeelsdossier'. Dergelijke gele briefjes vormen deugdelijke onderbouwingen van kritisch uitgevoerde interne beheersmaatregelen.

Inspectie van documentatie

- De documenten zien waaruit de correctie blijkt (e-mailverkeer, brieven of correcties) van de fouten die tijdens de navraag zijn benoemd.
- Door de documentatie van de beheersmaatregelen bladeren. Bijvoorbeeld de maandelijke controle op de wijzigingen in de prijstabel. Zo kan worden gezocht naar maanden waarin die afstemming niet is gemaakt.
- Door de documentatie van de beheersmaatregelen bladeren om te zoeken naar gevallen waar een onwaarschijnlijk laag aantal **interne controletekens**¹⁴⁵⁾ is achtergelaten.
- Onaangekondigd vragen om de map met documentatie van een bepaalde beheersmaatregel. Dan kan worden gezien of die documentatie is bijgewerkt.

Herhaling van procedures

Herhaling van procedures is het zwaarste controlemiddel. Om dit te kunnen toepassen moet aan één randvoorwaarde voldaan zijn. Die randvoorwaarde is gedocumenteerde interne beheersing. Alleen als er een vink van de cliënt staat, kan het team namelijk zeker weten of zij een handeling van de cliënt overdoen. Overdoen is het plaatsen van een **vink naast een vink** die is gezet door de cliënt. Als er geen vink staat is er een wezenlijke kans dat de teamleden de eerste zijn die de interne beheersmaatregel uitvoeren.

¹⁴⁵⁾ De mededeling: 'Wij voeren die maatregelen wel uit, maar documenteren het niet' moet zeer sceptisch worden behandeld. Vooral in het geval van 97 wijzigingen in een stamtabel is het zeer onwaarschijnlijk dat alle wijzigingen kunnen worden gecontroleerd zonder enig spoor van uiterlijke kenmerken. Iemand pauzeert minimaal ergens gedurende die 97 wijzigingen en zet dan een streep om aan te geven tot waar hij is gebleven.

Het zwaarste controlemiddel moet worden bewaard voor hoge risico's. Dit betekent dat herhaling van procedures niet vaak de overhand zal hebben. Vooral niet bij de werkzaamheden ten aanzien van de routinematige processen. Voorbeelden van passende herhaling van procedures die wij tegengekomen zijn:

- Van een beperkt aantal wekelijkse controles op uitgaande WKA-betalingen zelf vaststellen dat de afsplitsing naar de G-rekening goed is nagerekend.
- Van de meest voorkomende soorten van combinaties nogmaals narekenen dat de halfjaarlijkse regressietest van de cliënt goed is uitgevoerd.
- Van een beperkt aantal invoercontroles op de locatiecode en houdbaarheidsdatum van meer dan dagelijks gecontroleerde inkopen van individueel materiële partijen medicijnen vaststellen dat de vink op het mutatieverslag van de voorraad terecht is gezet.
- Van een beperkt aantal regels uit de wekelijkse controle op de gifstofadministratie vaststellen dat de afmutaties terecht van een vink zijn voorzien door zelf nogmaals af te stemmen met vernietigingsrapporten.

Dit alles natuurlijk in een periode van grote drukte of vakantie van degene die de interne beheersmaatregel normaal gesproken uitvoert.

Gegevensgerichte werkzaamheden

Gegevensgerichte werkzaamheden zijn beperkt toepasbaar tijdens de interimcontrole. Gevonden fouten mogen namelijk alleen worden gebruikt om te concluderen dat de **interne beheersing niet werkt**.¹⁴⁶⁾ Dit lijkt een beetje op het principe van falsificatie. Als een bioloog zou willen bewijzen dat alle zwanen in de wereld wit zijn, kan hij er wel duizend vangen, maar dan is hij er nog niet. Hij heeft namelijk niet gelet op **zwarte zwanen**.¹⁴⁷⁾ En als een accountant niet alert is op **tegenstrijdig bewijs**,¹⁴⁸⁾ wordt het mogelijk over het hoofd gezien. Voorbeelden van gegevensgerichte werkzaamheden waarmee het niet werken van de interne beheersing kan worden aangetoond zijn:

- Met behulp van bestandsanalyse zoeken naar prijzen die meer dan 50% duurder zijn dan de gemiddelde prijs van dat product gedurende het jaar.
- Door middel van inspectie van allerlei mappen met facturen zoeken naar verzamel-facturen van onderaannemers waar geen splitsing van uren en materialen is gemaakt.
- Door middel van bestandsanalyse zoeken naar buitenlandse crediteuren waarvoor überhaupt geen BTW-nummer in de administratie is opgenomen.

¹⁴⁶⁾ 330.16

¹⁴⁷⁾ De Latijnse naam van een zwarte zwaan is *Cygnus Atratus*. De keuze voor de bedrijfsnaam *CYGNUS ATRATUS* is gevallen tijdens discussies over het testen van de interne beheersing.

¹⁴⁸⁾ 200.A18

Als deze zaken niet zijn opgemerkt door de interne beheersing toont dat aan dat interne beheersmaatregelen niet werken. Het op deze manier testen heeft meerdere voordelen:

- Er is geen welles / nietes discussie over de waarschijnlijkheid van een risico tijdens het bespreken van de managementletter. Fouten hebben zich feitelijk voorgedaan.
- Soms kan heel snel worden vastgesteld dat de interne beheersing niet kán hebben gewerkt, zoals wanneer 5 van de eerste 20 personeelsdossiers¹⁴⁹⁾ die worden doorgebladerd onvolledig zijn.
- Als de fouten die de accountant vindt óók door de organisatie zelf zijn gevonden én opgelost, maakt dat de werking van de interne beheersing aannemelijk.

Samenstelling van een passende mix

Bij het toepassen van de verschillende controlemiddelen is het iedere keer zoeken van een passende mix die recht doet aan:

- Het inherente risico.
- De maatregel die moet worden getest.
- Of een maatregel **vorig jaar**¹⁵⁰⁾ al uitgebreid is getest.
- Of dezelfde mensen de interne beheersmaatregel uitvoeren als vorig jaar.
- Aanstaande reorganisaties waarbij iedereen zijn baan zal verliezen.
- Hoe sterk het controleteam de gegevensgerichte werkzaamheden wil verminderen.
- Veranderingen in monitoring.

Afhankelijk van het totaal van die parameters moet er dan veel of weinig bewijs worden verzameld tijdens de interimcontrole. Naar soorten beheersmaatregelen en behoefte aan controlebewijs zou de mix van testwerkzaamheden er dan zoals in de tabel rechts uit kunnen zien. Het is niet de bedoeling om deze tabel te kopiëren en plakken naar uw dossier. De tabel is uitsluitend bedoeld als inspiratie.

¹⁴⁹⁾ Het gegevensgericht inspecteren van 20 dossiers kost circa 5 tot 15 minuten. Bij 100 nieuwe indienst-treders per jaar die bestaan uit studenten zou eerst die 5 tot 15 minuten bladeren wellicht een goede benadering zijn.

¹⁵⁰⁾ Soms wordt gedacht dat testwerkzaamheden uit de voorgaande jaren ook kunnen worden gebruikt. Uit 330.14 blijkt echter duidelijk dat ook dit jaar testwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Maar de uitkomsten van voorgaande jaren mogen wel de diepgang van die werkzaamheden beïnvloeden.

Soort maatregel	Controlemiddel	Weinig bewijs	Midden bewijs	Veel bewijs
Stamtabel.	Navraag	'Welke fouten heeft u allemaal gevonden?'	'U heeft toch wel fouten gevonden?'	'Laat de correctie uit hoofde van de door u gevonden fouten eens zien.' 'Welke rolnummers in het ERP-pakket zijn eigenlijk de verboden combinaties? Als u dat niet weet kunt u de wijzigingen in de stamtabel toch niet controleren?'
	Waarneming	'Laat eens zien hoe u de controle uitvoert.'	'Mag ik erbij zijn als de prijswijziging wordt doorgevoerd? Ik wil graag zien hoe het mutatieverslag tot stand komt.'	'Hallo, nee, ik heb geen afspraak, maar kunt u mij de stukken laten zien waarmee u de wijzigingen in de stamtabel van gisteren heeft gecheckt?' 'Voer eens opzettelijk twee foute mutaties in. Ik heb met de directie afgesproken¹⁵¹⁾ dat we zo gaan testen of uw collega de fout vindt.'
	Inspectie	'Mag ik eens zien hoe u de controle op de wijzigingen in de stamtabel documenteert?'	'Mag ik eens van een paar maanden de documentatie van de beheersmaatregel bekijken?'	Integraal inspecteren van alle wijzigingen om te zien dat ze allemaal in de rode map zitten en van uiterlijke kenmerken zijn voorzien.
	Herhaling	N.v.t.	N.v.t.	Een vink zetten naast de vink op het wijzigingsverslag voor een aantal belangrijke stamgegevens. Dit wijzigingsverslag moet geselecteerd zijn in een periode dat het heel druk was of de verantwoordelijke persoon ziek was.
	Gegevensgericht	Met bestandsanalyse zoeken naar decimaalfouten in prijzen.	Met bestandsanalyse zoeken naar afwijkingen van meer dan 30% ten opzichte van de gemiddelde prijs gedurende het jaar.	De bestandsanalyse uit de vierde kolom, verrijnd naar maanden en klanten.

¹⁵¹⁾ Opzettelijk aanbieden van onjuiste mutaties moet wel worden afgestemd met het management.

Soort maatregel	Controlemiddel	Weinig bewijs	Midden bewijs	Veel bewijs
Geprogrammeerde handelingen.	Navraag	'Welke combinaties van parameters zijn er eigenlijk allemaal?'	'Hoe heeft u alle mogelijke combinaties van parameters eigenlijk geïdentificeerd?'	'U heeft de volledigheid van alle mogelijke combinaties van parameters toch wel onderbouwd met een memo?'
	Waarneming	De cliënt vragen enkele parameters in het systeem in te voeren zodat de accountant kan zien dat deze inderdaad automatisch en juist worden berekend zonder de mogelijkheid om de uitkomsten te overschrijven.	Vragen of de cliënt de testset met transacties in een testomgeving door de geprogrammeerde module heen kan halen waar de accountant bij is. Die kan dan zien dat de uitkomsten gelijk zijn aan de laatste gedocumenteerde uitkomsten.	Onaangekondigd aan de cliënt vragen om op dat moment een testset met transacties door de geprogrammeerde module heen te halen. De accountant kan dan zien dat de uitkomsten gelijk zijn aan de laatste gedocumenteerde uitkomsten. Verder kan de accountant zien of het draaien van die testset onderdeel is van de normale routine van de cliënt, omdat dit zonder voorbereiding, horen of stoten lukt.
	Inspectie	Inspecteren van een wijzigingsverslag om te zien of dit geautoriseerd is.	In het wijzigingsverslag lezen of er een uitleg is van de gekozen testset en een analyse van de geconstateerde fouten.	In het wijzigingsverslag lezen of er een onderbouwing is van de gekozen testset en een regel-voor-regel-analyse en reparatie van de geconstateerde fouten.
	Herhaling	N.v.t.	N.v.t.	Van een aantal veelvoorkomende combinaties van parameters zelf vaststellen dat de interne narekening correct is uitgevoerd.
	Gegevensgericht	Van de soorten transacties die in het kader van de gegevensgerichte werkzaamheden of lijncontroles toch al zijn gezien, vaststellen dat die in ieder geval in de regressietest terugkomen.	Met bestandsanalyse totaliseren van transacties naar soorten combinaties, om te controleren of vaak voorkomende combinaties van parameters in de interne regressietest zijn geïdentificeerd.	Met bestandsanalyse totaliseren van transacties naar soorten combinaties om te controleren of alle mogelijke combinaties van parameters in de interne regressietest zijn geïdentificeerd.

Soort maatregel	Controlemiddel	Weinig bewijs	Midden bewijs	Veel bewijs
Juridische/fiscale claim.	Navraag	Vragen hoe regelgeving eigenlijk in elkaar zit om te horen of een medewerker het antwoord weet.	Onaangekondigd langslopen en vragen hoe regelgeving eigenlijk in elkaar zit om te horen of iemand het antwoord paraat heeft.	Opzettelijk een onjuiste suggestie doen om te kijken of de geïnterviewde de accountant corrigeert.
	Waarneming	'Laat eens zien hoe u transacties controleert?' Om vast te stellen dat men vloeiend en zonder hapering de juiste documenten kan vinden.	'Nee, ik heb geen afspraak, maar laat eens zien hoe u transacties controleert?' Om vast te stellen dat men vloeiend en zonder hapering de juiste documenten kan vinden. In de ideale situatie liggen er op het bureau dossiers 'in de wacht' vanwege ontbrekende stukken.	Op een afstand kijken of medewerkers op dezelfde grondige manier transacties nakijken als toen de accountant erbij stond.
	Inspectie	Een willekeurige map openen om te zien dat interne controletekens zijn gezet en transacties zijn tegengehouden.	Voor een bepaalde selectie of periode alle mappen openen, om te zien dat interne controletekens zijn gezet en/of transacties zijn tegengehouden.	Onaangekondigd de mappen vanaf gisteren openen om te zien dat interne controletekens zijn gezet en dat transacties zijn tegengehouden.
	Herhaling	N.v.t.	N.v.t.	Van transacties waar intern op een wijzigingsverslag of een mutatie-overzicht een vink is gezet, nogmaals een vink zetten, om vast te stellen dat er inderdaad een getekende checklist was.
	Gegevensgericht	N.v.t.	Integraal doorbladeren van documentatie om te zoeken naar mutaties waar checklists ontbreken en de transactie dus tegen had moeten worden gehouden.	Integraal doorbladeren van documentatie om te zoeken naar mutaties waar dossierstukken ontbreken, ondanks dat de checklist is ingevuld.

Soort maatregel	Controlemiddel	Weinig bewijs	Midden bewijs	Veel bewijs
De maatregelen in een proces die onjuiste voorzieningen moeten voorkomen.	Navraag	'Welke ongekeurde of ongeautoriseerde transacties heeft u allemaal gevonden?'	'U heeft toch wel ongekeurde of ongeautoriseerde transacties gevonden?'	'Wie is de meest lakse persoon in uw organisatie? Welke correspondentie heeft u daarover beschikbaar?'
	Waarneming	'Laat eens zien hoe u de controle uitvoert?'	'Mag ik erbij zijn als u de controle doorvoert? Ik wil graag zien hoe u aan de te controleren mutaties komt.'	'Hallo, nee, ik heb geen afspraak, maar kunt u mij de stukken laten zien waarmee u de transacties van gisteren heeft gecheckt?' 'Voer eens opzettelijk twee ongekeurde voorraadmutaties in. Ik heb met de directie afgesproken¹⁵²⁾ dat we zo gaan testen of uw collega de fout vindt.'
	Inspectie	'Mag ik zien hoe u de controle op het doorlopen van de juiste procedure documenteert?'	'Mag ik van een paar maanden de documentatie van de beheersmaatregel bekijken?'	Integraal inspecteren van alle mutaties om te zien dat ze allemaal in de rode map zitten en van uiterlijke kenmerken zijn voorzien.
	Herhaling	N.v.t.	N.v.t.	Van transacties waar intern op een wijzigingsverslag of een mutatie-overzicht een vink is gezet nogmaals een vink zetten, om vast te stellen dat er inderdaad een door de juiste persoon getekende kredietwaardigheidsbeoordeling, offertecalculatie of testrapport is.
	Gegevensgericht	N.v.t.	In de gegevens zoeken naar een aantal mislukkingen om te bewijzen dat de preventieve maatregel niet is uitgevoerd zonder dat dit intern is opgemerkt.	In de gegevens zoeken naar een groter aantal mislukkingen om te bewijzen dat de preventieve maatregel niet is uitgevoerd. Containers vol turquoise onderbreken waarvoor niemand heeft getekend, maar die toch zijn besteld.

¹⁵²⁾ Opzettelijk aanbieden van onjuiste mutaties moet wel worden afgestemd met het management.

Het testen van de interne beheersing is dus het zoeken van een passende combinatie van werkzaamheden. Hierbij is subjectieve oordeelsvorming nodig. Dit is niet rechtlijnig: het vraagt overleg, ervaring en een stapsgewijze opbouw van lichte naar zware controlemiddelen. Eerst moet het team navraag toepassen. Als dat een positieve uitkomst geeft kan waarneming of inspectie worden toegepast. Als dan alles nog steeds goed lijkt én er is veel bewijs nodig, dan pas zijn herhalingen van procedures of gegevensgerichte werkzaamheden noodzakelijk.

Concluderen over de effectiviteit

Bij het uitvoeren van die subjectief bepaalde mix van werkzaamheden, zal een totaal aan indrukken en bewijsstukken worden verzameld. Die uitkomsten moeten tot uitdrukking worden gebracht in een restrisiko. Dat restrisiko kan het beste worden gedocumenteerd door een resterende foutkans en een geschatte afwijking per fout te kiezen.

Dit kan het best worden geïllustreerd met een aantal voorbeelden:

Soort maatregel	Voorbeeld	Controle-omgeving niet goed	Controle-omgeving wel goed	Controle-omgeving en interne beheersing goed
Stamtabel.		De senior kassière die tijd heeft die dag voert de gegevens in. Er is geen logging van de wijzigingen.	Een specifieke kassière is de enige die het kan. Fouten komen bij haar terug. De desbetreffende medewerkster is ook geïnformeerd over de achterliggende regelgeving en het belang ervan.	Als vierde kolom, maar dan ook nog een controle op die wijzigingen door de filiaalchef.
	100 nieuwe artikelen buiten de franchise-organisatie van de supermarkt om. Risico op 6% BTW terwijl het 21% had moeten zijn.	Als wij zouden moeten kiezen kunnen er van de 100 mutaties zomaar 1 of 2 fout zijn. De fout is 15%.	Als wij zouden moeten kiezen kunnen er van de 1.000 mutaties er zomaar 1 of 2 fout zijn. De fout is 15%.	0 fout. Zo ingewikkeld zijn die 100 wijzigingen (8 per maand) nou ook weer niet.
Geprogrammeerde handelingen.		De overbezette medewerker van de IT-afdeling doet dat onder tijdsdruk van de verkoper die wil uitleveren.	Een specifieke medewerker doet dit op basis van een vast protocol dat hij zelf afwerkt en reserveert daarvoor altijd een week tijd.	Als vierde kolom, maar dan ook nog een controle in een testomgeving door het hoofd verkoop.
	Gestaffelde kortingen die niet in een tabel staan, maar per cliënt 'hard' moeten worden gecodeerd.	Als wij zouden moeten kiezen kunnen er van de 100 combinaties zomaar 40 onjuist geprogrammeerd staan. De fout is echter geen 100%, maar kan wel 30 of 40% zijn. ¹⁵³⁾	Als wij zouden moeten kiezen kunnen er van de 100 combinaties zomaar 3 onjuist geprogrammeerd staan. De fout is echter geen 100%, maar kan wel 10 of 20% zijn.	Als wij zouden moeten kiezen kan er van de 100 combinaties zomaar 1 onjuist geprogrammeerd staan. De fout is echter geen 100%, maar kan wel 10 of 20% zijn.

¹⁵³⁾ Het gemiddelde van alle cijferomdraaiingen in het eerste getal (91 in plaats van 19) is 32% fout.

Soort maatregel	Voorbeeld	Controle-omgeving niet goed	Controle-omgeving wel goed	Controle-omgeving en interne beheersing goed
Juridische/ fiscale claim.		Iedere medewerker die betalingen aanmaakt moet er zelf 'rekening mee houden'.	Alle betalingen worden aangemaakt door Yvonne die werkt op basis van een eigen agenderingssysteem en deskundig is in die regelgeving.	Als vierde kolom, maar dan ook nog een controle op de uitgaande betalingen door een tweede medewerker.
	Bij betalingen aan onderaannemers en inleners moet er soms 30% van de loonsom aan de G-rekening worden betaald.	Als wij zouden moeten kiezen kunnen van de 100 betalingen aan inleners er zomaar 40 onterecht niet zijn gesplitst. De fout per keer is circa 30%.	Als wij zouden moeten kiezen kunnen van de 100 betalingen aan inleners er zomaar 5 onterecht niet zijn gesplitst. Er is dan wel geen interne beheersing op, maar Yvonne weet wel echt wat het inhoudt. De fout per keer is circa 30%.	Als wij zouden moeten kiezen kan van de 100 betalingen aan inleners er hooguit 1 onterecht niet zijn gesplitst. De fout per keer is circa 30%.
De maatregelen in een proces die per ongeluk onjuiste schattingen moeten voorkomen.		Iedere calculator wordt door het management capabel geacht.	Op basis van nacalculatorische resultaten krijgen bepaalde medewerkers hogere of lagere autorisaties om offertes te maken.	Als vierde kolom, maar daarnaast wordt van alle uitgaande offertes vastgesteld dat deze door een tweede calculator zijn nagerekend.
	Een bouwbedrijf dat vaste prijzen afgeeft voor de eenmalige bijzondere villa's die het bouwt.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 20% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er naar verwachting 15 die fout van 20%.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 10% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er hooguit 9 die fout van 10%.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er hooguit 5% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er hooguit 3 die fout van 5%.

Bij discussies over deze manier van kiezen van kans en impact krijgen accountants het soms benauwd.

- Het wordt als heel subjectief ervaren.
- De gekozen percentages kunnen niet worden onderbouwd.

Dergelijke tegenwerpingen zijn allemaal waar, echter:

- Het bepalen van de selectiegrens voor de detailwerkzaamheden is een resultante van deze inschatting. Zonder deze inschatting wordt het plannen van die werkzaamheden volstrekt arbitrair. Er wordt dan een monetair bedrag gekozen zonder dat men zich realiseert dat men daarmee een uitspraak doet over het risico na interne beheersing. Neem het voorbeeld waar een opdrachtgever EUR 5.000,- kiest voor de voortgezette controle crediteuren. Bij een uitvoeringsmaterialiteit van EUR 75.000,- acht die opdrachtgever het dus waarschijnlijk dat de cliënt meer dan 15 kostenfacturen aan een onjuiste periode toewijst. Als wij tijdens onze dienstverlening die opdrachtgever vragen of dat reëel is gezien de kwaliteit van de financiële administratie is het antwoord vaak: 'Absoluut niet.'
- Ervaringen bij andere cliënten, gemaakte fouten in het verleden of fouten gedurende het jaar, kunnen worden gebruikt als referentiekader voor de resterende foutkans en maximale impact. Helemaal uit de lucht gegrepen is het vaak niet.
- De laatste dag van de interim is een goed moment om de inschatting van het restrisico te documenteren. Alle kennis is dan nog vers. Als het team daarbij de **delphi-methode**¹⁵⁴⁾ toepast, zal opvallen dat de uitkomsten niet ver uit elkaar liggen. Stel dat dan steeds de meest voorzichtige uitkomst wordt gekozen, dan nog leidt die methode tot een effectieve en efficiënte aanpak.

¹⁵⁴⁾ Ieder voor zich een inschatting laten maken en vervolgens de uitkomsten vergelijken.

HOOFDSTUK 7

GEGEVENSGERICHTE WERKZAAMHEDEN

Dit hoofdstuk gaat over de door een controleteam uit te voeren gegevensgerichte werkzaamheden. Bij het begeleiden van controleteams is ons bijzonder duidelijk geworden dat één standaard werkprogramma voor alle soorten organisaties onmogelijk is. Zelfs voor dezelfde cliënt in twee opeenvolgende jaren kan het werkprogramma sterk verschillen. **Om het beeldend te maken:**¹⁵⁵⁾ een goede planning van gegevensgerichte werkzaamheden leidt tot een controledossier dat bestaat uit een uitpuilende map met maar één sectie (de belangrijke schatting) en een tweede map, $\frac{3}{4}$ leeg met 6 tabjes. Bij een dossier waarin 20 tabjes zijn opgenomen met achter ieder tabje een gelijke hoeveelheid papier heeft het team:

- De perceptie dat het de cliënt interesseert of alle posten netjes zijn gespecificeerd en van onderbouwende 'bescheiden' zijn voorzien.
- De behoefte om 'alvast' van allerlei onbelangrijke posten onnodige kopieën te maken om heel goed te onderbouwen dat de cliënt de **simpele en makkelijke posten**¹⁵⁶⁾ netjes heeft opgeleverd. Dit overigens in passieve afwachting van de gegevens voor de belangrijkste schatting. Dat geeft 'het gevoel iets te hebben gedaan'.
- Waarschijnlijk vaag geformuleerde werkprogramma's uitgevoerd. Alle assistenten hebben dat gedaan op de manier waarvan ze op dat moment dachten dat het de beste manier was.
- Van de opbouw en samenstelling van iedere post een analyse gemaakt en vastgelegd. Mocht de cliënt daar ooit nog om vragen, dan heeft men die alvast beschikbaar.

¹⁵⁵⁾ Vooral voor mensen die nog papieren controledossiers hebben meegemaakt.

¹⁵⁶⁾ Waar ze niet snel een fout zullen maken, vanwege het lage risico van een materiële fout.

Zo zijn wij bijvoorbeeld in twee verschillende dossiers de identieke instructie tegengekomen: 'Stel het bestaan en de waardering van de debiteuren vast door een afloopcontrole uit te voeren.' Na enige discussie werden twee volledig verschillende en cliëntspecifieke aanpakken gekozen:

Casus	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteuren bestonden uit veel kleine debiteuren. • Er was geen prikkel voor het management om omzet of activa te hoog vast te stellen. • Tijdens de interim had het team kunnen vaststellen dat cliënten jaarlijkse nieuwe kredietlimieten kregen en leveringen ook werden tegengehouden bij overschrijding van de kredietlimiet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteuren bestonden uit enkele grote debiteuren. • Er was een prikkel voor het management om omzet of activa te hoog vast te stellen. Dit zou zij zeker niet doen door nepvorderingen op te boeken die zij later zou crediteren. In plaats daarvan was een van onderstaande scenario's waarschijnlijk: <ul style="list-style-type: none"> • 'Oeps, te veel gefactureerd. Maar deze rekening staat al in het systeem. De fout nemen we wel mee als korting op de volgende factuur, zodat onze accountant geen creditering na balansdatum ziet.' • Het toewijzen van een heel grote betaling van een heel kredietwaardige cliënt aan de vordering van een niet zo kredietwaardige cliënt.
Gekozen opvolging	Op controledatum (eind maart) door middel van inspectie van het debiteurenoverzicht vaststellen dat het saldo ouder dan 90 dagen nauwelijks boven de uitvoeringsmaterialiteit is.	<ul style="list-style-type: none"> • In november alvast sturen van een open positieve saldobestemming naar een aantal grote cliënten. • Met bestandsanalyse zoeken naar bijzonder lage prijzen na balansdatum die indicaties vormen voor verstopte crediteringen. Om van die cliënten de prijzen van de leveringen in de laatste drie maanden te controleren met prijslijsten. • Het door middel van bestandsanalyse totaliseren van de downloads uit het bankpakket naar rekeningnummer waar vanaf betaald is, om die totalen aan te sluiten met het verloop van de debiteurensaldi na balansdatum.

Het hoeft geen verder betoog dat de assistenten op deze opdrachten niet zelfstandig op basis van die ene korte en generieke instructie exact de juiste werkzaamheden hadden uitgevoerd in voorgaand jaar. Gegevensgerichte werkzaamheden vragen creativiteit en inzicht in het begrip 'toereikende controle-informatie'. Toereikende controle-informatie betekent de juiste mix van soorten gegevensgerichte werkzaamheden en soorten bewijs. Soms rijst de vraag of het voor de zekerheid niet beter is om de rechter kolom gewoon bij alle cliënten toe

te passen. Het antwoord op die vraag is nee. Het standaard uitvoeren van de rechter kolom betekent mogelijk te veel aandacht voor onderwerpen waar geen risico in zit. Dat kan de aandacht afleiden van andere onderwerpen waar bij die cliënt alle aandacht aan zou moeten worden besteed.

De verschillende soorten gegevensgerichte werkzaamheden die in dit hoofdstuk zullen worden behandeld zijn:

- 7A: Minimale gegevensgerichte werkzaamheden.
- 7B: Cijferanalyses.
- 7C: Detailwerkzaamheden.
- 7D: Werkzaamheden bij de controle van schattingen.

HOOFDSTUK 7A

MINIMALE WERKZAAMHEDEN

Wij hebben in de Controle- en Overige Standaarden drie stappen aangetroffen die hard voorgeschreven staan. Dat zijn:

1. Het aansluiten van de jaarrekening met de onderliggende administratie. Dit is een simpele bepaling.¹⁵⁷⁾
2. Het onderzoeken van journaalposten van materieel belang en andere aanpassingen die in de loop van het opstellen van de financiële overzichten zijn gemaakt.¹⁵⁸⁾

En als onderwerp van deze paragraaf:

3. Gegegevensgerichte werkzaamheden voor alle posten, processen of toelichtingen van materieel belang. **De achtergrond¹⁵⁹⁾** van deze verplichting is dat:
 - o Het gevaarlijk is om alleen systeemgerichte werkzaamheden uit te voeren. Vooral gezien het risico van doorbreking van de interne beheersing door het management.
 - o De risico-inschatting van de accountant een mening is. Die mening is gevormd in september of oktober van het voorgaande jaar. Die mening kan onvoldoende nauwkeurig tot stand zijn gekomen. Mogelijk zijn dan niet alle risico's van een afwijking van materieel belang onderkend.

¹⁵⁷⁾ 330.20

¹⁵⁸⁾ 240.32a. Dit behandelen we in de paragraaf 'werkzaamheden voor schattingen'.

¹⁵⁹⁾ 330.18 en 330.A42.

Deze tweeledige achtergrond is voor ons de aanleiding geweest om twee doelstellingen te zien in de verplichting gegevensgerichte werkzaamheden te doen.

1. Het gegevensgericht controleren van het risico van doorbreking van de interne beheersing door het management. Simpelweg omdat dat op een systeemgerichte wijze niet mogelijk is. Dát risico behoort tot een van de twee risico's waar een accountant verplicht bij stil moet staan, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Dat moet dan ook specifiek worden benoemd en door werkzaamheden worden geadresseerd. Die werkzaamheden komen terug in de paragrafen **7C** en **7D**.
2. Het controleren of de risico-inschatting goed is geweest.


Daarmee resteert voor dit hoofdstuk alleen de behandeling van de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd om vast te stellen dat de risico-inschatting goed is geweest. Deze werkzaamheden kunnen zeer divers van aard zijn. Het team moet zodanige gegevensgerichte werkzaamheden uitvoeren, dat niet eerder onderkende ontwikkelingen of omstandigheden worden opgemerkt. Dit vraagt een bepaalde ervaring en sceptische houding die het best kan worden geïllustreerd aan de hand van de activiteit: 'het doornemen van de map.' Voorafgaand aan de week waarin het team gepland staat óf tijdens de laatste dagen van de controle-opdracht nemen ervaren teamleden wel eens de map door met opgeleverde stukken van de cliënt. Tijdens die werkzaamheden stellen die ervaren teamleden allerlei vragen aan de cliënt of aan het team. Vragen als:

- 'Dit is een grootboekkaart, maar waar is de specificatie die altijd werd gemaakt?'
- 'Hé wat gek! Wat is deze opbrengstcategorie? Die heb ik nog niet eerder gezien.'
- 'Hoe komt het dat de samenstelling van die overlopende passiva zo sterk is veranderd?'
- 'Kopen ze al lang in bij XYZ? Dat is toch niet de normale leverancier?'
- 'Hebben jullie daar geen stukken van?'

Tijdens die werkzaamheden kwam dan tot mijn persoonlijke frustratie als assistent die het standaard werkprogramma uitvoerde (achteraf en bijna te laat) tot uiting:

- Dat één regel in de saldibalans van EUR 15.000,- met als omschrijving 'rekening courant Amersfoort' een nieuw opgestarte activiteit bleek te zijn met potentieel grote aansprakelijkheidsverplichtingen.
- Dat ik de specificatie van de materiële vaste activa had afgestemd met de factuur van een vooruitbetaling op een softwaresysteem dat uiteindelijk (jaren later) nooit in gebruik is genomen.
- Dat het aantal crediteringen in de laatste maanden van het jaar sterk was opgelopen. Een gevolg van een nieuwe release van de factureringsmodule die tot een groot aantal fouten had geleid.

- Dat uit hoofde van kostenbesparing voor bepaalde modules naar een andere onderaannemer was overgestapt, die mogelijk niet de kwaliteit leverde die men van de vorige onderaannemer gewend was.
- Dat de overige schulden keurig op volledigheid waren gecontroleerd, maar dat er ook nog een potje stond ter grootte van twee keer de materialiteit.
- Dat de post liquide middelen wel aansloot met het dagafschrift, maar niet ter vrije beschikking stond.

Voor het onderkennen van dat soort zaken kan moeilijk een werkprogramma worden gemaakt. Sterker nog,  een werkprogramma beperkt waarschijnlijk het blikveld. 'Hebben we niets gemist?', laat zich niet vatten in standaard werkzaamheden per post.

Deze minimale werkzaamheden moeten worden uitgevoerd voor iedere materiële post. Na deel van de Standaarden is dat het begrip materiële post nergens is gedefinieerd. Het enige wat wij hebben kunnen vinden dat enigszins op een definitie leek, is de **definitie van het inherente risico**.¹⁶⁰⁾

'De vatbaarheid van een bewering met betrekking tot een transactiestroom, rekeningsaldo of in de financiële verantwoording opgenomen toelichting voor een afwijking van materieel belang'

Dat betekent dat:

- Posten met een bedrag boven de uitvoeringsmaterialiteit niet materieel hoeven te zijn.
- Posten met een bedrag onder de uitvoeringsmaterialiteit wel materieel kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan onderhanden projecten die net zijn gestart of aansprakelijkheidsrisico's in deelnemingen van EUR 18.000,-.

Boven uitvoeringsmaterialiteit maar niet vatbaar

Een debiteurenpost die bestaat uit 1.000 vorderingen van EUR 500,- per stuk, bedraagt in totaal EUR 500.000,-. Dat kan ruimschoots boven de uitvoeringsmaterialiteit van EUR 150.000,- zijn. Maar de kans dat er van de 500 debiteuren 150 omvallen, is in Nederland (waar gemiddeld ongeveer 2% van de omzet wordt afgeboekt als oninbaar) niet waarschijnlijk. Zelfs zonder rekening te houden met interne beheersing.


Strikt genomen zou het dan voor niet-materiële posten niet nodig zijn om gegevensgerichte werkzaamheden uit te voeren. Maar stel dat een team 7 jaar lang geen enkele aandacht zou besteden aan die posten. Is het dan waarschijnlijk dat de administrateur van de cliënt die posten nauwkeurig blijft specificeren en onderbouwen?

¹⁶⁰⁾ 200.13 n i

Niets doen aan niet-materiële posten raden wij af, maar net zoveel moeite besteden aan de niet-materiële posten als aan de materiële posten is niet de bedoeling. Daarom adviseren wij accountants om afhankelijk van het type post onderscheid aan te brengen in de aard en diepgang van de documentatie van de uitgevoerde minimale werkzaamheden.

Per materiële post

Voor iedere post waarvan tijdens de planning is aangegeven dat deze **materieel**¹⁶¹⁾ is, voert het teamlid de volgende handelingen uit:

- Het teamlid noteert gestelde vragen en verkregen antwoorden.
- Het teamlid identificeert indien nodig aanvullende risico's die tijdens de planning in september over het hoofd zijn gezien of in de tussentijd zijn ontstaan.
- Het teamlid documenteert een conclusie waarom er geen extra risico in zit of dat de initiële risico-inschatting goed is geweest, omdat:
 - o Alle financiële parameters vallen binnen de grenzen gedefinieerd in de cijferanalyses voor het komen tot een slotconclusie (zie **7B**).
 - o Het verloop van het saldo adequaat kan worden verklaard, ondanks dat er geen cijferanalyses voor het komen tot een slotconclusie waren geïdentificeerd.
 - o  Samenstelling van de post nog steeds past binnen de veronderstellingen van de risico-analyse (alleen beursgenoteerde debiteuren of grote spreiding over producten).

Voor de overige posten

Voor alle overige posten beschrijft het teamlid in één keer de conclusie van het doornemen van de map met opgeleverde stukken. Concreet: een ervaren teamlid neemt in een keer de hele map door. Per materiële post documenteert het ervaren teamlid de uitkomsten in een aparte paragraaf. Voor de overige posten bevat de documentatie alleen de aangetroffen stukken die aanleiding vormden om vragen te stellen. De gestelde vragen, verkregen antwoorden en conclusies tonen dan aan dat die werkzaamheden daadwerkelijk zijn gedaan.

¹⁶¹⁾ Vatbaar voor een afwijking van materieel belang.

HOOFDSTUK 7B

CIJFERANALYSE

Tijdens de jaarrekeningcontrole kunnen cijferanalyses worden toegepast. Cijferanalyses zijn er in twee vormen:

1. Een gegevensgerichte cijferanalyse. Deze maakt onderdeel uit van de gegevensgerichte werkzaamheden.
2. Een cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie.

Gegevensgerichte cijferanalyse

Een gegevensgerichte cijferanalyse vormt een voorspelling met een voldoende betrouwbare uitkomst. Belangrijk om te onthouden is dat gegevensgerichte cijferanalyses controlebewijs vormen. Bij gegevensgerichte cijferanalyses is het van belang dat deze voldoende nauwkeurig zijn om te bewijzen dat een post **geen afwijking van materieel belang bevat**.¹⁶²⁾

Dit betekent dat als het de enige vorm van controlebewijs is:

- De bandbreedte maximaal de uitvoeringsmaterialiteit mag zijn.
- De boven- en onderkant van de bandbreedte moet worden onderbouwd.

of in formulevorm:

$$X\% \times Y \leq UM$$

X = is de bandbreedte van de voorspelling

Y = de gerelateerde waarde

Een voorbeeld van hoe dit er bij een autodealer uit zou kunnen zien:

Contractueel is vastgelegd dat de 'beste' verkopers maximaal EUR 900,- leasebudget krijgen en de 'junior' verkopers maximaal EUR 500,-.

X = De bandbreedte = 400

UM = 100.000

Aantal verkopers = 20 verdeeld over 4 vestigingen

Invullen van de formule geeft: $400 \times 20 \times 12 = 96.000 < 100.000$

De bandbreedte is kleiner dan de materialiteit en er is sprake van een voldoende betrouwbare gegevensgerichte cijferanalyse.

¹⁶²⁾ 520.5

Voor het juist afdragen van sociale lasten kan eenzelfde voorbeeld worden gemaakt:

De af te dragen sociale lasten zijn minimaal 14% en maximaal 16%.

X% = De bandbreedte = dus 2%

UM = 100.000

De loonsom = 5.100.000

Invullen van de formule geeft: $0,02 \times 5.100.000 = 102.000 \geq 100.000$

De bandbreedte is groter dan de materialiteit en er is sprake van een onvoldoende betrouwbare gegevensgerichte cijferanalyse. Onvoldoende betrouwbaar om als enige controlebewijs te fungeren, de loonsom is te groot.

Om toch tot een betrouwbare cijferanalyse te komen kan de cijferanalyse wellicht worden opgedeeld in meerdere gegevensgerichte cijferanalyses. Van kantoorpersoneel is de betrouwbaarheid van de sociale lasten bijvoorbeeld 2%, maar van **productiemedewerkers 1%**.¹⁶³⁾ Door de cijferanalyse op te knippen naar twee groepen, wordt de betrouwbaarheid groter. Een splitsing zou er als volgt uit kunnen zien:

Kantoorpersoneel: $1.000.000 \times 2\% = 20.000$

Productiemedewerkers: $4.100.000 \times 1\% = 41.000$

Zo wordt de nieuwe bandbreedte: $20.000 + 41.000 = 61.000$.

Wij willen graag benadrukken dat deze vorm van controlebewijs zijn grootste toegevoegde waarde heeft bij het controleren van veronderstellingen. Het controleren van veronderstellingen maakt onderdeel uit van de controle van een schatting. Controles van schattingen komen terug in hoofdstuk 7D.

Een cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie¹⁶⁴⁾

Cijferanalyses voor het komen tot een slotconclusie, zijn een effectief middel om uit te sluiten dat risico's over het hoofd zijn gezien. Ze zijn herkenbaar aan het feit dat er een van de volgende zinnen achter de tekst kan worden geplakt:

- (...) zou nader onderzocht moeten worden.
- (...) is inconsistent met onze kennis van deze cliënt en behoeft nadere onderbouwing.
- (...) anders stinkt er iets.

¹⁶³⁾ Die verdienen allemaal ongeveer hetzelfde -> $15 - 16\% = 1\%$ bandbreedte.

¹⁶⁴⁾ 520.6

Alleen als dat kan, bevat de cijferanalyse informatie over wat een *significante afwijking van verwachte waarden*¹⁶⁵⁾ is.

- 'Vergelijk dit jaar met vorig jaar' zou *nader onderzocht moeten worden*.
- 'Beoordeel de debiteurenvoorziening' *is inconsistent met onze kennis van deze cliënt en behoeft nadere onderbouwing*.
- 'Doe een cijferbeoordeling op de overige kosten' *anders stinkt er iets*.

Dit zijn drie voorbeelden van onlogische zinnen. Dit komt doordat deze drie voorbeelden geen verwachte waarden of significante afwijking bevatten. Cijferanalyses documenteren die een hulpmiddel vormen bij het komen tot een slotconclusie, is één van de vier mogelijke vervolgstappen bij ieder stuk van de kennis van de entiteit, zoals beschreven aan het einde van hoofdstuk 2. Veelvoorkomende verschijningsvormen van dit soort cijferanalyses zijn:

Soort	Casus	Voorbeeld van verwachting	Voorbeeld van een risico als de werkelijkheid significant afwijkt
Acceptabele marges.	Supermarkt: 23-25%.	Niet onder de 21% marge.	Dan is er toch een inkoopbonus achtergehouden.
Maximale tarieven.	Producent van machines waarvan de productie 6-18 maanden kost.	Maximaal EUR 30,- per uur als kostprijsstarief.	Verhogen van de risico-inschatting van de waardering van het onderhanden werk. Mogelijk staan er al substantiële winsten op de balans. Overigens kan een tarief dat niet alle werkelijke kosten dekt ook een risico zijn, vooral als het gemiddeld genomen jonge projecten zijn.
Aanwezigheid van bepaalde posten met een verwachte omvang.	Bouwbedrijf.	Minimaal enkele projecten met voorcalculatorische verliezen. Maximale verwachte winsten van een procent of 5.	Waardering onderhanden werk extra hoog risico.
Aanwezigheid van bepaalde posten met een verwachte omvang.	Producent van versproducten.	De voorraad mag maximaal 1 week kostprijs omzet bedragen. Veel langer zijn die zaken niet houdbaar.	Overwaardering van bedorven voorraad.

¹⁶⁵⁾ 520.7

Soort	Casus	Voorbeeld van verwachting	Voorbeeld van een risico als de werkelijkheid significant afwijkt
Aanwezigheid van bepaalde posten met een verwachte omvang.	Discotheek met 72,6% marge.	Aanwezig zijn van een inkoopbonus van minimaal EUR 30,- per ingekochte hectoliter.	Inkoopbonus als kelderbier ontvangen en zwart verkocht.
Verwachte bezettingsgraden.	Hotel.	Minimaal 65% bezetting.	Afwaardering van het vastgoed tot directe opbrengstwaarde.
Verwachte bezettingsgraden.	ICT-dienstverlener.	Maximaal 70% productief.	Vooruitfacturering aan overheidsinstelling verantwoorden als omzet.
Verwachte bezettingsgraden.	Accountantskantoor.	Maximaal 85% productief.	Disputen in debiteuren wegens te veel declareren.
Een herinnering om vast te stellen dat bepaalde posten inderdaad klein genoeg blijven, zodat de potentiële schattingsonzekerheid of fout onder de uitvoeringsmaterialiteit blijft.	Een bedrijf dat een relatief klein aantal intercompany leveringen doet. Op de producten zit circa 10% marge en de UM was EUR 200.000,-.	Totale voorraad in entiteit XYZ minder dan EUR 2.000.000,-.	Onvolledige eliminaties van intercompany transacties.
Een herinnering om vast te stellen dat bepaalde posten inderdaad klein genoeg blijven, zodat de potentiële schattingsonzekerheid of fout onder de uitvoeringsmaterialiteit blijft.	Omdat gezien het feit dat er heel veel kleine vorderingen op heel veel debiteuren zijn, de post debiteuren als niet materieel is aangemerkt.	Vorderingen van maximaal EUR 500,-.	Dan wordt het risico van failliete debiteuren toch materieel.

Naast het identificeren van aanvullende risico's, moeten deze cijferanalyses worden meegenomen bij het inschatten van de verwachte afwijking en foutkans. In de tabel hiernaast zijn de inschattingen van het risico na de interimcontrole aangepast naar twee alternatieve uitkomsten van een cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie.

Situatie	Cijferanalyse	Aangepast na de hieronder beschreven uitkomsten van de cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie	Aangepast na de hieronder beschreven uitkomsten van de cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie
Een bouwbedrijf dat vaste prijzen afgeeft voor de eenmalige bijzondere villa's die zij bouwt.	Minimaal enkele projecten met voorcalculatorische verliezen. Maximale verwachte winsten van een procent of 5.	Voorcalculatorische resultaten gemiddeld 4%. 3 van de 10 projecten zijn verliesgevend.	Voorcalculatorische resultaten gemiddeld 10%. Geen enkel verliesgevend project.
Iedere calculator wordt door het management capabel geacht.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 20% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er naar verwachting 15 die fout van 20%.	Geen aanpassing van de inschatting. De uitkomsten vallen binnen de geformuleerde verwachting.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 30% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er naar verwachting 20 die fout van 30%.
Op basis van nacalculatorische resultaten krijgen bepaalde medewerkers hogere of lagere autorisaties om offertes te maken.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 10% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er hooguit 9 die fout van 10%.	Geen aanpassing van de inschatting. De uitkomsten vallen binnen de geformuleerde verwachting.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er zomaar 20% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er waarschijnlijk 15 die fout van 20%.
Als hierboven, maar daarnaast wordt voor alle uitgaande offertes vastgesteld dat deze door een tweede calculator zijn nagerekend.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er hooguit 5% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er hooguit 3 die fout van 5%.	Geen aanpassing van de inschatting. De uitkomsten vallen binnen de geformuleerde verwachting.	Gezien de kwaliteit van de voorcalculatie kan men er hooguit 10% naast zitten. Van de 30 voorcalculaties bevatten er waarschijnlijk 10 die fout van 10%.

Als de cijferanalyse voor het komen tot een slotconclusie onwaarschijnlijke uitkomsten aan het licht brengt, moeten verwachte afwijkingen en foutkansen worden herzien. Met name de ervaren mensen in het team hebben de gave om grenzen te stellen voor waarschijnlijke uitkomsten. Daar neemt men niet altijd de tijd voor. 'Dat weten we wel als we de jaarrekening zien', wordt vaak gezegd. Dit is een gevaarlijke redenering:

- Alle normen die worden opgeschreven zullen zeker worden toegepast. Als de accountant normen niet opschrijft, hangt het van het toeval af of erop gelet zal worden.
- Vooraf definiëren dwingt tot het onderzoeken van / nadenken over ontwikkelingen in de branche en bij de cliënt. Daar worden cijferanalyses krachtiger van.
- Door de normen op te nemen in het werkprogramma wordt voorkomen dat een ervaren teamlid op het laatste moment de onwaarschijnlijke uitkomst constateert. De kans dat die onwaarschijnlijke uitkomst voldoende wordt opgevolgd is te klein, gezien de tijdsdruk en het afbreukrisico naar de cliënt toe.

HOOFDSTUK 7C

DETAILWERKZAAMHEDEN

Detailwerkzaamheden zijn werkzaamheden die een accountant uitvoert met de onderliggende details, zoals facturen, voorraadelementen en dagafschriften. Met die details stelt de accountant zelf vast dat een risico niet tot een materiële afwijking heeft geleid. Soms zijn detailwerkzaamheden **verplicht**.¹⁶⁶⁾ Die verplichting geldt alleen bij significante risico's zonder enig bewijs uit de interimcontrole.

Detailwerkzaamheden zijn nodig als het risico na de interimcontrole nog te hoog is. Documentatie van detailwerkzaamheden moet aan een raamwerk voldoen.

1. **Populatie of massa**¹⁶⁷⁾ van waaruit wordt geselecteerd.
Voorbeelden van populaties zijn facturen, de voorraadadministratie, betalingen na balansdatum of de debiteurenadministratie.
2. **Selectiecriteria**¹⁶⁸⁾
 - Alles.
 - Specifieke items geselecteerd op omvang en karakteristieken (niet-beurs-genoteerde onderaannemer, producten die maar aan één cliënt worden verkocht of prijzen aangepast door de Spaanse medewerker 'Manuel').
 - Een statistische steekproef (die dan ook echt statistisch is).
3. **Controlebewijs**¹⁶⁹⁾
Voor ieder risico moet passend controlebewijs worden verzameld. Passend controlebewijs is een samenspel tussen soort bewijs en soort werkzaamheden.

Soort bewijs

Het soort bewijs kan intern of extern zijn, mondeling of schriftelijk, uit één bron of meerdere bronnen.

*Soort werkzaamheden*¹⁷⁰⁾

De werkzaamheden kunnen bestaan uit:

- Inspectie: kijken in een berekening of in een map met dagafschriften.
- Waarneming: zien dat een pand of machine er daadwerkelijk staat.
- Externe confirmatie: afstemmen met een saldobevestiging, dagafschrift, factuur of mededeling van een derde.
- Herberekening: narekenen van een afschrijving of een berekening van een belastinglatentie.

¹⁶⁶⁾ 330.21

¹⁶⁷⁾ 530.5b

¹⁶⁸⁾ 500.A52

¹⁶⁹⁾ 500.7

¹⁷⁰⁾ 500.A11

- Herhaling van de uitvoering: een controle die de cliënt heeft gedaan opnieuw doen.
- Cijferanalyse: de reeds behandelde gegevensgerichte cijferanalyse.
- Verzoek om inlichtingen: vragen aan de cliënt of ze het percentage sociale lasten voor dat jaar kennen en hebben verwerkt.

De keuze voor het soort bewijs en de soort werkzaamheden is uiteraard afhankelijk van het risico. Bij een hoog risico het afstemmen met extern schriftelijk bewijs. Bij een laag risico inspectie van interne documentatie.

Populatie of massa

Het kiezen van de te onderzoeken massa of populatie is afhankelijk van:

- De bewering waaraan het risico is gekoppeld. Op het moment dat het risico betrekking heeft op de 'volledigheid', moet een accountant selecteren uit een andere massa dan het controle-object. Bijvoorbeeld vanuit het magazijn of vanuit betalingen na balansdatum.
- Het risico: Op het moment dat het risico gekoppeld is aan een debiteur, kan vanuit een debiteurenlijst met totaalbedragen worden geselecteerd. Op het moment dat het risico gekoppeld is aan de prijstabel, moet worden geselecteerd vanuit het bestand met factuurregels. Dat bestand bevat de individuele prijzen van artikelen.

Selectiecriteria

Alles

Het selecteren van alle items om te controleren verdient de voorkeur als:

- De massa zo klein is dat het documenteren van de afweging waarom een deelverzameling wordt gekozen meer werk is dan het controleren van alle items.
- De massa bestaat uit zulke grote items dat ieder zelfstandig item een groot risico van een materiële afwijking vormt. Dan moeten alle items worden gecontroleerd. Maar ook bijvoorbeeld als de claim uit hoofde van een ongeteste productiecharge per stuk materieel is. Dan kan een integrale inspectie van de aanwezigheid van testrapporten noodzakelijk zijn.
- De afstemming met behulp van bestandsanalyse geautomatiseerd kan worden gemaakt, waardoor het controleren van een deel van de massa net zo veel werk is als het controleren van de **hele massa**.¹⁷¹⁾ Bij het door middel van bestandsanalyse afstemmen van een debiteurenlijst met een download uit het bankpakket, duurt het afstemmen van een selectie langer dan het afstemmen van de integrale massa, omdat er een tussenstap moet worden gezet.

¹⁷¹⁾ Let daarbij alleen op dat de cliënt niet wordt belast met het uitzoeken van alle items. Dat zou de doorlooptijd van de controle-opdracht nog wel eens ongunstig kunnen beïnvloeden.

Specifieke items

Het kiezen van specifieke items gaat over het kiezen van items die voldoen aan criteria. Criteria zijn:

- Omvang.
- Karakteristieken.

Omvang

De omvang van de te selecteren items moet afhankelijk zijn van de uitvoeringsmaterialiteit, het risico en de uitkomsten van het testen van de interne beheersing.¹⁷²⁾ In formulevorm ziet het denkmodel om tot die afweging te komen er als volgt uit:

$$\left(\frac{\text{Uitvoeringsmaterialiteit}}{\text{Waarschijnlijk percentage afwijking}} \right) = \frac{\text{Selectiegrens}}{\text{Foutkans in aantallen}}$$

Het invullen van deze formule voor een supermarkt waar een risico bestaat dat een artikel de onjuiste BTW-code heeft zou het volgende kunnen betekenen:

Uitvoeringsmaterialiteit (UM):

EUR 100.000,-

Waarschijnlijk percentage afwijking:

Die is in dit geval 15%. BTW-percentages zijn namelijk 21% of 6%.

Foutkans in aantallen:

Bij een laag risico en een goede controle-omgeving 1/1000. Bij 27.000 artikelen zijn dat 27 waarschijnlijke fouten.

$$\frac{\frac{\text{Uitvoeringsmaterialiteit}}{\text{Percentage afwijking}}}{\text{Foutkans}} = \left(\frac{\frac{100.000}{0,15}}{27} \right) = 24.691,36$$

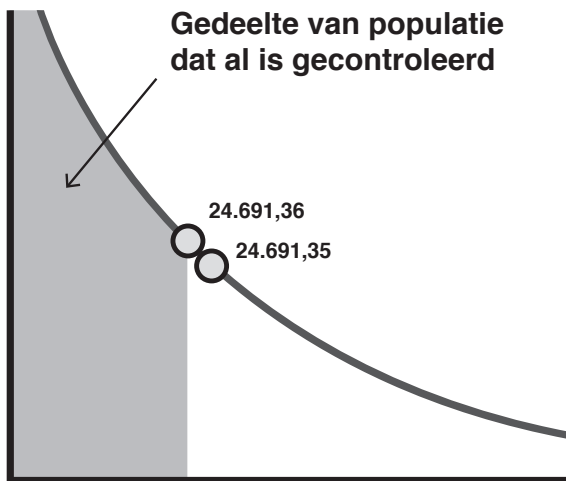
¹⁷²⁾ 320.6c en 330.A46.

Bij deze detailcontrole dienen alle producten met een cumulatieve omzet van EUR 24.691,36 in dat jaar te worden gecontroleerd. Na die producten te hebben gecontroleerd, kunnen de producten met minder omzet niet meer tot een materiële fout leiden. Dat willen we graag aantonen door middel van een terugrekening.

Stel dat de inschatting van de foutkans exact juist was (27). Alle items boven EUR 24.691,36 zijn dan gecontroleerd. Geen van die items was fout, maar alle foute items zijn exact EUR 0,01 onder de selectiegrens.

Stel dat dit toevalligerwijs 27 producten zijn met dezelfde omzet van EUR 24.691,35. De fout is dan 15% van dat bedrag = EUR 3.703,70. Die fout vermenigvuldigt met 27 producten is EUR 99.999,97. Dat is minder dan de uitvoeringsmaterialiteit. Wij moeten hierbij aantekenen dat het volstrekt onwaarschijnlijk is dat de 27 in omzet grootste producten na de selectiegrens allemaal fout zijn. De fouten zijn waarschijnlijk verdeeld over alle ongecontroleerde producten. Veel daarvan met aanzienlijk minder omzet dan EUR 24.691,35. Het aantal fouten na detailwerkzaamheden dat nog nodig is om een materiële fout te veroorzaken kan zomaar 40 stuks zijn. Gezien de inschatting van het risico na de interimcontrole van 27 en het ontbreken van fouten in de gecontroleerde selectie is dat risico acceptabel laag.

In onderstaande afbeelding is een grafische weergave van de cumulatieve omzet van alle artikelen gesorteerd op omvang. De selectiegrens is de verticale streep, de geselecteerde items het donkere vlak.



Enkele voorbeelden van hoe het selecteren op omvang kan uitpakken zijn hieronder opgenomen. Let op dat de selectiegrens nooit is uitgeschreven in een monetair bedrag. Door de selectiegrens als verhoudingsgetal van de uitvoeringsmaterialiteit op te nemen, hoeven niet alle werkprogramma's te worden aangepast als de uitvoeringsmaterialiteit een beetje wijzigt.

Voorbeeld	Foutkans	Afwijkingspercentage	Selectiegrens
Overige kostenfacturen na balansdatum die mogelijk niet aan het juiste boekjaar worden toegewezen met goede interne beheersing.	1/100	100%, want het hele bedrag wordt niet opgenomen.	Bij 300 facturen $UM / 100\% = UM / 3 = 0,333 UM$
Overige kostenfacturen na balansdatum die mogelijk niet aan het juiste boekjaar worden toegewezen met slechte interne beheersing.	1/20	100%, want het hele bedrag wordt niet opgenomen.	Bij 300 facturen $UM / 100\% = UM / 15 = 0,07 UM$
Inschatting van voortgang bij onderhanden projecten in de huizenbouw met een goede voorcalculatie en voortgangsbewaking.	3/30 projecten	5%	$UM / 0,05 = 20 \times UM / 3 = 7 \times UM$
Inschatting van voortgang bij onderhanden projecten in de kantorenbouw met een slechte voorcalculatie en voortgangsbewaking.	15/30 projecten	20%	$UM / 0,2 = 5 \times UM / 15 = 0,3 \times UM$
Risico van te hoge prijzen bij 7.000 artikelen met ieder kwartaal een prijswijziging. Geen invoercontrole maar wel marge-overzichten uit ERP pakket met marges per week waardoor decimaalfouten zeker opvallen.	Uit onderzoek blijkt dat mensen gemiddeld 1 op 1.000 digits een fout maken. 7.000 prijzen zijn 21.000 digits en 21 fouten.	30%, want daarboven valt het in de marge-overzichten op.	$UM / 0,3 = 3,3 \times UM / 21 =$ alle producten met omzet boven 0,15 x UM in de laatste 3 maanden.
Risico van te hoge prijzen bij 7.000 artikelen met ieder kwartaal een prijswijziging. Invoercontrole op wijzigingen in het pakket en marge overzichten uit ERP-pakket met marges per week waardoor decimaalfouten zeker opvallen.	Van de 21 fouten zal de controle op de invoer zeker het restrisico verlagen tot 3-5 stuks.	10%, want 30% fout is makkelijker te zien tijdens een invoercontrole.	$UM / 0,1 = 10 \times UM / 5 =$ alle producten met omzet boven 2 x UM in de laatste 3 maanden.

Soms is geen van de items in de massa groter dan de selectiegrens. In dat geval is op basis van een inschatting tijdens de interim (zonder doelredenering) adequaat gedocumenteerd waarom detailwerkzaamheden niet nodig zijn.

Karakteristieken

Naast het selecteren op omvang, is het belangrijk om rekening te houden met **karakteristieken**.¹⁷³⁾ Door de items met het hoogste risico of een geschiedenis van fouten te kiezen, waarborgt een accountant dat de meeste moeite wordt besteed aan de hoogste risico's.

Bij significante risico's is dat zelfs **verplicht**.¹⁷⁴⁾

Voorbeeld	Voorbeelden van karakteristieken waarop kan worden geselecteerd
Complex	<ul style="list-style-type: none"> • Producten of handelingen waarin de meeste factoren samenkomen. Een energiebedrijf had ooit drie soorten klanten. Ten eerste de hele grote klanten met een vaste lage prijs per kilowatt. Ten tweede een middengroep met dag- en nachttarieven en terugleveringen. De derde groep bestond uit consumenten met en zonder prijsgarantie. De selectie tijdens de gegevensgerichte werkzaamheden moet dan geconcentreerd zijn op de middengroep en vooral niet op de grootste items. • Van ieder soort handeling 1. Als er 5 soorten handelingen zijn geprogrammeerd, zoals bij het voorbeeld van BTW (binnen EU, buiten EU, 0% en hoog en laag), is er sprake van beperkte complexiteit. Een efficiënte en effectieve detailcontrole bestaat dan uit het selecteren van 1 item per soort. Bij te veel soorten, kan de selectie worden verfijnd naar het financiële belang van de soort.
Subjectief	<ul style="list-style-type: none"> • Activa die niet verhandelbaar zijn, zoals bedrijfsspecifieke machines. • Recent geïntroduceerde producten zonder garantiekostenhistorie. • Debiteuren in een slechte branche, zoals transport of zakelijke dienstverlening. • Producten die naar verwachting moeilijk verkoopbaar zullen zijn, zoals tweedehands auto's zonder airco of vrachtwagens die niet voldoen aan bepaalde emissiestandaarden. • Opdrachten met een hoger risico op verlies. Dat hogere risico kan bijvoorbeeld bestaan bij grote wederpartijen; die kunnen heel scherp onderhandelen. Daarnaast maken afgegeven prestatiegaranties, unieke producten of complexe specificaties de kans op een onjuiste inschatting van de winst ook groter.
Fraudegevoelig	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteuren of crediteuren met een bepaalde omvang, of bevriende eigenaar, zodat de DGA makkelijk over 'het kwartje van Jan' kan praten. • Producten met qua waarde een hoge volatiliteit of weinig referentiegegevens zodat de DGA 'het kwartje van Jan' eenvoudig weg kan moffelen. • Voorraadelementen met een hoge waarde ten opzichte van hun volume én een onderhandse markt, zodat ze in een achterbak passen en uit de voorraad kunnen zijn onttrokken zoals een voorraad koper.
Bewerkelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Transacties die zijn uitgevoerd in de weken dat de nauwkeurige medewerker op vakantie was. • Producten die worden geleverd in een verpakking van 1, 6, 12 en 144, zodat een barcode verkeerd aan een stamtabel kan worden gekoppeld. • Transacties die zijn uitgevoerd in de eerste maand nadat een bepaald wettelijk voorschrift was veranderd. • Prijswijzigingen in de laatste drie maanden voor balansdatum. Oudere onjuistheden zijn ondertussen al gereclameerd en gecrediteerd.

¹⁷³⁾ 500.A54 eerste bullet.

¹⁷⁴⁾ 330.21

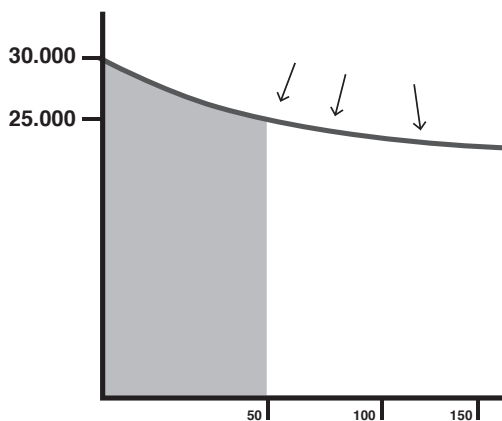
Een statistische steekproef

Als het controleren van alle items niet kan en door het controleren van een specifieke selectie onvoldoende bewijs kan worden verzameld, moet soms (aanvullend) een steekproef worden gedaan. Dit is in de situatie dat:

1. Er op geen enkele wijze een redelijke inschatting kan worden gemaakt door het team van het waarschijnlijke percentage afwijking en de verwachte foutkans. Dan is een statistische steekproef een goed startpunt om een referentiekader te gaan opbouwen.
2. Er veel items zijn die individueel groot zijn en een kleine aanpassing in de foutkans heeft een enorme impact op de selectiegrens.
3. Het waarschijnlijke aantal fouten groot genoeg is om tot een materiële fout te leiden.

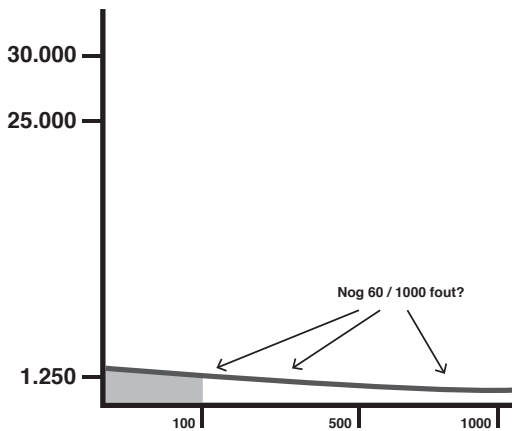
Soort massa	Grote homogene massa bestaande uit grote posten (bij 2)	Grote homogene massa bestaande uit kleine posten (bij 3)
Grootste item	35.000	2.000
Een na grootste item	34.999	2.000
Twee na grootste item	34.998	1.999,95
Drie na grootste item	34.997	1.999,94

Bij 2: Stel bijvoorbeeld in de situatie van individueel grote posten dat na de interne beheersing het waarschijnlijke aantal fouten 2 is. De selectiegrens is dan **EUR 25.000,-**.¹⁷⁵⁾ Concreet kunnen dat bijvoorbeeld de grootste 50 posten zijn. Ook al controleert de accountant die bovenste 50 posten, daarna zijn er slechts 3 fouten nodig om een materiële fout te veroorzaken.



Voorals de ongecontroleerde massa groot is, kan er net iets te veel afhangen van de inschatting of het aantal fouten 2 (met een selectiegrens van EUR 25.000,-) of 3 is (met een selectiegrens van EUR 16.667,-).

¹⁷⁵⁾ Uitgaande van een uitvoeringsmaterialiteit van EUR 50.000,-.



Bij 3: In het geval dat een routinematig proces niet op orde is, ligt de foutkans bijvoorbeeld rond de 40 van de 1.000. Dan is de selectiegrens 50.000 delen door 40 is EUR 1.250,-.

De selectie die moet worden gecontroleerd is vrij omvangrijk, bijvoorbeeld 100. Daarnaast is de ongecontroleerde massa groot. Het risico is dan onacceptabel hoog dat in die grote ongecontroleerde massa meer dan het toegestane aantal fouten (in dit geval omstreeks 60) is gemaakt.

Tijdens het uitvoeren van de gegevensgerichte werkzaamheden zijn dan een aantal scenario's denkbaar:

- Er wordt direct al besloten tot het uitvoeren van een statistisch verantwoorde steekproef. Naar verwachting wordt die door de verwachte foutkans van 40 / 1.000 **heel groot**.¹⁷⁶⁾
- Het team voert eerst de werkzaamheden uit op de grootste 100 items (boven EUR 1.250,-), waardoor met meer zekerheid een uitspraak kan worden gedaan over de **verwachte foutkans**.¹⁷⁷⁾

Bijvoorbeeld omdat na die 100 items nog steeds geen enkele fout is geconstateerd.

De omvang van de noodzakelijke steekproef op de resterende massa neemt dan af.

- Bij het uitvoeren van de eerste werkzaamheden blijkt de verwachte foutkans nog hoger te zijn dan 40 / 1000, waardoor tot de conclusie moet worden gekomen dat het risico niet economisch rationeel tot een aanvaardbaar laag niveau is terug te brengen. In dat geval zal:
 - o De cliënt bepaalde reparatiewerkzaamheden moeten uitvoeren (alsnog de interne beheersing toepassen). Die reparatiewerkzaamheden kan de accountant dan testen om zichzelf ervan te overtuigen dat het verwachte aantal fouten naar beneden kan worden bijgesteld en een steekproef wellicht niet meer nodig is.
 - o De verklaring moeten worden aangepast.

Gezien de vereiste kennis en de zorgvuldigheid die moet worden betracht bij het trekken van een steekproef en het interpreteren van de resultaten, is het sterk aan te raden hierbij een deskundige in te schakelen.

¹⁷⁶⁾ Bij gelijkblijvende vereiste betrouwbaarheid neemt de steekproef toe als het verwachte aantal fouten hoger wordt.

¹⁷⁷⁾ De verwachte afwijking als input voor de berekening van het steekproefinterval.

HOOFDSTUK 7D

WERKZAAMHEDEN BIJ DE CONTROLE VAN SCHATTINGEN

De Standaarden vragen veel aandacht voor schattingen. De reden daarvan is:

- Bij het maken van een inschatting is een fout snel gemaakt. Puur vanwege het feit dat cliënten niet helderziend zijn.
- Berekeningsmethodieken zijn soms complex, waardoor er makkelijk een fout kan worden gemaakt.
- Als iemand expres de jaarrekening wil beïnvloeden, is de kans groot dat ze dat bij een schattingspost doen. Puur omdat er zo lastig een vinger achter te krijgen valt door de accountant.

Het is dan ook geheel terecht dat ongeveer de helft van de opmerkingen bij externe toetsingen over schattingen gaat. Daarbij gelden er verplichtingen voor alle posten met schattingonzekerheid, voor posten met een materiële schattingonzekerheid en voor posten met een significante schattingonzekerheid.

Alle posten met schattingonzekerheid

Voor alle posten met schattingonzekerheid moeten de uitkomsten van schattingen uit een **voorgaande verslagperiode worden beoordeeld**.¹⁷⁸⁾ De mate waarin men in staat is geweest om in een voorgaande periode een inschatting te maken (of juist niet) en de reden waarom, kan bijzonder relevante informatie opleveren voor de risico-inschatting van dit jaar. Als een cliënt consequent de inschatting van de voorraad met 5% nauwkeurig té voorzichtig inschat, is het risico anders dan wanneer er grote afboekingen na balansdatum komen die op balansdatum niet waren geïdentificeerd. In het eerste geval zal de cliënt niet snel per ongeluk een verkeerde inschatting maken. Een opzettelijke fout maken kan natuurlijk nog steeds.

Posten met een materiële schattingonzekerheid

Vanaf een **materiële schattingonzekerheid**¹⁷⁹⁾ is een specifieke Standaard van toepassing. Een aspect dat bij het controleren van schattingen altijd moet worden overwogen is de **juiste toepassing van verslaggevingsregels**¹⁸⁰⁾ (adequate toelichting en juiste methode). Aangezien externe verslaggeving een specialisme op zich is, zal er in het kader van dit boek niet te diep op dit aspect worden ingegaan. Toch zijn er een aantal voorbeelden van voorwaarden in de verslaggevingsregels die het documenteren van een afweging zouden rechtvaardigen.

¹⁷⁸⁾ 540.9

¹⁷⁹⁾ Dus de mogelijke afwijking is groter dan de UM.

¹⁸⁰⁾ 540.12a

Voorbeelden hiervan zijn motivaties waarom de accountant vindt dat:

- De onderzoeksfase voor geactiveerde ontwikkelkosten van een medicijn is afgerond.
- De kasstroomgenererende eenheid die gebruikt is om een bijzondere waardevermindering te berekenen de kleinst mogelijke eenheid is.
- Projectopbrengsten en projectkosten op een betrouwbare wijze kunnen worden geschat, waardoor het toepassen van 'percentage of completion' acceptabel is.
- De hoogte van de garantievoorzieningen betrouwbaar kan worden ingeschat.
- De gehanteerde uitgangspunten bij het opstellen van kasstroomprognoses, zoals de periode en de gehanteerde disconteringsvoet, voldoende duidelijk tot uiting komen in de toelichting.

Een mooie overkoepelende beeldspraak is dat de jaarrekening een heldere foto moet zijn van een mistig landschap. De gebruiker van de jaarrekening moet een helder beeld kunnen krijgen van de mate waarin sprake is van een schattingsonzekerheid, de belangrijkste veronderstellingen en de gebruikte methode.

Methode van controleren

De Standaard stelt dat er één of meerdere methodes van controleren mogelijk zijn:

1. Gebeurtenissen na balansdatum.
2. Het toetsen van de methode die is gebruikt door het management.
3. Het testen van de interne beheersing.
4. Het maken van een eigen schatting.

Gebeurtenissen na balansdatum

Het controleren van schattingen door middel van gebeurtenissen na balansdatum kan een effectieve aanpak zijn:

- De ontwikkeling van de verkopen na balansdatum kan een prima indicatie vormen of het patroon van verkopen er hetzelfde uitziet als vorig jaar. De veronderstellingen die vorig jaar zijn gehanteerd voor de waardering van de materiële vaste activa kunnen dan nog steeds valide zijn.
- Na balansdatum zien dat bepaalde producten zonder korting worden verkocht. Of na balansdatum zien dat de omloopsnelheid toeneemt ten opzichte van voorgaand jaar. Dat kan adequaat controlebewijs vormen voor de waardering van de voorraad.

Het toetsen van de methode die is gebruikt door het management

Bij deze methode moeten alle drie de aspecten van de schatting; de P, het maalteken en de Q worden overwogen. Ieder bedrag in de jaarrekening kan immers worden berekend door middel van $P \text{ (prijs)} \times Q \text{ (hoeveelheid)}$.

P = de veronderstellingen. Zoals 20% van de debiteuren ouder dan 3 maanden, 10% waardecorrectie bij tweedehands auto's ouder dan 6 weken, 42% gereedheid van een kantoorgebouw en 2% van de omzet als garantievoorziening.¹⁸¹⁾

x = de gebruikte methode. Bij impairments van materiële vaste activa is dat een enigszins complexe discounted cashflow. Bij de afwaardering van debiteuren is dat een simpele berekening.¹⁸²⁾

Q = de gebruikte gegevens. Als 20% van de debiteuren ouder dan 3 maanden wordt voorzien, moeten die ouderdomsgegevens wel betrouwbaar zijn.¹⁸³⁾

Het risico in deze drie aspecten van de schatting zal door middel van passende controle-informatie moeten worden gemitigeerd. Des te hoger het risico, des te meer of beter controlebewijs zal moeten worden verzameld. Neem bijvoorbeeld de volgende soorten veelvoorkomende schattingen:

Soort	Veronderstellingen	Methode	Gebruikte gegevens
Materiële vaste activa bestaande uit een machinepark.	Toekomstige omzet. Ontwikkeling grondstofprijzen.	Discounted Cashflow.	Historische gegevens over variabele en constante kosten.
Garantievoorzieningen.	Aantal claims in %, gemiddeld bedrag in euro.	(Verkoopperiode x claim%) x gemiddelde bedrag.	Verkoopgegevens. Registratie garantiekosten.
Onderhanden projecten.	Percentage voortgang.	Voortgang x (contractomzet – (kosten/voortgang)). ¹	Voorcalculatie. Gemaakte kosten.

1: Bijvoorbeeld een project dat volgens de voorcalculatie EUR 180.000,- zal kosten, met een omzet van EUR 200.000,-, een voortgang in het werk van 40% en actuele kosten van EUR 75.600,-. De verwachte winst zou dan EUR 4.400,- kunnen zijn. Dat is 40% van 200.000,- – 189.000,- (=75.600,- / 0,40) = EUR 4.400,-. De reden daarvoor is dat het werk nog maar 40% af is terwijl de actuele kosten al 42% van de verwachte kosten bedragen. Maar dit is alleen in de situatie dat kosten recht evenredig aan de voortgang worden gemaakt. Als er in het begin van het project een tegenvaller is geweest kan de winst hoger worden dan EUR 4.400,-. Als de grootste kans op fouten rond het einde van een project ligt, kan het nog ruimschoots een verlies worden.

Het hoogste risico ligt doorgaans bij de gebruikte veronderstellingen, dan bij de gebruikte methode en soms bij de gebruikte gegevens. Afhankelijk van de mate waarin het risico hoger of lager wordt, moet een accountant een benadering kiezen van zwaardere controle-middelen (dus zelfstandig zien in plaats van cijferanalyse) en relevanter controlebewijs (dus meerdere bronnen en extern schriftelijk in plaats van intern en uit één bron).

¹⁸¹⁾ 540.8 c iv en 13 b ii.

¹⁸²⁾ 540.8 c i en 12b.

¹⁸³⁾ 540.8c en 13b.

Voor hogere en lagere risico's ten aanzien van deze drie aspecten zijn verschillende benaderingen gepast:

	Laag risico	Midden risico	Hoog risico
Veronderstellingen.	Door middel van cijferanalyse vaststellen dat de veronderstellingen in een richting bewegen die consistent is met de verwachting.	Door middel van gebeurtenissen na balansdatum vaststellen dat de ontwikkeling van de werkelijkheid overeenkomt met gebruikte veronderstellingen. Of vaststellen dat de ontwikkeling na balansdatum consistent is met de ontwikkeling na balansdatum van voorgaand jaar. Als er vorig jaar na 1 maand 40% van de voorraad was verkocht en dit jaar nog maar 20%, dan is het onwaarschijnlijk dat de veronderstellingen ten aanzien van de voorraadvoorziening gelijk kunnen blijven.	Met externe gegevens onderbouwen van een boven- en ondergrens (een gegevensgerichte cijferanalyse). ¹⁸⁴⁾ Inschakeling van een deskundige. ¹⁸⁵⁾
Methode.	Inspecteren van de berekening / raadplegen van formules in Excel.	Zelf uitrekenen van de schatting door het controleteam op basis van identieke veronderstellingen. ¹⁸⁶⁾	Herberekening laten maken door een deskundige. ¹⁸⁵⁾
Gebruikte gegevens.	Aansluiten met het grootboek.	Een beperkte selectie op basis van het restrisico en de uitvoeringsmaterialiteit. ¹⁸⁷⁾	Door middel van bestandsanalyse zoeken naar vervuiling, vervalsing of onjuistheden in de gebruikte gegevens, aangevuld met een uitgebreidere selectie op basis van restrisico en uitvoeringsmaterialiteit.

Het testen van de interne beheersing

Het testen van de interne beheersing kent twee variaties:

- Het testen van de interne beheersing die moet voorkomen dat een bepaalde schattingspost materieel fout zou kunnen worden. Bijvoorbeeld het testen van de interne beheersmaatregelen in het inkoopproces die moeten voorkomen dat de voorraden onverkoopbaar worden. Of de interne beheersmaatregelen in het verkoopproces die moeten voorkomen dat er wordt geleverd aan niet-kredietwaardige debiteuren.
- Het testen van de interne beheersing die moet waarborgen dat een bepaalde inschatting op de juiste manier wordt gemaakt. Dus het testen van de maatregelen ten aanzien van:
 - o Het kiezen van veronderstellingen.
 - o Het maken van de berekening.
 - o De gebruikte gegevens.

¹⁸⁴⁾ Met daarbij behorende strenge eisen van documentatie in 540.5.

¹⁸⁵⁾ 540.14

¹⁸⁶⁾ 540.13d

¹⁸⁷⁾ Zie hoofdstuk 7C.

Deze laatste methode wordt bijna nooit gebruikt. Daarnaast is er bij materiële schattingen vaak sprake van een niet-routinematig proces, zonder interne beheersingsactiviteiten en met hoge betrokkenheid van het management. Dit management heeft vaak het belang en de mogelijkheid om die schatting te beïnvloeden. Tegen beïnvloeding door het management is de interne beheersing niet opgewassen.

Het maken van een eigen schatting

Eén van de zwaarste middelen is het zelf maken van een inschatting door het controleteam. Dit kan op twee manieren:

- Het controleteam maakt zelf een schatting van de post op basis van de veronderstellingen van het management. In deze situatie controleert men alleen of de berekening goed is. Er zal dan nog steeds controlebewijs moeten worden verzameld voor het onderbouwen van de gebruikte veronderstellingen.
- Het controleteam maakt een volledig onafhankelijke inschatting van de post en schat daarbij een specifiek punt of een **bandbreedte**¹⁸⁸⁾ in. Na dit te hebben gedaan, kan een vergelijking worden gemaakt met de inschatting van het management. Als het verschil tussen de inschatting die het controleteam maakt en de inschatting van het management groter is dan de uitvoeringsmaterialiteit, **moet dat worden verklaard en onderbouwd**.¹⁸⁹⁾

Voorbeelden

Het adresseren van schattingsonzekerheid door één of een combinatie van de vier bovengenoemde benaderingen, moet leiden tot toereikende controle-informatie. Voor een viertal veelvoorkomende schattingen zijn wij in de afgelopen tijd werkzaamheden tegengekomen, die illustratief zijn voor hoe het begrip 'toereikende controle-informatie' kan uitpakken.

Materiële vaste activa

Bij materiële vaste activa moeten de toekomstige opbrengsten voldoende zijn om de materiële vaste activa terug te verdienen. Anders moeten ze worden afgeboekt tot de hoogste van de bedrijfswaarde of opbrengstwaarde.

In de jaren 2008-2012 nam de kans op een noodzakelijke afboeking in veel branches toe.

- Grondstofprijzen waren in die periode volatiel te noemen en stegen in sommige gevallen aanzienlijk.
- Door de recessie namen afzetvolumes vaak af.
- Door de eisen die aan banken werden gesteld namen herfinancieringsrentes (en dus disconteringsvoeten voor impairmentberekeningen) toe.

¹⁸⁸⁾ Die bandbreedte mag dan niet groter zijn dan de uitvoeringsmaterialiteit. 540.13 d i.

¹⁸⁹⁾ 540.13 d i

Tijdens dergelijke ontwikkelingen is het belangrijk om een zorgvuldige kostprijscalculatie te maken. Anders ontstaat er een risico van verliesgevende contracten en/of overwaardering van de machines en installaties.

Bij een casus waar met name twijfel bestond over de methode van kostprijsberekening, werd besloten een teamlid zonder contact met de cliënt na te laten denken over hoe de kostprijsberekening eruit zou moeten zien. Vervolgens werd vastgesteld of de kostprijsberekening van de cliënt alle noodzakelijke elementen bevatte.

Bij een andere casus bestond twijfel over zowel de gebruikte methode als de te hanteren veronderstellingen. Daar werd een teamlid verantwoordelijk gesteld voor het maken van een eigen inschatting van de toekomstige opbrengsten van een aantal producten. Dit om de boekwaarde van de machines en installaties te toetsen. Dit laatste geval was een eigen puntschatting op basis van zelf verzamelde informatie uit het grootboek, inkoopfacturen, managementinformatie, gemiddelde groeivoeten over de afgelopen jaren en marktvoorspellingen. Deze benadering is een van de zwaarste controlemiddelen.

De keuze werd bepaald doordat in de tweede casus:

- Contracten veel langer liepen en grotere volumes bevatten.
- Marges lager waren en concurrentie sterker was.
- De volatiliteit van de grondstofprijs hoger was.

Garantievoorzieningen

Garantievoorzieningen zijn een bijzonder onderwerp. Bedrijven kunnen jarenlang bijna geen garantieclaims hebben gehad. Door allerlei omstandigheden kunnen die bedrijven geconfronteerd worden met productiefouten gevolgd door garantieclaims. Oorzaken daarvan kunnen liggen in nieuwe producten, besparing op kwaliteitscontrole of nieuwe onderaannemers.

Garantieclaims zijn:

- Redelijkerwijs te berekenen.
- In rechte of feitelijk afdwingbaar.
- Veroorzakers van een uitstroom van middelen.

Garantiekosten zijn soms een veelvoud van de initiële kosten van een product. Een blik verf kan een verkoopprijs van EUR 50,- hebben, maar het verwijderen en opnieuw aanbrengen van de verf uit dat blik kost al gauw EUR 300,-. In het geval dat die verf is gebruikt voor het schilderen van een boot die als gevolg daarvan is gaan roesten, is die EUR 300,- waarschijnlijk niet genoeg.

De problemen die onze cliënten tegenkomen bij de controle van garantiekosten zijn:

- De tijd die kan verstrijken tussen het moment van productie en het tot uiting komen van het probleem. Een product dat na twee jaar kapotgaat, moet volledig worden vergoed als de garantietermijn vijf jaar is. Die twee jaar is te lang om nog door middel van gebeurtenissen na balansdatum te kunnen controleren.
- Kosten en achtergronden van garantiegevallen worden niet altijd even inzichtelijk geregistreerd. Daardoor kan een structurele productiefout een tijd onopgemerkt blijven. Vooral als klachten en garantiegevallen op verschillende plaatsen worden afgehandeld, valt het niemand op dat hetzelfde probleem meerdere keren wordt gemeld. Bijvoorbeeld als iedere monteur of verkoper klachten van klanten zelfstandig afhandelt.

In die situatie wordt soms de methode van het **testen van de interne beheersing**¹⁹⁰⁾ gekozen. Men test dan de interne beheersing die in het productieproces waarborgt dat garantieclaims niet ontstaan. De gedachte daarachter is, dat als de organisatie het risico van garantieclaims niet zelf afdekt in het productieproces, zij dat risico niet door middel van **gegevensgerichte werkzaamheden kunnen afdekken**.¹⁹¹⁾

Bij een controlecliënt met een laag risico in de garantievoorziening (korte garantietermijn, simpel product, lage waarde per stuk en geen gerelateerde reparatiekosten, zoals bij verf voor schepen) zou bijvoorbeeld kunnen worden volstaan met:

- Door middel van cijferanalyse vaststellen dat de mutatie van de voorziening niet alleen bestaat uit de jaarlijkse herrekening.
- Navraag naar garantiegevallen bij meerdere werknemers.
- Inspectie van klachtenregistratie. Dit om vervolgens door middel van navraag vast te stellen dat die klachten zijn geanalyseerd op een structurele oorzaak. Bij een structurele oorzaak zou het vaste percentage niet meer bruikbaar zijn.

Bij een controlecliënt met een hoog risico in de garantievoorziening zou een andere aanpak wellicht geschikter zijn:

- Door middel van integrale inspectie van documentatie aangevuld met herhaling, vaststellen dat er inderdaad iemand is die vanuit alle doorlopend genummerde bijboeken in de voorraadadministratie afstemt met de rapporten van het laboratorium.
- Doorspitten van omschrijvingen in de urenregistratie van monteurs om te zoeken naar structurele garantiegevallen.

¹⁹⁰⁾ 540.13c

¹⁹¹⁾ 315.30

- Doorzoeken van voorraadmutaties naar gratis verstrekte goederen om te onderkennen of er patronen in zitten.
- Navraag doen bij meerdere mensen naar klachten of slechte producten.
- Op externe informatiebronnen zoeken naar indicaties voor claims.

Onderhanden projecten

Bij het controleren van onderhanden projecten komen wij met name twee risico's vaak tegen:

1: Het risico van het opzettelijk verschuiven of onjuist alloceren van kosten. Soms bevat een project een verlies. Een verlies dat de controlecliënt niet wil laten zien in de jaarrekening. Dan schuift die cliënt een bepaalde grote kostenpost gewoon op een project dat nét is gestart en zeker niet zal worden nagecalculeerd voordat de accountant weg is. Een mooi voorbeeld van **journaalposten en andere aanpassingen**,¹⁹²⁾ zoals beschreven in de introductie van hoofdstuk 7B.

2: Last, but certainly not least: de inschatting van de voortgang van het werk op balansdatum. Een klein percentage verschil in de inschatting van de voortgang kan het verschil maken tussen verlies of winst.

Ad 1: Ten aanzien van het alloceren van kosten zouden allerlei soorten werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd, gesorteerd op mate van inspanning en passend bij een steeds hoger risico. Let op dat deze lijst geen limitatieve opsomming van mogelijkheden is. Het is puur een illustratie van steeds zwaarder controlebewijs.

- Alleen door middel van inspectie vaststellen dat de projectleider heeft getekend voor alle kostenboekingen boven x% uitvoeringsmaterialiteit.
- Afstemming van kostenboekingen op jonge projecten die voor balansdatum zijn gestart met het bestek.
- Afstemmen van de splitsing van een grote factuur van een staalvlechter of betoncentrale met het bestek van de desbetreffende projecten.
- Het ter plaatse waarnemen dat grote kostenboekingen (daken, trappen of cv-ketels) ook daadwerkelijk op dat project aanwezig zijn.
- Het oordeel van een deskundige vragen over kostenboekingen op jonge projecten die net voor balansdatum zijn gestart.
- Het tijdens de interim veilig stellen van de projectadministratie. Na balansdatum kan de definitieve projectadministratie die aansluit op de jaarrekening worden opgevraagd. Vervolgens kan met bestandsanalyse worden vastgesteld dat van alles wat in november in de projectadministratie stond, niets frauduleus is verschoven.

¹⁹²⁾ 240.32a

Ad 2: Ten aanzien van de veronderstelling over het percentage voortgang zijn er ook verschillende mogelijkheden, gesorteerd op mate van inspanning en passend bij een steeds hoger risico. Let op dat ook deze lijst geen limitatieve opsomming van mogelijkheden is. Het is puur een illustratie van steeds zwaarder controlebewijs.

- Gebruik maken van interne voortgangsverslagen waarin een percentage voortgang wordt gerapporteerd door een projectleider die niet slecht wil overkomen bij zijn medeprojectleiders of directie. Deze laatste moet vanwege de recessie een keuze maken welke projectleiders het beste functioneren en niet worden ontslagen.
- Gebruik maken van interne voortgangsverslagen die zijn opgesteld door een project-administrateur, die een ander belang heeft dan de projectleider.
- Gebruik maken van voortgangsverslagen die zijn besproken / doorgenomen met of getekend zijn door een opzichter van de afnemer.
- Het vergelijken van het voortgangsperscentage volgens de projectleider met het deel van de voorcalculatorische kosten dat gepaard gaat met gereed gemelde fases na balansdatum. Stel dat fase D in de voorcalculatie 50% van de kosten omvatte en die wordt op 16 januari gereed gemeld, dan zou een voortgangsperscentage van 60% wellicht te hoog kunnen zijn.
- Het vergelijken van kostenboekingen rond en na balansdatum met de projectcalculatie met behulp van een opzichter. Stel bijvoorbeeld dat de staalconstructie voor het dak wordt gefactureerd rond balansdatum. Uit de projectadministratie blijkt dat de lasser toen ook zijn uren schreef. En stel dat in de projectcalculatie bij plaatsing van het dak 65% van het werk was afgerond. Dan zou het toch gek zijn als de cliënt beweert voor 75% klaar te zijn? Dit vraagt echter wel een chronologische volgorde in de kostencalculatie en wellicht de inschakeling van een deskundige.
- Het rond balansdatum zelfstandig inschatten van de voortgang van een project. Bij een bouwproject zou een als deskundige ingeschakelde andere aannemer op basis van voorcalculatie, bouwtekeningen, waarneming ter plaatse en gesprekken met aanwezig personeel een heel eind moeten kunnen komen.

Als voorcalculaties, bouwtekeningen en de projectadministratie van onvoldoende kwaliteit zijn om een van deze benaderingen te kiezen, dan is winstneming überhaupt niet toegestaan. Aan de eis van 'op betrouwbare wijze' kunnen vaststellen kan niet worden voldaan.

Samenvatting voorbeelden

De mate waarin een zwaarder controlemiddel wordt toegepast, is een kwestie van subjectieve oordeelsvorming op basis van criteria als:

- Of de cliënt een prikkel heeft om resultaten beter voor te stellen, omdat er bijvoorbeeld een bankfinanciering moet worden veiliggesteld.
- Of de resultaten op projecten bij een cijferanalyse in lijn liggen met verwachtingen (minimaal enkele op voorhand negatief, lage marges).

- Of de cliënt doorgaans in staat is geweest om vooraf goede kostprijscalculaties te maken (op basis van de uitkomsten van inschattingen uit het verleden, zoals verplicht bij iedere schatting).
- Of de directie van de cliënt gedragingen vertoont die indicaties vormen voor oneigenlijke beïnvloeding van de schatting, zoals het achterhouden van informatie, uitstellen van oplevering of het zelf willen behandelen van alle vragen.

Posten met een significante schattingsonzekerheid

Soms kennen posten een significante schattingsonzekerheid. Voorbeelden daarvan zijn:

- Grote bedragen geactiveerde goodwill voor een bedrijf dat is gekocht in 2007.
- Geactiveerde software van ERP-systemen die nog niet in gebruik zijn.
- Schattingsposten waar de cliënt er vorig jaar helemaal naast zat.

Voor dergelijke onderwerpen moet een accountant aanvullende zaken documenteren:

- Waarom de accountant vindt dat het management de schattingsonzekerheid voldoende adequaat heeft geadresseerd. Bijvoorbeeld door alternatieve veronderstellingen en uitkomsten af te wegen. Voorbeelden hiervan zijn goodwillberekeningen op basis van -1%, 1% en 3% omzetgroei en 10%, 12% en 15% vereist rendement.
- Waarom de accountant vindt dat de significante veronderstellingen redelijk zijn. Door 10% vereist rendement te kiezen hoeft bijvoorbeeld geen impairment plaats te vinden. Het dossier moet dan wel een uitleg bevatten waarom die 10% redelijk is. Vooral als bij 11,3% al impairment om de hoek komt kijken.
- Een oordeel over de plannen van het management en het vermogen van het management om die plannen uit te voeren. Stel bijvoorbeeld dat de ingebruikname van het ERP-systeem achterloopt en het management heeft plannen om die ingebruikname te bespoedigen. De accountant moet dan beoordelen of het management in staat mag worden geacht om die plannen tot uitvoer te brengen.

Inschakeling van een deskundige

Vooral bij het opstellen en controleren van schattingen, maar ook bij andere onderwerpen kunnen door de cliënt of de accountant deskundigen zijn ingeschakeld. Voorbeelden daarvan zijn:

- Bedrijfswaarderingsdeskundigen.
- IT-deskundigen.
- Actuarissen.
- Taxateurs.

Wanneer het management¹⁹³⁾ of de accountant¹⁹⁴⁾ een deskundige inschakelt, moet de accountant:

- **Genoeg begrijpen van wat de ingeschakelde deskundige doet.**¹⁹⁵⁾ De accountant moet over de opdracht kunnen discussiëren en de resultaten kunnen begrijpen. Het kan daarvoor zelfs noodzakelijk zijn om trainingen¹⁹⁶⁾ te volgen over het desbetreffende onderwerp.
- Documenteren waarom de accountant van mening is dat de ingeschakelde deskundige over de **competentie en capaciteiten**¹⁹⁷⁾ beschikt die noodzakelijk zijn voor de opdracht. Een taxateur die normaal gesproken huizen taxeert, mag niet de eerste keus zijn voor het taxeren van een groot kantoorgebouw.
- De ingeschakelde deskundige vragen naar belangen en relaties waardoor diegene minder **objectief**¹⁹⁷⁾ zou kunnen zijn. Een IT-deskundige die heeft geadviseerd over de inrichting van een bepaald systeem, kan in het kader van de jaarrekeningcontrole wellicht minder vrijuit kritiek leveren.
- **Overeenstemming bereiken met de ingeschakelde deskundige over de aard, reikwijdte en doelstelling van de werkzaamheden.**¹⁹⁸⁾ Een bedrijfswaardering op basis van veronderstellingen van het management is een wezenlijk andere opdracht dan het geheel zelfstandig berekenen van de bedrijfswaarde. Een taxatie gericht op de waarde bij vrije verkoop kan een heel andere uitkomst geven dan een taxatie gericht op de vervangingswaarde.
- **Evalueren van bevindingen en conclusies van de ingeschakelde deskundige.**¹⁹⁹⁾ Het is belangrijk hierbij te onthouden dat op basis van het verkregen inzicht in het deskundigheidsgebied een verwachting moet worden geformuleerd.
Wanneer een accountant zonder verwachting de rapportage van een ingeschakelde deskundige leest, komt die al snel 'logisch over'. Voorbeelden van verwachtingen en bijbehorende werkzaamheden zijn:
 - o Bij taxaties vaststellen dat het bruto aanvangsrendement onder de factor 9 ligt.
 - o Bij pensioenberekeningen vaststellen dat de gehanteerde rekenrente onder de 3,5% ligt.
 - o Bij bedrijfswaarderingen vaststellen dat de afhankelijkheid van de aanwezigheid van de DGA wordt genoemd bij de argumentatie van de WACC.

Mocht bij het evalueren van de werkzaamheden blijken dat deze **niet adequaat**²⁰⁰⁾ zijn, dan moet de accountant de deskundige extra werkzaamheden laten verrichten of andere passende werkzaamheden uitvoeren. In sommige gevallen zal dat het inschakelen van een andere deskundige betekenen.

¹⁹³⁾ 500.8

¹⁹⁴⁾ 620.5

¹⁹⁵⁾ 620.10

¹⁹⁶⁾ 620.A7

¹⁹⁷⁾ 620.9

¹⁹⁸⁾ 620.11

¹⁹⁹⁾ 620.12

²⁰⁰⁾ 620.13

HOOFDSTUK 8

AFRONDEN VAN DE OPDRACHT

Als al het werk is gedaan begint het afronden van de opdracht. De fase waarin alle bevindingen en uitkomsten van werkzaamheden moeten worden vertaald in een conclusie. Het afronden van de opdracht omvat:

- Het beoordelen van gebeurtenissen na balansdatum.
- Het trekken van een conclusie over het controlebewijs.
- Evaluatie van controleverschillen.
- Totaalbeeld van de jaarrekening.
- Concluderen over ethische issues.
- Verkrijgen van een bevestiging bij de jaarrekening.
- Rapporteren van bevindingen.
- Verstrekken van een controleverklaring.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum zijn belangrijk, omdat ze nadere informatie kunnen verschaffen over de situatie per balansdatum. Daarnaast kunnen gebeurtenissen na balansdatum die geen nadere informatie verschaffen toch materieel zijn voor de gebruiker van de jaarrekening. Daarom moet de cliënt bij het opstellen van de jaarrekening rekening houden met zaken die na balansdatum zijn gebeurd.

Gebeurtenissen die iets zeggen over de feitelijke situatie per balansdatum moeten worden meegenomen in de bepaling van balansposten. Zaken die niets zeggen over de feitelijke situatie per balansdatum, maar wel belangrijk zijn voor de lezer van de jaarrekening moeten worden verwerkt in de toelichting.

De verantwoordelijkheid van de cliënt en de accountant ten aanzien van gebeurtenissen na balansdatum, laat zich als volgt samenvatten:

Partij		Na balansdatum	Na opmaken	Na controleverklaring	Na publicatie
Cliënt.	Wél informatie over feitelijke situatie.	Meenemen.	Volgens wet- en regelgeving niets, maar we kunnen ons niet voorstellen dat als de jaarrekening ernstig tekortschiet, dat er moet worden gewacht tot na publicatie.		Deponeren van een mededeling als de jaarrekening ernstig tekortschiet.
Accountant.		Voldoende controle-informatie dat alle gebeurtenissen die een aanpassing vereisen, zijn verwerkt.		Als feiten bekend worden²⁰¹⁾ die tot een aanpassing van de controleverklaring zouden hebben geleid, overleggen met de cliënt over hoe ze de balans of verlies- en winstrekening gaan aanpassen.²⁰⁴⁾	Bij die mededeling een accountantsverklaring voegen.²⁰²⁾ Of zich distantiëren van de jaarrekening als het bestuur niet meewerkt.²⁰³⁾
Cliënt.	Geen informatie over feitelijke situatie.	In toelichting opnemen voor zover ze van materieel belang zijn.	Volgens wet- en regelgeving niets, maar we kunnen ons niet voorstellen dat als de jaarrekening ernstig tekortschiet, dat er moet worden gewacht tot na publicatie.		Deponeren van een mededeling als de jaarrekening ernstig tekortschiet.
Accountant.		Voldoende controle-informatie dat die gebeurtenissen zijn opgenomen in de toelichting.		Als feiten bekend worden²⁰¹⁾ die tot een aanpassing van de controleverklaring hadden geleid, overleggen met de cliënt over hoe ze de toelichting gaan aanpassen.²⁰⁴⁾	Bij die mededeling voegen van een accountantsverklaring.²⁰²⁾ Of zich distantiëren van de jaarrekening als het bestuur niet meewerkt.²⁰³⁾

²⁰¹⁾ Zonder actieve onderzoeksplicht.

²⁰²⁾ Let op! Niet controleverklaring, de term accountantsverklaring staat letterlijk in de Standaard.

²⁰³⁾ 560.14

²⁰⁴⁾ 560.10c. Overigens kan ik de mate waarin deze bepaling open is gesteld persoonlijk niet goed verdragen. Een accountant zou naar mijn mening gezien zijn positie niet mee mogen werken aan een jaarrekening waarvan hij weet dat die fout is.

Een accountant moet voldoende werkzaamheden uitvoeren om gebeurtenissen na balansdatum te onderkennen. Verplichte werkzaamheden in het kader van zoeken naar gebeurtenissen na balansdatum zijn:

- Inzicht verkrijgen in de procedures die het management heeft om zeker te stellen dat gebeurtenissen na balansdatum worden onderkend.
- Navragen bij het management en degenen belast met governance naar gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zouden kunnen zijn op de financiële overzichten.
- Het lezen van notulen van vergaderingen van de eigenaren van de entiteit, het management en degenen belast met governance, die gehouden zijn na balansdatum en navraag doen naar zaken die zijn besproken in de vergaderingen waarvan geen notulen zijn.
- Het lezen van de meest recente tussentijdse managementinformatie na balansdatum, voor zover aanwezig.

Aanvullende voorbeelden van werkzaamheden zijn:

- Navraag doen bij andere functionarissen.
- Interne forums of nieuwsbrieven lezen.
- Elektronisch analyseren van grootboekmutaties na balansdatum.
- Googelen op de naam van het bedrijf op regionale nieuwssites.

En als de accountant daarbij gebeurtenissen van materieel belang constateert, moet de afweging worden gemaakt of die zaken iets zeggen over de feitelijke situatie per balansdatum. Als dat het geval is moet de accountant vaststellen dat ze zijn meegenomen in het opmaken van de jaarrekening:

- Bij een grote afnemer wordt op 14 februari fraude bekend. Daardoor trekt de bank het krediet in en gaat de organisatie failliet. In dit voorbeeld brengt de gebeurtenis na balansdatum de feitelijke situatie per balansdatum aan het licht. Per balansdatum was de organisatie waarschijnlijk al volledig financieel verzwakt als gevolg van de fraude. Deze gebeurtenis geeft informatie over de feitelijke situatie per balansdatum en zal dus moeten worden meegenomen in de waardering van de debiteuren.
- Bij een grote afnemer breekt op 14 februari brand uit. Het bedrijf is onderverzekerd waardoor de debiteur niet zal betalen. Dat zegt niets over de financiële situatie van die debiteur per balansdatum. Hoe krom het ook lijkt (het geld zal immers nooit worden ontvangen), het is niet verplicht om die brand mee te nemen in de waardering van de debiteuren.
- Staalprijzen kunnen na balansdatum zodanig worden verhoogd dat de organisatie niet meer in staat zal zijn om producten concurrerend in de markt te zetten. Als gevolg hiervan kan de cliënt genoodzaakt zijn te stoppen met het verkopen van bepaalde producten. Dat zegt dan niets over de feitelijke situatie per balansdatum.

Als gebeurtenissen na balansdatum niets zeggen over de feitelijke situatie per balansdatum, zal de accountant moeten afwegen of ze belangrijk genoeg zijn om op te nemen in de toelichting. Dat moet, als het weglaten van die toelichting de oordeelsvorming van de gebruiker van de jaarrekening kan beïnvloeden.

- In het voorbeeld van de afnemer waar brand uitbreekt, kan die afnemer een zodanig groot deel van de omzet van de controlecliënt betekenen dat het materiële informatie is voor de gebruiker van de jaarrekening. In de toelichting moet worden opgenomen dat na balansdatum een afnemer failliet is gegaan met een openstaande vordering van X en een verwachte invloed op de omzet van XYZ.
- In het voorbeeld van de staalpijpen zal moeten worden toegelicht wat het verwachte effect is van het niet meer kunnen leveren van die specifieke producten.

Trekken van een conclusie over het controlebewijs

De verantwoordelijke accountant moet voordat er wordt getekend een conclusie trekken over het controlebewijs. Bij het trekken van een conclusie over het controlebewijs moeten onderstaande deelvragen worden afgewerkt:

- Is per post toereikend bewijs verzameld?
- Spreken de resultaten van de verschillende werkzaamheden elkaar niet tegen?
- Kunnen alle cijfermatige ontwikkelingen worden verklaard, ook als daar van tevoren geen cijferanalyses voor zijn gedefinieerd?
- Zijn alle reviewaantekeningen en openstaande punten afgewerkt?
- Zijn er uitkomsten van controlewerkzaamheden die duiden op oneigenlijke beïnvloeding van de financiële verantwoording?
- Wijzen de geconstateerde controleverschillen op een onaanvaardbaar restrisico van niet-ontdekte materiële fouten?
- Blijkt uit de documentatie van accountants van groepsonderdelen dat zij voldoende controle-informatie hebben verkregen?

Om die vragen te beantwoorden kan de verantwoordelijke accountant verschillende benaderingen kiezen:

- Aan de opdrachtgever vragen hoe de cliënt in elkaar zit, welke risico's significant zijn, hoe die zijn gecontroleerd en wat er uit de werkzaamheden is gekomen. Om vervolgens exact dezelfde vragen aan de junior-teamleden te stellen. Inconsistenties in antwoorden vormen dan aanleiding om het dossier grondig door te nemen.
- Het voeren van een goed gesprek met de directie van de cliënt, om vervolgens tijdens een afrondende teamdiscussie vast te stellen dat alle belangrijke ontwikkelingen ook door het team zijn onderkend en van een passende opvolging zijn voorzien.

- Het lezen van de conclusies over de uitgevoerde werkzaamheden ten aanzien van de geïdentificeerde significante risico's, om op basis daarvan in te schatten of het team weet waar het mee bezig is geweest.
- Het beoordelen van alle dossierstukken die zijn opgenomen in het kader van de controle van significante risico's.
- Een vaktechnisch sterke manager op de opdracht inplannen en die een aantal kritische vragen stellen.

Hierin zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden. Bij deze voorbeelden is er bewust voor gekozen om het 'aftekenen van alle belangrijke werkstappen of documenten' niet in het rijtje op te nemen. Tijdens externe toetsingen van controledossiers komt namelijk altijd de betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant aan de orde. Deze betrokkenheid kan nooit succesvol worden aangetoond door middel van parafen op belangrijke documenten. Tekenend bij het kruisje kan iedereen, vooral in een elektronisch dossier. Een elektronische groene vink onderbouwt niet dat de opdrachtgever de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor het dossier heeft genomen door het afgeven van **passende signalen**.²⁰⁵⁾

Het belangrijkste is dat een bewuste afweging wordt gemaakt **ten aanzien van de diepgang van de review en de betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant**.²⁰⁶⁾ Vervolgens moet de accountant die noodzakelijke betrokkenheid ook uitvoeren en documenteren.

Documentatie moet plaatsvinden door te beschrijven welke stappen zijn gezet om de toereikendheid van de controle-informatie vast te stellen. Uitkomsten van die stappen moeten bestaan uit kwalitatieve opmerkingen. De afwerking van die kwalitatieve opmerkingen moet blijken uit het dossier. Dit betekent bijvoorbeeld het in het dossier opnemen van een opsomming van gesprekken die zijn gevoerd, namen van medewerkers met wie die gesprekken zijn gevoerd en inbreng die daarbij is gegeven. Maar documentatie moet bij voorkeur ook bestaan uit het opnemen van (elektronische) aantekeningen waaruit kan worden afgeleid dat de accountant controledocumentatie inhoudelijk heeft beoordeeld. Voorbeelden als:

- 'Het opgenomen taxatierapport is incompleet gekopieerd. Graag nog opnemen van de pagina's waarin de waarderingsmethode en referentietransacties zijn genoemd.'
- 'De toelichting op de post goodwill gaat nog niet in op de afschrijvingstermijn van langer dan 5 jaar.'
- 'Op 13-02-20xx met de opdrachtgever de controle van de voorraad doorgenomen. Aangegeven dat de afstemming met externe marktgegevens na balansdatum zeer waardevol was. De mate waarin met inkoopfacturen wordt afgestemd zal volgend jaar worden verminderd.'

²⁰⁵⁾ 220.A3

²⁰⁶⁾ 220.A18

- 'Uit navraag op 26-03-20xx bij de opdrachtgever blijkt dat deze bekend was met het verbod op meenemen van financieringskasstromen in een impairmentberekening. Er was onterecht gedocumenteerd dat *daar rekening mee* was gehouden. Bedoeld werd dat er rekening was gehouden met het verbod. Tevens vastgesteld dat die niet waren opgenomen of genoemd in bijlage 3c.'

Evaluatie van controleverschillen

Ook al is het evalueren van de gevonden controleverschillen onderdeel van het trekken van een conclusie over het controlebewijs, toch is het een onderwerp dat een aparte paragraaf verdient. Het is een onderwerp dat (wederom) subjectieve oordeelsvorming vereist. **Volgens de Standaard moet worden geëvalueerd of het totaal van gevonden fouten en niet-gevonden fouten boven de materialiteit zouden kunnen komen.**²⁰⁷⁾ Sommige accountants gaan daar als volgt mee om:

De gevonden ongecorrigeerde fouten.	15
Tel daar de uitvoeringsmaterialiteit bij op.	75
Als het totaal daarvan lager is dan de materialiteit, dan is het goed.	$90 < 100$

De gedachte achter die manier van evalueren is dat een fout ter grootte van de uitvoeringsmaterialiteit er 'nog wel in zal zitten'. Dus die fout 'die er nog wel in zal zitten', opgeteld bij de fouten die daadwerkelijk zijn gevonden, vormen samen de daadwerkelijk aanwezige fout. Die daadwerkelijk aanwezige fout moet onder de materialiteit blijven. Deze kwantitatieve vergelijking is simpel. Het gaat echter niet om deze simpele afweging. Er kunnen namelijk verschillende situaties aan de orde zijn die niet in deze simpele berekening tot uiting komen. De gevonden fouten van EUR 15.000,- kunnen bestaan uit:

1. **25 kleine administratieve fouten,**²⁰⁸⁾ uit allerlei posten die voortkomen uit het feit dat de administrateur zich gezien de tijdsdruk heeft gericht op belangrijke zaken en sommige kleinere aansluitverschillen of onverklaarbare posten heeft laten zitten.
2. 1 enkele **waarschijnlijke fout,**²⁰⁹⁾ die bestaat uit een discussiepost. Bijvoorbeeld of een bepaalde debiteur wel of niet zal betalen.
3. In totaal 3 fouten, bestaande uit 2 discussies waar de accountant van mening is dat een afboeking plaats moet vinden. De cliënt houdt echter zonder bewijs vol dat het niet nodig is om die afboeking te doen. De derde geconstateerde fout (geen discussie) leidt tot een hoger vermogen.

²⁰⁷⁾ 450.6a

²⁰⁸⁾ 450.A3, eerste bullet.

²⁰⁹⁾ 450.A3, tweede bullet.

Deze verschillende situaties kunnen tot verschillende conclusies leiden:

1. Gezien de situatie was die uitkomst van tevoren verwacht. Als er voor de rest geen discussies, fouten of waarschijnlijke fouten waren, dan is het onwaarschijnlijk dat er nog ergens voor EUR 75.000,- fouten verstopt zit.
2. Als er in geen van de gecontroleerde posten nog een discussie of gevonden fout zit, is het niet waarschijnlijk dat er ergens anders nog EUR 75.000,- fout zit.
3. In die situatie is de absolute waarde van de gevonden fouten groot. De twijfelachtige discussiepunten gaan één kant op. Alleen door een ongelukje komt het totaalbedrag van de gevonden fouten uit op de relatief lage waarde van EUR 15.000,-. In dat geval zou het vermoeden moeten bestaan dat er nog meer aan de hand is.

Ten aanzien van de eerste situatie is er nog een opmerking relevant; de uitkomst was *van tevoren verwacht*. In de bepaling van de uitvoeringsmaterialiteit wordt immers een aantal verwachte fouten meegewogen. Bij het evalueren van alle controleverschillen moet ook worden teruggekeken naar die initiële inschatting. Als bij het bepalen van de uitvoeringsmaterialiteit wordt uitgegaan van een laag aantal fouten en bij het evalueren van de aard en omstandigheden van de controleverschillen komt een heel ander beeld naar voren, zou dat aanleiding moeten vormen voor het aanpassen van de uitvoeringsmaterialiteit.

Een controleteam moet niet wachten tot alle werkzaamheden voor alle risico's zijn uitgevoerd, om dan pas te evalueren of die werkzaamheden achteraf bezien met een lagere uitvoeringsmaterialiteit hadden moeten worden uitgevoerd. Zodra de eerste controleverschillen zich aandienen die afwijken van de initiële verwachting, zou er aanleiding moeten zijn om de uitvoeringsmaterialiteit te verlagen.

Totaalbeeld van de jaarrekening

Voor de verplichting om een totaalbeeld van de gebruikte verslaggeving in de jaarrekening te vormen wordt een lijst aan overwegingen **gegeven**.²¹⁰⁾ Die lijst omvat onder andere de vraag of de gebruikte terminologie passend is. Om een oordeel over het totaalbeeld van de jaarrekening te vormen zijn er meerdere opties:

- Tijdens een afrondend teamoverleg bespreken welke belangrijke gebeurtenissen, schattingen of andere zaken relevant zijn voor de gebruiker, inclusief de beoordeling of die adequaat tot uiting zijn gekomen in de toelichting op de jaarrekening en het **jaarverslag**.²¹¹⁾ Eventueel met behulp van een checklist jaarrekening.
- De opdrachtverantwoordelijke die vanuit zijn ervaring en een jonger teamlid die los van elkaar de jaarrekening doornemen om vast te stellen of belangrijke gebeurtenissen adequaat tot uiting komen.

²¹⁰⁾ 700.13

²¹¹⁾ 720.6

- Een niet bij de controle-opdracht betrokken collega de jaarrekening laten lezen, om vervolgens aan diegene te vragen welke bijzondere gebeurtenissen of transacties uit de jaarrekening en het jaarverslag konden worden gedestilleerd. Om zo vast te stellen dat de materiële informatie in ieder geval duidelijk genoeg is opgenomen.

Bij het documenteren van deze stap is het aan te raden de normstelling en de conclusie per norm in het dossier vast te leggen. Soms bestaat documentatie van deze stap uit een concept jaarrekening met handgeschreven steekwoorden. Het concept wordt dan gevolgd door een definitieve versie, zonder zichtbare toets op de afwerking van de steekwoorden. Hieraan is vaak niet meer te zien hoe goed een jaarrekening is beoordeeld.

Concluderen over ethische issues

De accountant heeft de **verplichting om voor ondertekening**²¹²⁾ van de jaarrekening nog af te wegen of er zich omstandigheden hebben voorgedaan die tot een andere opdracht-acceptatie zouden hebben geleid en of die professionele bedreigingen (dan) ook adequaat zijn opgelost. Voor het documenteren van deze afweging raden wij altijd aan een soort afsluitende bespreking te notuleren, waarin alle teamleden zijn gevraagd om omstandigheden te melden op het gebied van intimidatie, vertrouwdsheid en onafhankelijkheid.

Bevestiging bij de jaarrekening

Een accountant dient de cliënt te vragen om een bevestiging dat:

- Het management zijn verantwoordelijkheid erkent voor het opzetten, implementeren en onderhouden van de interne beheersing gericht op het voorkomen en ontdekken van gevallen van materiële fouten en fraude.²¹³⁾
- Het management zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van het opstellen van de jaarrekening is nagekomen.²¹⁴⁾
- Alle transacties zijn geboekt en in de jaarrekening zijn weergegeven.²¹⁴⁾
- Toegang is verleend tot alle informatie waarom is gevraagd. Informatie zoals:²¹⁴⁾
 - De uitkomsten van de analyse van het frauderisico.²¹³⁾
 - Aantijgingen van fraude en vermoede fraude.²¹³⁾
- Materiële schattingen redelijk zijn.²¹⁵⁾
- Alle relevante informatie ten aanzien van de plannen die van invloed zijn op de continuïteitsveronderstelling zijn gecommuniceerd.²¹⁶⁾
- Zij over alle (transacties met) verbonden partijen hebben verteld en deze op de juiste wijze hebben verwerkt in de jaarrekening.²¹⁷⁾
- Alle rechtszaken zijn gemeld en deze juist in de jaarrekening zijn verwerkt.²¹⁸⁾

²¹²⁾ Art 13.1 BTA, 18 VAO en

COS 220.24.

²¹³⁾ 240.39

²¹⁴⁾ 580.10 en 580.11.

²¹⁵⁾ 540.22

²¹⁶⁾ 570.16e

²¹⁷⁾ 550.26

²¹⁸⁾ 501.12

Deze schriftelijke bevestiging is **noodzakelijke controle-informatie**.²¹⁹⁾ Maar een schriftelijke bevestiging mag niet in de plaats treden van andere controlewerkzaamheden of gebruikt worden om **geplande controlewerkzaamheden te verminderen**.²²⁰⁾ Een schriftelijke bevestiging moet dus wel worden verkregen, maar het controleteam kan er niets mee. Het nut van een bevestiging bij de jaarrekening ligt niet zozeer in de waarde als bewijs voor het controleren van de jaarrekening. De toegevoegde waarde moet worden gezocht in het vormen van bewijs over de relatie tussen accountant en cliënt.

Sommige cliënten hebben de opvatting dat 'de accountant toch alles controleert'. Aan dergelijke cliënten moet wel eens worden uitgelegd (en hierover moet een schriftelijke bevestiging worden verkregen) dat zij zelf primair verantwoordelijk zijn.

Er zijn wel eens grijze gebieden, zoals het toepassen van wet- en regelgeving. Een accountant kan bijvoorbeeld van mening zijn dat bepaalde projectdocumentatie niet voldoet aan de documentatievereisten. De directie kan stellig van mening zijn dat de accountant ongelijk heeft. In dat geval zou de accountant in de bevestiging bij de jaarrekening kunnen opnemen dat de directie stelt dat die documentatie wel degelijk aan de eisen voldoet. Puur om te voorkomen dat de cliënt later zegt: 'Ja, maar jullie hadden ernaar gekeken en het goedgekeurd'. Deze route mag alleen worden bewandeld als de documentatie rond het goedkeuringspunt zweeft en de mogelijke terugboeking geen materieel bedrag omvat. Bij slechte documentatie of een enorme subsidie zal meer controlebewijs moeten worden verzameld.

Rapporteren van bevindingen

Tot slot moet over de uitkomsten van het controleproces een rapport worden geschreven. Uit hoofde van 393.4 van BW 2 titel 9 moet een accountant rapporteren over zijn onderzoek. In die rapportage of in totaliteit samen met andere rapportages, moet een accountant tot uiting brengen:

- De bevindingen met betrekking tot de betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.
- Tekortkomingen in de interne beheersing die de aandacht van het management of het met toezicht belaste orgaan verdienen.
- Zijn zienswijze ten aanzien van significante, kwalitatieve aspecten met betrekking tot administratieve praktijken, grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingen of toelichtingen:
 - Om vast te leggen waarom hij tot het oordeel is gekomen dat een bepaalde toelichting acceptabel is.²²¹⁾

²¹⁹⁾ 580.3

²²⁰⁾ 580.4

²²¹⁾ 393 lid 4, BW 2 T 9,

260.9c, 260.16 en 265.5.

- Om uit te leggen waarom iets verbeterd moet worden, bijvoorbeeld omdat een wijze van verslaggeving niet de meest passende is. Let op dat dit alleen tot een 'schone' controleverklaring kan leiden als het beschreven issue niet materieel is.
- Significante problemen die zich tijdens de controle hebben voorgedaan.
- Al het andere dat naar inzicht van de accountant relevant is voor het management of een toezichthoudend orgaan.²²¹⁾

Een 'goed' accountantsrapport:

- Brengt kort en bondig de geconstateerde problemen tot uiting. Beter 3 belangrijke onderwerpen goed behandelen dan een wirwar aan bevindingen door elkaar.
- Gebruikt geen wetsartikelen of voorschriften om te motiveren dat iets moet veranderen, maar overtuigt vanuit het belang van de lezer. De lezer moet vanuit zijn of haar beleevingswereld getriggerd worden om te willen veranderen.
- Adresseert de oorzaak in plaats van de symptomen.
- Is indien nodig streng.

Dat is een vaardigheid die zal moeten worden ontwikkeld door veel en vaak bladzijdes vol met rode pen terug te krijgen van collega's die deze vaardigheid al beheersen.

Verstrekken van een controleverklaring

Naast het schrijven van een rapport over de uitkomsten van de werkzaamheden, moet een accountant een controleverklaring ondertekenen. Een controleverklaring kent meerdere varianten:

- Goedkeurend.
 - 'In alle van materieel belang zijnde opzichten een getrouwe weergave.'
 - 'Een getrouw beeld van.'²²²⁾
- Goedkeurend met een (verplicht) toelichtende paragraaf.
 - Een duidelijke verwijzing naar de aangelegenheid die wordt benadrukt en uitleg dat het oordeel niet is aangepast.²²³⁾
- Beperking.
 - 'Uitgezonderd de gevolgen van de aangelegenheden beschreven in.'²²⁴⁾
- Afkeurend.
 - 'Niet op getrouwe wijze worden weergegeven' of 'geen getrouw beeld geven'.
 - 'Niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten.'²²⁵⁾
- Een oordeelonthouding.
 - 'Niet in staat is geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.'
 - 'Geen oordeel over de financiële overzichten tot uitdrukking brengt.'²²⁶⁾
- Geen controleverklaring, omdat de opdracht wordt/werd teruggegeven.

²²¹⁾ 393 lid 4, BW 2 T 9,
260.9c, 260.16 en 265.5.

²²²⁾ 700.35
²²³⁾ 706.7

²²⁴⁾ 705.23
²²⁵⁾ 705.24

Om de keuze uit één van deze varianten mogelijk te maken is het noodzakelijk een eerder in dit boek genoemde beeldspraak opnieuw te gebruiken. De jaarrekening moet worden gezien als een foto van het financiële landschap van een entiteit, gemaakt door de leiding van de entiteit. Ten aanzien van die foto heeft de accountant twee doelstellingen:

- De accountant moet controleren of de bomen en de rotsen die op de foto staan niet van karton of piepschuim zijn. Dat is het controleren van de waarschijnlijke en materiële risico's.
- Verder moet de foto alle belangrijke delen van het landschap bevatten en niet (opzettelijk) onscherp zijn (gemaakt). Dit is het beoordelen van verslaggevingsgrondslagen en toelichtingen.

Hierbij moet een accountant rekening houden met problemen van verschillende soorten omvang:

- Materieel. Dat zijn fouten of beperkingen die niet van diepgaande invloed zijn. Fouten die 'mogelijk tot een onjuiste beslissing leiden'.
- Van **diepgaande**²²⁷ invloed. Dat zijn problemen die samenhangen met alle of een groot deel van de posten in de jaarrekening. Of bepaalde toelichtingen die van fundamenteel belang zijn voor het begrip van de gebruikers van de jaarrekening. Fouten die 'zeker tot een onjuiste beslissing leiden'.

Deze twee doelstellingen en twee soorten problemen kunnen leiden tot verschillende scenario's:

- De directie is onzeker over een post in de jaarrekening en heeft dat goed tot uiting gebracht. In dat geval kan de jaarrekening van een goedkeurende verklaring worden voorzien. Soms is echter die onzekerheid dusdanig groot, dat de accountant extra moet wijzen op dát deel van de jaarrekening waar die onzekerheid is toegelicht. Dat is verplicht bij een gerede twijfel aan de **continuïteit**²²⁸ of wanneer een toelichting van **fundamenteel belang**²²⁹ is voor het begrip van de gebruikers van de jaarrekening.
- De directie is onzeker over allerlei materiële posten en (al) die onzekerheden zijn groot. Al die toelichtingen kunnen dan adequaat zijn, maar de Standaard verbiedt dan toch het verstrekken van een goedkeurende controleverklaring bij een foto die bestaat uit niets anders dan mist. In dat geval **moet een oordeelonthouding worden**²³⁰ afgegeven.

²²⁶⁾ 705.25

²²⁷⁾ 705.5a

²²⁸⁾ 570.19

²²⁹⁾ 706.6

²³⁰⁾ 705.10

- De directie is onzeker over een post in de jaarrekening en die onzekerheid komt niet goed tot uiting. De accountant moet het dan oneens zijn met de jaarrekening. De foto is onvolledig of onscherp. In dat geval moet een verklaring met beperking of een afkeurende controleverklaring worden gegeven.
- De directie is wél zeker over een post, maar de accountant heeft bewijs dat hem tot een andere conclusie doet komen. Een grote rots op de foto is nep. Afhankelijk van de omvang is een verklaring met beperking of een afkeuring het effect.
- De directie is wél zeker over een post, maar de accountant heeft die post niet kunnen controleren door omstandigheden, die zowel de directie als de accountant zijn overkomen. Bijvoorbeeld omdat de voorraad in een oorlogsgebied ligt waardoor de accountant die niet kan tellen. Afhankelijk van de omvang is een verklaring met beperking of een oordeelonthouding het effect.
- De directie is wél zeker over een post, maar de accountant heeft die post niet kunnen controleren door omstandigheden die de directie heeft gecreëerd. De directie gaf de sleutel van het magazijn niet. Volgens de theorie moet dan een verklaring met beperking worden afgegeven als het mogelijke effect van de beperking materieel is en **niet diepgaand**.²³¹⁾ Naar mijn persoonlijke mening is het echter een zodanige inbreuk op de basisbeginselen van het accountantsberoep, dat er maar één weg mogelijk is: de opdracht teruggeven. Een en ander is samengevat op de pagina hiernaast.

Een belangrijke hoofdregel is dat bij aanpassingen van het oordeel een paragraaf moet worden opgenomen waarin duidelijk de **situatie**²³²⁾ wordt beschreven die tot aanpassing van het oordeel heeft geleid. In sommige situaties wordt het zelfs toegestaan om als accountant:

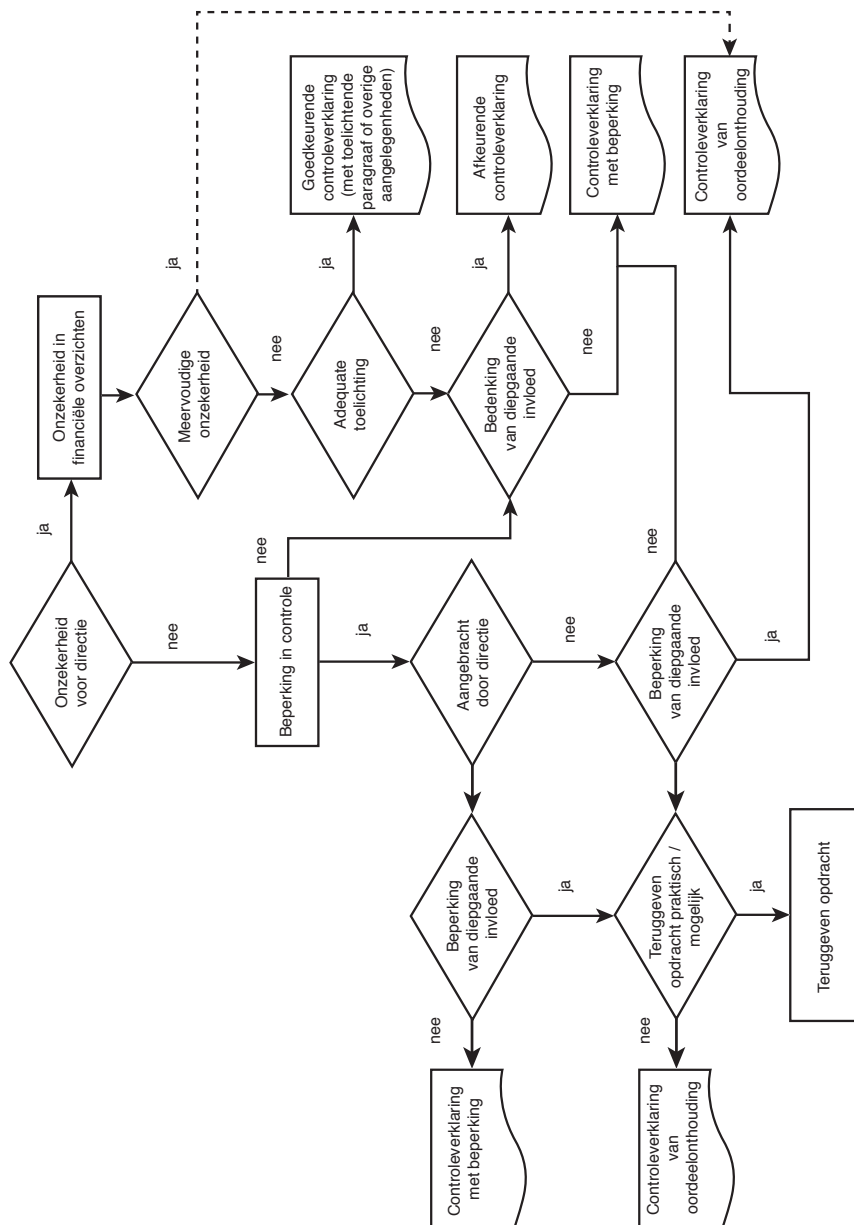
- De grootte van de fout in de controleverklaring op te nemen.²³³⁾
- Ontbrekende toelichtingen te geven in de controleverklaring.²³⁴⁾
- Wel noodzakelijke, maar niet-materiële (want dan moet de verklaring worden aangepast) informatie in een aparte paragraaf op te nemen.²³⁵⁾

Naar onze mening is dit strijdig met het grondbeginsel dat het management verantwoordelijk is voor de jaarrekening, zoals in de paragraaf 'bevestiging bij de jaarrekening' is beschreven.

²³¹⁾ 705.13
²³²⁾ 705.16

²³³⁾ 705.17
²³⁴⁾ 705.19c

²³⁵⁾ 706.8



HOOFDSTUK 9

OPDRACHTEN TOT HET SAMENSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Het aantal opdrachten tot het samenstellen van de jaarrekening is in Nederland vele malen groter dan het aantal controle-opdrachten. De dienstverlening van de accountant is vaak breder dan het samenstellen van de jaarrekening alleen. Voorbeelden van aanvullende dienstverlening zijn het voeren van loonadministratie, adviseren over arbeidsovereenkomsten en zelfs het berekenen van de jaarlijkse verevening uit hoofde van de huwelijkse voorwaarden. Tijdens al deze dienstverlening moet een accountant steeds zoeken naar een balans tussen het ondersteunen van de cliënt en het voldoen aan de vereisten van de VGC. De stappen die tijdens een samenstelopdracht worden doorlopen en in dit hoofdstuk zullen worden behandeld zijn:

- Opdrachtacceptatie.
- Administratieve dienstverlening.
- Werkzaamheden in het kader van de samenstelopdracht.
- Afronding.

Bij een samenstelopdracht helpt de accountant bij het opstellen en presenteren van historische financiële informatie. Een accountant verstrekt bij een dergelijke opdracht geen zekerheid. De Standaard voor samenstelopdrachten is niet heel specifiek ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden. Maar een accountant blijft een accountant, die zoekt van nature naar zekerheid en houdt van het verzamelen van bewijs. De combinatie van deze twee factoren vormt samen het risico dat een accountant te veel werkzaamheden uitvoert. Dit kan schadelijk zijn voor de cliënt als het verlangen naar zekerheid en bewijs zich concentreert op de administratieve ondersteuning die de accountant levert. In die situatie is een assistent-accountant zodanig geconcentreerd bezig met de details dat hoofdzaken over het hoofd kunnen worden gezien. Voorbeelden die wij zijn tegengekomen die dit risico kunnen illustreren zijn:

- Er was bij een tandartspraktijk een correctiejournaalpost van EUR 17,- gemaakt om de rondrekening van de BTW sluitend te krijgen met het grootboek. Maar bij tandartspraktijken zijn sommige handelingen vrijgesteld van BTW en andere, zoals het bleken van tanden, belast. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden was daar geen aandacht aan besteed. Daarnaast was de cliënt er waarschijnlijk wel graag op gewezen dat bij het inkopen van materialen (goud en protheses) in het buitenland, BTW verlegd moet worden aangegeven.
- Bij een handelsbedrijf werden de verschillende soorten artikelen bij meerdere externe magazijnen opgeslagen. Het uitzoeken van de tussenrekeningen en aansluitverschillen met al die externe magazijnen is dan een puzzel. Aan die puzzel was veel aandacht besteed. Het was echter aan de aandacht van het team ontsnapt dat bij een van die magazijnen de regels 'breuk' en 'voorraadverschillen' ontbraken in het verloopoverzicht van de bewaarde goederen.

Door met een juiste diepgang invulling te geven aan de samenstelstandaard kan een accountant voor een acceptabel budget toegevoegde waarde leveren aan de opdrachtgever. In dit hoofdstuk proberen wij daarvoor handvatten te geven.

Opdrachtacceptatie bij samenstelopdrachten

De eerste stap in het samenstelproces is opdrachtacceptatie. De voorschriften voor opdrachtacceptatie van samenstelopdrachten verschillen enigszins met die van controle-opdrachten. Zo is het bijvoorbeeld niet noodzakelijk om aan de Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid te voldoen. Daarnaast is de jaarlijkse overeenstemming over de grondslag voor de vergoeding die bij controle-opdrachten uit de BTA voortkomt ook niet van toepassing. Deze paragraaf zal de in het dossier noodzakelijke afwegingen en de vorm en inhoud van de opdrachtbevestiging behandelen.

Noodzakelijke afwegingen

In de Standaard zijn enkele eisen opgenomen ten aanzien van de opdrachtacceptatie van samenstelopdrachten. Bij toepassingen van die eisen moet ook worden gekeken naar de Nadere Voorschriften Accountantskantoren.

Kernvraag bij controle-opdrachten	Verschil van insteek bij samenstelopdrachten	Nadere Voorschriften Accountantskantoren ter zake van aan assurance verwante opdrachten (NVAK-aav)	Conclusie
Welke onoorbare relaties hebben we met deze cliënt?	De nadere voorschriften onafhankelijkheid zijn expliciet uitgesloten . ²³⁶⁾ Delen A en B van de VGC niet. Daarin wordt vereist dat een accountant ten aanzien van iedere professionele dienst zijn objectiviteit moet beoordelen.	Geen verdere specifieke eisen.	Alhoewel de Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid niet van toepassing zijn, blijft de afweging hetzelfde als bij controle. Familie of bepaalde personen waarmee een te grote mate van vertrouwdeheid bestaat, passen niet bij een samenstelopdracht.
Is het een betrouwbare cliënt?	Passende procedures voor opdrachtaanvaarding . ²³⁷⁾ waarbij verwezen wordt naar de kwaliteits-beheersing van het kantoor. In de toelichting daarvan staat: 'indien de opdrachtpartner reden heeft om de integriteit in twijfel te trekken', ²³⁸⁾ moet de opdracht mogelijk niet worden geaccepteerd.	Het accountantskantoor moet ervoor zorgen dat onderzoek wordt gedaan naar de integriteit van de cliënt. Verder moet het accountantskantoor ervoor zorgen dat de eindverantwoordelijke professional informatie krijgt van de organisatie en de medewerkers over de integriteit van de cliënt. ²³⁹⁾	Vanwege NVAK-aav uiteindelijk geen verschil met controle-opdrachten.
Kunnen we deze cliënt aan?	Een opdrachtverantwoordelijke moet zich ervan vergewissen dat het opdrachtteam collectief over de passende competentie en capaciteiten beschikt om de samenstellingsopdracht uit te voeren. ²⁴⁰⁾ Geen expliciete documentatie van voldoende bezetting. Dit is onzes inziens ook minder relevant bij samenstelopdrachten. Die zijn kleiner en deadlines zijn doorgaans minder strak.	Het accountantskantoor zorgt ervoor dat zijn medewerkers beschikken over de vereiste capaciteiten en zich houden aan het bepaalde in de VGC. ²⁴¹⁾	Voor specifieke onderwerpen die bij een cliënt spelen die meer vragen dan een gemiddelde medewerker geacht wordt te kennen moet worden gedocumenteerd waarom het team passende capaciteiten bezit.

²³⁶⁾ 4410.17g

²³⁷⁾ 4410.23b

²³⁸⁾ 4410.A26

²³⁹⁾ Artikel 13

²⁴⁰⁾ 4410.23 b ii

²⁴¹⁾ Artikel 12.2

De opdrachtbevestiging

De accountant mag een samenstelopdracht niet accepteren, tenzij²⁴²⁾ de voorwaarden van de opdracht met het management schriftelijk²⁴³⁾ overeen zijn gekomen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van eisen aan de opdrachtbevestiging:

- Dat bij een samenstelopdracht geen zekerheid wordt verstrekt.
- Dat het management verantwoordelijk is voor de volledigheid van de aangeleverde informatie en belangrijke subjectieve inschattingen en standpunten.
- De verantwoordelijkheden van de accountant, zoals de vereiste ethische voorschriften.
- De verwachte vorm en inhoud van de samenstellingsverklaring.

Het is niet nodig die schriftelijke opdrachtbevestiging jaarlijks te verkrijgen. Bij indicaties²⁴⁴⁾ dat de opdrachtgever de strekking van de opdracht niet begrijpt, wordt het anders. Dan kan het nodig zijn om een nieuwe opdrachtbevestiging te sturen.

Hieruit leiden wij af dat in het dossier wel jaarlijks moet worden vastgelegd waarom de accountant de indruk heeft dat een dergelijke onduidelijkheid niet bestaat. Die documentatie kan plaatsvinden door aan het dossier een van de volgende voorbeelden toe te voegen:

- Verwijzing naar agendapunten van jaarlijkse gesprekken.
- Letterlijke citaten van het management waaruit blijkt dat de opdrachtgever begrijpt welke zaken van de accountant mogen worden verwacht. Die citaten mogen ook van enige tijd geleden zijn.
- Verwijzingen naar tijdstippen en deelnemers van interne overleggen waarin is besproken of de dienstverlening sinds een letterlijk citaat is veranderd of uitgebreid.

Administratieve dienstverlening

Tijdens een opdracht in het kader van het samenstellen van de jaarrekening, voert een accountant vaak taken uit namens de cliënt. Gewoon, omdat accountants nu eenmaal handig zijn in het uitvoeren van die taken. Voorbeelden daarvan zijn:

- Het definiëren van inleesregels waardoor de administratie efficiënt kan worden gevoed vanuit elektronische bankafschriften.
- Bepalen en boeken van reguliere afschrijvingen.
- Berekenen van de investeringsaftrek.
- Opstellen van een nette rondrekening te betalen BTW.
- Het maken van een verloopoverzicht uit hoofde van de financial lease-verplichtingen.

²⁴²⁾ 4410.24

²⁴³⁾ 4410.25 en A37 tot
en met A40.

²⁴⁴⁾ 4410.26

Dergelijke taken vallen expliciet **niet**²⁴⁵⁾ onder Standaard 4410. Dit zijn taken:

- Die thuishoren in de administratie van de cliënt.
- Die **gedocumenteerd moeten worden in de boekhouding van de cliënt.**²⁴⁶⁾
- Waarvan het dossier bewaard moet worden door de cliënt.
- Die niet vallen onder de eis van kwaliteitsbeheersing en aansturen van het team.

Wij zien in de praktijk dat te veel moeite wordt besteed aan het proces van administratieve dienstverlening. Twee belangrijke oorzaken daarvan zijn:

- Er wordt met de cliënt geen grens afgesproken voor correctiejournaalposten. Hiervoor is de grenswaarde 'duidelijk onbeduidend' bijvoorbeeld geschikt. Ter illustratie: deze bedraagt bij samenstelopdrachten vaak tussen de EUR 500,- en EUR 1.500,-. Met die grens worden bijvoorbeeld betalingen na balansdatum doorgenomen om na te gaan of deze in de overlopende passiva moeten worden verantwoord. Dit in tegenstelling tot een correctie van EUR 96,- voor inktcartridges die in de voorraad werden gezet of het splitsen van een telefoonrekening waarvan voor circa EUR 5,- gesprekken waren opgenomen die betrekking hadden op een andere periode. Uiteraard zijn er cliënten die dat niveau van nauwkeurigheid wel wensen. Die cliënten moet duidelijk worden gemaakt met welke kosten dat gepaard gaat.
- Men wil het proces van administratieve dienstverlening van begin tot eind onderbouwen met een werkprogramma en kopieën van de gebruikte documenten. De drogredenering die daarvoor vaak wordt gegeven is dat 'de werkzaamheden van een assistent moeten kunnen worden gecontroleerd' of '**niet gedocumenteerd is niet gedaan**'.²⁴⁷⁾ Dit mondt uit in dikke dossiers met kopieën van onderliggende facturen. Zoals in de inleiding beschreven, moeten die in de administratie van de cliënt zitten.

Werkzaamheden in het kader van de samenstelopdracht

Volgens de nieuwe en de oude Standaard 4410 volgt uit een samenstelopdracht **geen zekerheid**.²⁴⁸⁾ De gebruikers van de jaarrekening vinden het fijn dat iemand met expertise heeft geholpen met het samenvatten en rubriceren van informatie in de jaarrekening. Dat wil echter niet zeggen dat zij zekerheid mogen ontleenen aan de samenstelopdracht.

Toch zien wij in de praktijk dat er twee categorieën van werkzaamheden worden uitgevoerd bij een samenstelopdracht die betrekking hebben op de juistheid van de jaarrekening.

1. Werkzaamheden om vast te stellen dat aan basale administratieve eisen is voldaan.
2. Werkzaamheden om bewust te kunnen worden van een fout.

²⁴⁵⁾ 4410.A15

²⁴⁶⁾ Art 52.1 AWR

²⁴⁷⁾ Een eis die geldt voor controle-opdrachten, niet voor administratieve dienstverlening.

²⁴⁸⁾ 4410.6

Werkzaamheden om vast te stellen dat aan basale administratieve eisen is voldaan

Er is een set werkzaamheden die iedere accountant waardevol vindt om uit te voeren. Waardevol, omdat met die werkzaamheden kan worden vastgesteld dat de administratie 'goed genoeg' is om er überhaupt een jaarrekening mee te willen gaan maken. Voorbeelden van die werkzaamheden zijn:

- Zien dat het saldo liquide middelen aansluit met het dagafschrift.
- Zien dat subadministraties als voorraad, debiteuren en crediteuren aansluiten met het grootboek.
- Zien dat er een aansluiting is tussen de omzet en de betaalde BTW.
- Zien dat er een aansluiting is tussen de betaalde loonheffing en de verzamelloonlijst.

Deze werkzaamheden zijn een invulling van de zorgvuldigheid die een accountant betracht bij het samenstellen van een jaarrekening. Een veel gehoorde opmerking in dit kader is: 'als dit soort simpele zaken al niet kloppen, dan begin ik er niet aan'. Als de administratie wordt verzorgd door een collega kunnen deze werkzaamheden ook passend zijn. Er moet immers sprake zijn van adequate aansturing van de opdracht. Verschillende manieren om invulling te geven aan het toezien op de administratieve dienstverlening zijn:

- De accountant komt 15 minuten voor de bespreking van de jaarrekening bij de cliënt en ziet dat aan deze randvoorwaarden is voldaan en maakt daarvan een notitie.
- Degene verantwoordelijk voor de administratieve dienstverlening laat het dossier aan een opdrachtgever zien. Die stelt vast dat het dossier met originele stukken voldoet aan de daaraan te stellen eisen, maakt hiervan een notitie en stuurt dit dossier met originele stukken door naar de cliënt. De cliënt mag dat dossier vervolgens zelf bewaren.
- De beginnend assistent moet een werkprogramma afwerken en een dossier met kopieën aanleggen waarin van begin tot eind moet kunnen worden gevolgd wat diegene heeft gedaan. Nadat diegene heeft laten zien dat netjes en consequent te kunnen, wordt overgestapt naar een efficiëntere methode.

Werkzaamheden om bewust te kunnen worden van een fout

Tijdens het samenvatten en rubriceren van informatie zou een accountant zich er **bewust van kunnen worden**²⁴⁹⁾ dat de aangeleverde informatie niet compleet, niet accuraat of anderszins onbevredigend is. In dát geval moet de accountant navraag doen en om verdere informatie verzoeken. Om dat 'bewust worden van' concreet te maken moet een belangrijke gedachtestap worden gezet.

- De Standaard stelt expliciet dat de betrokkenheid van een professional als een accountant wel degelijk toegevoegde waarde levert. Puur omdat die accountant met bepaalde onderwerpen ervaring heeft.²⁵⁰⁾

²⁴⁹⁾ 4410.32

²⁵⁰⁾ 4410.5

- De Standaard eist dat er sprake is van **kwaliteitsbeheersing**²⁵¹⁾ van de opdracht:
 - o De accountant moet alert zijn op aanwijzingen op het niet-naleven door leden van het opdrachtteam van relevante ethische voorschriften.
 - o De aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de opdracht moet in overeenstemming zijn met professionele standaarden en door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Maar de Standaard maakt dat niet concreet. In dit hoofdstuk maken wij dat concreter. Dat concreet maken start met behulp van een drietal extreme situatieschetsen.

Situatie 1: Een accountant met ervaring in de horeca komt bij een lunchroom en ontvangt de administratie met daarin een voorraad ter grootte van 4 weken inkoopwaarde omzet. En dat terwijl december normaal gesproken de drukste maand is en januari de rustigste. Daarnaast bestaat bij lunchrooms de voorraad voor een belangrijk deel uit bederfelijke producten die geen 4 weken houdbaar zijn. Zonder daar navraag naar te doen neemt de accountant de opgegeven waarde op in de jaarrekening.

Situatie 2: Een accountant met ervaring in de machinebouw laat een onervaren collega de jaarrekening van een bouwer van **spuitgietmachines**²⁵²⁾ samenstellen. Tijdens die werkzaamheden geeft het bedrijf telefonisch een totaalbedrag onderhanden projecten door, zonder nadere specificatie. De onervaren collega geeft nog aan er wel naar te hebben gevraagd, maar die cliënt had gezegd die niet te hebben. Dit ondanks dat ze bezig zijn met een paar machines die aan ambitieuze outputvereisten moeten voldoen. Voordat aan die eisen is voldaan betaalt de Duitse autofabrikant het contractueel vaststaande bedrag niet. Zonder verdere actie te ondernemen neemt de ervaren collega het telefonisch opgegeven bedrag op in de jaarrekening.

Situatie 3: Een accountant van een webshop ziet omzet met 0% BTW, aangegeven in de rubriek intracommunautaire leveringen aan buitenlandse ondernemers en doet voor de rest niets. En dat terwijl voor alle buitenlandse verzendingen met 0% BTW bewijs beschikbaar moet zijn dat er inderdaad aan een buitenlands bedrijf is geleverd. Waarbij verder nog moet worden aangetekend dat het niet voldoen aan de documentatievereisten kan leiden tot materiële boetes. Zonder ook maar een vraag te stellen of de cliënt die regeling wel begrijpt en of de cliënt die documentatie wel bijhoudt, stelt de accountant vast dat de aangegeven BTW sluit met de wél in rekening gebrachte BTW met een hoog BTW tarief en tekent de jaarrekening.

²⁵¹⁾ 4410.23 b iv

²⁵²⁾ Machines waarmee onder hoge druk plastic in een matrijs wordt gespoten om zo wasknijpers, hoesjes voor mobiele telefoons of andere producten te maken.

Alle hiernaast beschreven situaties zijn ondenkbaar. In alle drie de situaties had van een professional verwacht mogen worden dat deze zich bewust was geworden van niet compleet, niet accuraat of anderszins onbevredigende aangeleverde gegevens. Dus moet er worden gezocht naar een handelwijze die waarborgt dat deze situaties worden voorkomen.

De enige concrete manier die wij hebben gevonden om dit te doen, is vooraf definiëren op welk moment de aangeleverde gegevens een accountant zich er 'bewust van doen worden dat'. Een norm waar gegevens aan moeten voldoen.

- Het vooraf bepalen van een norm dwingt af dat er professioneel en zorgvuldig wordt gehandeld. Zorgvuldig, omdat de norm in alle rust kan worden bepaald. Dit in contrast met de onzorgvuldige situatie dat het dossier bij de verantwoordelijke accountant op het bureau wordt gelegd en die op dát moment, onder hoge tijdsdruk, nog moet 'beoordelen' of de aangeleverde gegevens voldoen aan de daaraan te stellen eisen.
- Wij hebben niet-wetenschappelijk vastgesteld dat het 'op het moment zelf' toetsen of aangeleverde gegevens aan de daaraan te stellen eisen voldoen, foutgevoelig is. Tijdens meer dan 50 trainingen hebben wij dossierstukken gedurende 1 minuut getoond aan groepen van 15 tot 25 accountants. Iedere keer was de vraag of zij in die dossierstukken een **fout 'constateerden'**.²⁵³⁾ Na een minuut kwamen er dan uit de groep soms een paar terechte opmerkingen. De volgende stap was dat het scherm op zwart ging. Zonder de informatie op het scherm werd vervolgens een discussie gestart over de eisen waar het dossierstuk eigenlijk aan zou moeten voldoen. In alle gevallen bleek dat de belangrijkste fouten over het hoofd werden gezien. Het lijkt een psychologisch fenomeen te zijn: wanneer een accountant midden in de aangeleverde gegevens stapt, is het moeilijk om nog te kunnen signaleren wat er ontbreekt. 'Dit lijkt wel logisch' of 'Zo zie ik het wel vaker', zijn dan veel gehoorde uitspraken.
- **Bij het delegeren van werkzaamheden wordt de kwaliteit van die werkzaamheden gewaarborgd, omdat eisen vooraf zijn gedocumenteerd.**²⁵⁴⁾ Daardoor leert een minder ervaren collega normen te stellen. Verder wordt voorkomen dat er aan het einde van het proces belangrijke verrassingen worden geconstateerd. Dit is vanuit ethisch oogpunt heel wenselijk. Een accountant die van de cliënt voor de voeten geworpen krijgt: 'Waarom kom je daar nú pas mee', moet een wel heel rechte rug hebben.
- **Door de eis en de confrontatie met die eis te documenteren, geeft het dossier een onderbouwing dat er is gehandeld conform de Standaard.**²⁵⁵⁾ Zonder een vooraf uitgeschreven norm is het lastig achteraf aan te tonen dat er niets was waardoor 'de accountant bewust had moeten worden'. Door de eisen waaraan wordt getoetst van tevoren te definiëren, is meerdere jaren na dato nog duidelijk hoe met de toen bekende kennis naar de cliënt werd gekeken.

²⁵³⁾ De toenmalige formulering van 'bewust worden dat'.

²⁵⁴⁾ 4410.23 b iv

²⁵⁵⁾ 4410.23 v

De te definiëren normen hangen sterk samen met het soort bedrijf. Bij samenstelopdrachten dient de accountant daarom inzicht te krijgen in:

- De activiteiten van de entiteit, en de wijze waarop de activiteiten administratief worden verwerkt.
- Het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving, en de toepassing hiervan in de sector.²⁵⁶⁾

Dat inzicht moet voldoende²⁵⁷⁾ zijn om de jaarrekening te kunnen samenstellen en zaken omvatten als:

- De omvang en complexiteit van de entiteit en haar activiteiten.
- De complexiteit van het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving.
- De verplichtingen of vereisten inzake de financiële verslaggeving van de entiteit.
- Het niveau van ontwikkeling van de management- en governancestructuur van de entiteit met betrekking tot management van en toezicht op de vastleggingen en financiële verslaggevingssystemen van de entiteit die het opstellen van de financiële informatie van de entiteit onderbouwen.
- Het niveau van ontwikkeling en complexiteit van de systemen voor de administratie en financiële verslaggeving van de entiteit en de daaraan gerelateerde interne beheersingsmaatregelen.
- De aard van de activa, passiva, opbrengsten en kosten.²⁵⁸⁾

Het belang en de achtergrond van het verkrijgen van inzicht in de entiteit is sterk vergelijkbaar met het doel van het verkrijgen van kennis van de entiteit bij controle-opdrachten. Een belangrijk verschil is dat er voor samenstelopdrachten niet met eenzelfde diepgang bewijs moet worden verzameld voor alle elementen van het inzicht in de entiteit.

Tijdens het verkrijgen van inzicht in de entiteit kunnen onderwerpen worden geïdentificeerd die mogelijk leiden tot een **materiële fout**²⁵⁹⁾ in de jaarrekening. Van die onderwerpen moet de accountant vooraf documenteren welke zaken niet mogen worden aangetroffen tijdens de werkzaamheden, omdat er anders sprake is van het 'zich bewust worden van'.

Bij controle bestaat de opvolging per stuk kennis van de entiteit uit **cijferanalyses, relevante ELC's of risico's**.²⁶⁰⁾ Bij samenstelopdrachten is de opvolging anders. Bij het inzicht in de entiteit moet de accountant zich per aspect afvragen:

1. Waar kan een **materiële**²⁵⁹⁾ fout in zitten?
2. Op welke indicatoren moet het team **alert**²⁶¹⁾ zijn tijdens de werkzaamheden?

²⁵⁶⁾ 4410.28

²⁵⁷⁾ 4410.A43

²⁵⁸⁾ 4410.A44

²⁵⁹⁾ 4410.34b

²⁶⁰⁾ Zie hoofdstuk 2.

²⁶¹⁾ 4410.23 b iii

Ad 1: Waar kan een materiële fout in zitten?

- Welke aspecten van inzicht in de entiteit zijn dermate complex of subjectief dat er waarschijnlijk een materiële fout in zit? Dit zijn dezelfde parameters als bij een risico-analyse voor een controle-opdracht. Verder heeft het maatschappelijk verkeer er geen belang bij dat accountants van alle transactiestromen de rekenkundige juistheid onderzoeken. Het moet over materiële bedragen gaan.

Ad 2: Alert zijn gedurende de opdracht.

- Cijferanalyses: Wanneer ontwikkelen de financiële verhoudingen zich zodanig dat opvolging nodig is?
- Gegevensanalyses: Wanneer zijn vastleggingen, documenten, uitleg en overige informatie zodanig gebrekkig dat opvolging nodig is?

Cijferanalyses

Het documenteren van onacceptabele verhoudingen in cijfers is vergelijkbaar met cijferanalyses voor het vormen van een slotconclusie. Iedere verwachting moet een zodanige grens bevatten / zodanig geformuleerd zijn dat die kan worden aangevuld met:

- (...) zou nader onderzocht moeten worden.
- (...) is inconsistent met onze kennis van deze cliënt of markt en behoeft nadere onderbouwing.
- (...) anders stinkt er iets.

Gegevensanalyses

Ten aanzien van de normstelling voor de aangeleverde gegevens zou de verwachting aangevuld moeten kunnen worden met:

- (...) anders heeft de cliënt belangrijke gegevens om inschattingen te maken niet beschikbaar.
- (...) anders kan de cliënt aan een toezichthouder niet laten zien dat hij aan belangrijke wettelijke verplichtingen heeft voldaan.
- (...) anders heeft het management onvoldoende informatie om de organisatie te besturen.

De uit te voeren werkzaamheden en documentatie worden dan concreet, voor een derde te volgen en geschikt voor het aansturen en beoordelen van het team.

Voorbeelden:

Casus	Cijferanalyse	Gegevensanalyse
	Cijfermatige verhouding die 'bewust worden van' zou moeten betekenen	Vorm van aangeleverde gegevens die 'bewust worden van' zou moeten betekenen
Een installatiebedrijf gespecialiseerd in reclameverlichting waarmee hele voetbalstadions worden behangen.	In de onderhanden projectenlijst staan alleen projecten met positieve verwachte resultaten tussen de 13 tot 17%. Dit terwijl alle concurrenten in de regio door middel van het aanbieden van messcherpe calculaties proberen hun personeel bezet te houden. Vaak ten koste van het resultaat op de opdracht.	Een projectadministratie waarin het voortgangpercentage of het deel meer- of minderwerk ontbreekt. In geval van een wat groter kantoorpand of stadion, kan dat ene project al een materiële fout in de jaarrekening zijn. Daarnaast is het vanuit een adviesrol naar de cliënt toe noodzakelijk om hem te wijzen op de noodzaak dit goed bij te houden. Anders is de cliënt niet in staat om onvolledig gedeclareerd meerwerk te identificeren of op andere wijze tijdig in te grijpen als een groot project uit de klauwen loopt.
Een autodealer.	<ul style="list-style-type: none"> • In de voorraadadministratie zijn de inruilwaarde en de waarde in de voorraad gelijk. Normaal gesproken zit daar een verschil tussen ter grootte van de in de inruilprijs versleutelde korting. • Geen correctie in de waarde van de tweedehandsauto's die langer dan 3 maanden staan. • Geen correctie in de waarde van de auto's, die door een fiscaal gewijzigd regime ineens veel minder aantrekkelijk zijn geworden. 	Als in de voorraadadministratie niet staat welke verkoper een tweedehandsauto heeft ingekocht. Het kan voor het schatten van de waarde van de voorraad noodzakelijk zijn om te weten of alle auto's die op het terrein staan zijn ingekocht door de heer J. Goedbloed. Ontbreken van dit inzicht valt onder de zogenaamde 'anderszins onbevredigende' informatie. Verder is het voor het voldoen aan wet- en regelgeving essentieel om te weten of het een marge-auto is.
Een tandarts die een bestaande villa (die hij zonder BTW heeft gekocht) zo grondig heeft verbouwd tot een praktijkruimte, dat er feitelijk sprake is van nieuwbouw.	Een aangifte BTW zonder integratieheffing. In de berekening van de totale voortbrengingskosten is geen rekening gehouden met de waarde van de grond van het gekochte woonhuis.	In de administratie is geen berekening te vinden van de 'totale voortbrengingskosten'.
De cliënt is een creatieve architect en tevens een oude rommelaar. Pas op het moment dat zijn banksaldo ontoereikend wordt, gaat hij doorgaans pas aan de gang met factureren.	Als er geen post 'nog te factureren omzet' in zijn administratie is verwerkt.	Als er ten aanzien van de post 'nog te factureren omzet' geen specificatie beschikbaar is waaraan is te zien dat hij vanuit de lopende opdrachten een inschatting / berekening heeft gemaakt van het bedrag dat nog in rekening kan worden gebracht.

Er zullen werkzaamheden moeten worden gedaan waarbij men alert is op bovenstaande situaties. Zouden die situaties zich wel voordoen, wordt de accountant zich 'bewust van' niet complete, niet accurate of anderszins onbevredigende aangeleverde gegevens.

Aan de werkzaamheden ten aanzien van de aangeleverde gegevens worden geen expliciete eisen gesteld. Desondanks zijn wij van mening dat de werkzaamheden waarmee bovenstaande situaties moeten worden uitgesloten, qua diepgang aan moeten sluiten bij de hoogte van het risico. De kans dat een fout wordt gemaakt is groter:

- Door bewerkelijke documentatie.
- Door complexe voorwaarden.
- Als ervaringen uit het verleden ten aanzien van het personeelslid dat verantwoordelijk is voor die documentatie gematigd positief zijn.

Hoe groter de mogelijke impact, des te diepgaander zouden de werkzaamheden moeten zijn. In de samenstelpraktijk heeft een accountant vaak te maken met minder professioneel georganiseerde cliënten. Als een accountant op basis van de omstandigheden zou moeten weten dat de cliënt iets vrijwel zeker fout zal doen, zijn oppervlakkige werkzaamheden onethisch. Zo kan een accountant bijvoorbeeld aan zijn cliënt vragen om een mondelinge bevestiging dat ze alle documenten bewaren voor verlaagde BTW uit hoofde van een tijdelijke verlaging van het BTW-tarief.

Soms kent de accountant de slonzigheid van de medewerker, waarvan de DGA op dat punt afhankelijk is. Dan voelt het uitvoeren van oppervlakkige werkzaamheden als het bewust ontlopen van morele verantwoordelijkheid. In een dergelijke situatie zou de professioneel-kritische deskundige bij de cliënt op die onderwerpen dieper in zijn gegaan.

Het leggen van accenten in werkzaamheden voor de verschillende categorieën risico's is geïllustreerd in de onderstaande tabel. Per categorie risico zijn de donkerdere rijen steeds diepgaandere werkzaamheden:

Karakter	Doel	Cijferanalyses	Gegevensanalyses
Fiscale voorwaarden en berekeningen	Uitsluiten dat de cliënt überhaupt de juiste methode niet kent.	N.v.t.	Cliënt laten uitleggen hoe ze berekeningen / documentatie maken. Vaststellen dat vooraf gedefinieerde ijkpunten worden genoemd.
	Uitsluiten dat de aangeleverde gegevens inconsistent zijn met de verkregen uitleg.	N.v.t.	Inspecteren of de aangeleverde gegevens formules / documentatie bevat, behorend bij de complexe berekening / formele eisen.
	Is het complexe vraagstuk juist opgenomen in de gegevens.	N.v.t.	Berekeningen / documentatie inspecteren en herberekening op specifiek benoemde onderwerpen.
Subjectief	Uitsluiten dat er überhaupt geen inschatting wordt gemaakt.	Documenteren van verwachte ontwikkeling van veronderstellingen in schattingsposten.	Inspectie van de aangeleverde gegevens; bevatten die registraties om schattingen op te baseren / mee te monitoren?
	Uitsluiten dat er een inschatting gemaakt wordt, die nergens op gebaseerd is.	Formuleren van een ondergrens voor veronderstellingen op basis van historie en richting van de markt.	Inspectie van de aangeleverde gegevens; bevatten die kwalitatieve analyses / opmerkingen en conclusies?
	Voldoende doen om te stuiten op een opzettelijke beïnvloeding van de schatting.	Formuleren van een ondergrens en verwachte trend in veronderstellingen, op basis van historie en marktgegevens.	Gegevens door middel van eigen inschatting / gebeurtenissen na balansdatum toetsen op gemaakte inschattingen.
Rotklus	Uitsluiten dat de cliënt het klusje is vergeten.	Überhaupt een saldo, 12 boekingen / boeking laatste maand.	Is er überhaupt een andere versie van de opstelling / totaalaansluiting dan vorig jaar?
	Uitsluiten dat de cliënt zich er gemakkelijk vanaf heeft gemaakt.	Cijferanalyse in de specificatie; bevat deze de materiële posten die op basis van inzicht in de entiteit (vooraf) zijn benoemd?	Inspectie om te zien dat de opstelling (vooraf gedefinieerde) het gewenste niveau van diepgang en detail heeft.
	Worden de aangeleverde gegevens a tempo conform eisen bijgehouden?	Cijferanalyse in de specificatie; bevat deze de materiële posten binnen de bandbreedte die (vooraf) is benoemd?	Inspectie op overvalsmoment; heeft opstelling (vooraf gedefinieerde) het gewenste niveau van diepgang en detail en herhaling van materiële items.

Let op dat de donkere blokken verder gaan dan de formele doelstelling van een samenstel-opdracht. Die werkzaamheden mogen worden gereserveerd voor onderwerpen die zouden vallen onder het ‘**verlenen van medewerking aan het tot stand komen van materieel onjuiste informatie**’.²⁶²⁾ Dat is zelfs verboden voor een accountant in business.

Vertaald naar een samenstelopdracht zijn het de onderwerpen waarvan de accountant vrijwel zeker is dat zij een materiële fout zullen bevatten als er geen werkzaamheden worden uitgevoerd door het team. Voorbeelden van dergelijke onderwerpen zijn:

- De projectadministratie die behoort bij een subsidie in het kader van de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk. In het ergste geval kan een inspecteur 5 jaar teruggaan en 100% boete opleggen.
- De verantwoording van derivaten in financieringsovereenkomsten, vooral als de accountant de cliënt kent als een commerciële ondernemer die zich doorgaans niet bezighoudt met financiële administratie.
- Belangrijke schattingen, zoals de waardering van onderhanden projecten, goodwill en materiële vaste activa.

Afronding van de samenstelopdracht

Bij het afronden van een samenstelopdracht moet een accountant de volgende stappen zetten:

- Evalueren van verkregen antwoorden en documenten.
- Bespreken van significante standpunten.
- Verwerken van verschillen.
- Lezen van de jaarrekening.
- Heroverwegen van ethische issues.
- Verkrijgen van erkenning.

Evalueren van verkregen antwoorden en documenten

In de eerdere paragrafen is beschreven dat op basis van de kennis van de entiteit normen moeten worden gedefinieerd ten aanzien van verwachte ontwikkelingen in cijfers en aanwezigheid van beschikbare gegevens. Voor afronding van de opdracht moet de accountant vaststellen dat de aangeleverde gegevens binnen die verwachtingen vielen.

²⁶²⁾ VCG C-310.2e

Het zou zo kunnen zijn dat de accountant concludeert dat de verkregen antwoorden of documenten ontoereikend waren of zelfs in hun geheel niet beschikbaar zijn gesteld. In die situatie moet de accountant de opdracht teruggeven en het met governance belaste orgaan informeren over de redenen voor de teruggave.

Bespreken van significante standpunten

Vrijwel iedere jaarrekening bevat significante standpunten. Standpunten als de waardering van goodwill, grote voorraden of noodzakelijke voorzieningen. Soms helpt de accountant bij het formuleren van die standpunten. De Standaard eist in dat geval dat die significante standpunten worden **besproken**.²⁶³⁾ Door die besprekingen moet inzicht ontstaan bij de cliënt in die standpunten en moet zij haar **verantwoordelijkheid**²⁶⁴⁾ nemen.

Wij vinden dit voorschrift om twee redenen gevaarlijk. Ten eerste noodzaakt de zinsnede 'waar hulp wordt verleend' mogelijk tot het aantonen dat voor de niet besproken standpunten geen hulp is verleend. Dat kan soms lastig aantoonbaar zijn. Ten tweede zijn significante standpunten vaak bepalend voor het vermogen en resultaat. Het lijkt ons dan een inadequante vertaling van de kernwaarde 'zorgvuldigheid' om van die onderwerpen niet met de cliënt te bespreken hoe zij tot een standpunt zijn gekomen. Daarom adviseren wij onze cliënten van significante standpunten vast te leggen wat de uitkomsten van de bespreking met het management zijn. Voorbeelden daarvan kunnen zijn:

- Dat het management zijn veronderstellingen ten aanzien van de garantievoorziening heeft gebaseerd op historische gegevens en een analyse van klachten van het afgelopen halfjaar. En dat de accountant dat een bevredigend antwoord vindt.
- Dat het management zijn veronderstellingen ten aanzien van de voortgang van de onderhanden projecten heeft gebaseerd op een gedetailleerde beoordeling van voortgangsverslagen van projectmanagers. En dat de accountant dat een bevredigend antwoord vindt.
- Dat het management zijn veronderstellingen ten aanzien van de waardering van goodwill heeft gebaseerd op branchevooruitzichten, zoals gepubliceerd door het economisch bureau van een grote bank of branchevereniging. En dat de accountant dat een bevredigend antwoord vindt.

Verwerken van verschillen

De accountant moet verzoeken de jaarrekening aan te passen als deze niet verwijst naar het van toepassing zijnde stelsel, materieel afwijkend of op een andere wijze misleidend is. Als de cliënt de jaarrekening niet wil aanpassen moet de accountant de opdracht teruggeven en het met governance belaste orgaan informeren over de redenen voor de teruggave.

²⁶³⁾ 4410.30

²⁶⁴⁾ 4410.A45

Lezen van de jaarrekening

Net zoals bij controle-opdrachten moet een accountant de jaarrekening lezen. Door de jaarrekening te lezen met het inzicht in de entiteit in het achterhoofd zouden zaken op moeten vallen die misleidend of materieel afwijkend zijn. Voor adequate documentatie van deze taak is het van belang om eerst de zaken die in de jaarrekening tot uiting zouden moeten komen te bepalen. Door die verwachting aan het papier toe te vertrouwen voor het lezen van de jaarrekening, is deze minder concrete taak direct goed gedocumenteerd.

Heroverwegen van ethische issues

Soms worden gedurende de opdracht zaken bekend die **zouden hebben geleid**²⁶⁵⁾ tot een andere conclusie ten aanzien van de opdrachtacceptatie. Het accountantskantoor moet er dan voor zorgen dat de opdracht wordt teruggegeven of in gewijzigde vorm wordt voortgezet. Praktisch gezien is het afronden van de opdracht een passend moment om die afweging te documenteren. De afweging of dergelijke issues zich hebben voorgedaan, alsmede de onderbouwing van die afweging. Die noodzaak tot onderbouwing volgt de eis dat een accountantskantoor onderzoek moet doen naar de integriteit van de cliënt. Die onderbouwing kan vaak bestaan uit navraag bij teamleden naar gedragingen van de cliënt.

Verkrijgen van erkenning

Bij samenstelopdrachten is het management verantwoordelijk voor de jaarrekening. De accountant moet erkenning verkrijgen van het management voor die verantwoordelijkheid. Bij controle-opdrachten moet dit door middel van een schriftelijke bevestiging waarin allerlei aspecten worden geraakt. Bij samenstelopdrachten is de vorm van die erkenning niet voorgeschreven. Een efficiënte manier om die erkenning te verkrijgen is bijvoorbeeld die verantwoordelijkheid aan de orde te stellen tijdens het bespreken van de jaarrekening. Documentatie vindt plaats door middel van het besprekingsverslag. Veel accountants kiezen er zekerheidshalve voor om toch een schriftelijke bevestiging op te vragen. Dit gebeurt vooral als het vanwege toekomstige boekenonderzoeken nodig is om variaties op de volgende zinnen in de bevestiging op te nemen:

- 'Wij hebben u gewezen op de voorkeur van de inspecteur voor een kilometeradministratie volgens een vaste indeling. U heeft aangegeven met kladnotities en uw agenda ook aan de eisen te kunnen voldoen. Wettelijk gezien staat het u als ondernemer vrij om op die manier aan te tonen dat u minder dan 500 km privé heeft gereden. Wij raden het u desondanks af vanwege het risico op discussie met de inspecteur.'
- 'Wij hebben in een geval geconstateerd dat er voor een verzending naar het buitenland geen verzenddocumentatie aanwezig was. U heeft aangegeven dat dit een incident betrof en dat naar uw mening alle medewerkers op de hoogte zijn van het belang van BTW-nummer verificatie en exportdocumentatie.'

²⁶⁵⁾ NVAK-aav 14

Conclusie

Door op deze manier invulling te geven aan een samenstellopdracht komt alle belangrijke toegevoegde waarde die een accountant kan leveren tot uiting:

- De administratieve dienstverlening kan tegen een passend tarief worden uitgevoerd.
- Alle belangrijke fiscale issues komen tijdens de werkzaamheden aan de orde.
- Aandacht van senior-personeelsleden wordt bewaard voor onderwerpen die materieel afwijkend kunnen zijn.

Een accountant blijft daarmee een relevante partij. De accountant verwordt dan niet tot degene die tegen een uitgekleed tarief, meerdere keren per jaar, exact dezelfde routinematige en administratieve werkzaamheden uitvoert.

HOOFDSTUK 10

CAPITA SELECTA

Dit hoofdstuk behandelt onderwerpen die niet met de juiste diepgang konden worden behandeld in de eerdere hoofdstukken van dit boek.

Het verschil tussen kopiëren en documenteren

In een controledossier moeten de uitkomsten van de controlewerkzaamheden, met **inbegrip van de conclusies**²⁶⁶⁾ zijn opgenomen. Uit het dossier moet dus de conclusie van degene die de werkzaamheden heeft uitgevoerd blijken. Dat betekent niet dat overal kopieën of scans van moeten worden gemaakt. Zolang aan onderstaande eisen is voldaan, is er sprake van adequate documentatie:

- De onderscheidende karakteristieken van de getoetste elementen blijken uit het dossier, zodat de uitgevoerde werkzaamheden kunnen worden gereproduceerd.²⁶⁷⁾
- Door een niet bij de opdracht betrokken, ervaren accountant is af te leiden wat er is bedoeld. Let wel, niet door een verstandige leek, maar door een ervaren accountant.²⁶⁸⁾
- Van significante informatie²⁶⁹⁾ en geconstateerde uitzonderingen zijn wel kopieën opgenomen.

Afhankelijk van de configuratie van de remote desktop, vraagt het op de juiste plek toevoegen van een bijlage 3 tot 12 minuten:

3 minuten: mail openen, bestand kopiëren, scherm overzetten naar de remote desktop server, bestand plakken, elektronisch dossier openen, naar de juiste taak gaan, daar drukken op 'toevoegen bijlage', via wizard bijlage zoeken, beschrijving van de bijlage vullen en op opslaan drukken.

12 minuten: nietje uit een document halen, naar de scanner lopen, collega tegenkomen en praten over diens vakantie, scannen naar eigen mailbox, daar tot de conclusie komen dat de instelling van de scanner verkeerd was (te groot), teruglopen naar de scanner en dan de methode die 3 minuten duurt.

Uiteraard zijn er slimme documentmanagement oplossingen waardoor archiveren minder tijd kost. Maar ook al kost het toevoegen van een document weinig tijd, die weinige tijd moet wel iets toevoegen aan de rol van een accountant.

²⁶⁶⁾ 330.28c

²⁶⁷⁾ 230.9a

²⁶⁸⁾ 230.8

²⁶⁹⁾ Na talloze discussies over het nut en de noodzaak van het opnemen van kopieën is er een soort kwalitatief criterium ontstaan

van de documenten die in ieder geval wél in een dossier moeten worden toegevoegd. Dat zijn die stukken die de opdrachtverantwoordelijke accountant 'voor eigen beoordeling beschikbaar zou moeten willen hebben'.

Daarnaast, veel belangrijker, is een te grote hoeveelheid bijlages om drie redenen schadelijk:

- De span of control van degene die de kwaliteitsbeoordeling van het dossier moet doen, dunt uit. Diegene kan het gevoel hebben: 'ik moet wel kijken of er geen extra risico's in de opgenomen stukken zitten' of 'ik moet alle opgenomen stukken wel beoordelen'. In het geval dat het een te grote hoeveelheid bijlages betreft, zal die beoordeling steeds oppervlakkiger worden. Dat veroorzaakt een risico dat over belangrijke fouten heen wordt gekeken.
- Het toevoegen van al die bijlages wordt gedurende de eerste paar dagen van het controleproces voornamelijk gedaan voor de op dat moment beschikbare bijlages. De op de eerste dag van de opdracht beschikbare bijlages, zijn vaak de routinematige onderwerpen waarmee de cliënt is begonnen. Dat zijn niet de onderwerpen waar de significante risico's in zitten. Dus zijn het ook niet de onderwerpen waar qua documentatie de meeste aandacht aan zou moeten worden besteed. Op zich is dat niet kwalijk, het kost alleen te veel geld. Ware het niet dat het ten koste kan gaan van de tijd die beschikbaar is voor het controleren van waarschijnlijke en mogelijk materiële risico's.
- Medewerkers kunnen denken dat het toevoegen van een bijlage een vervanging kan zijn voor het *documenteren* van de uitkomsten van hun werkzaamheden. Dit zogenaamde 'zie bijlage gedrag' leidt ertoe dat:
 - o De leidinggevende al die bijlages in moet, om te kunnen beoordelen of de conclusie terecht is getrokken. Een enorme behoefte aan extra dure uren.
 - o De leidinggevende kan met behulp van het dossier niet in het hoofd van de uitvoerende medewerker kijken. Om tot een oordeel te komen of het teamlid begreep waar diegene mee bezig was, is dus extra discussie en navraag nodig.
 - o Bijlages worden opgenomen die een indicatie voor een fout in de jaarrekening bevatten. Dergelijke bijlages vormen voor een externe toetser een ondubbelzinnige onderbouwing voor een onjuist accountantsoordeel.
 - o Assistenten worden dure documentenverzamelaars, leidinggevend overbelaste documentenbeoordelaars en niemand leert iets.

Voorbeelden van het verschil tussen kopiëren en documenteren:

Werkstap	Kopiëren	Documenteren
Stel vast dat de toerekening van indirecte kosten in het uurtarief redelijk is, door vast te stellen dat dit nog steeds gebaseerd is op het normale bezettingspercentage.	Zie bijlage.	De stap van EUR 15,- naar EUR 35,- door 'overhead' moet worden gezien in relatie tot het lage productiviteitspercentage waarmee XYZ moet rekenen door de korte duur van alle opdrachten. Uit vergelijking van het totaal aantal uren ten opzichte van kostencategorieën ABC, blijkt dat die EUR 20,- wel degelijk is gebaseerd op een normale bezetting van 45% en niet op het huidige lagere percentage.
Stel door middel van een eigen puntschatting vast, dat de toekomstige opbrengsten voldoende zijn om de investering terug te verdienen.	Zie impairmentberekening in bijlage.	Op basis van een discounted cashflowberekening met een discontovoet van 5,5% (herfinancieringsrente van de activa) zou de prijs van de grondstof met 15% moeten toenemen, zonder de mogelijkheid om prijsstijgingen door te berekenen aan de cliënt én de omzet zou met 7,8% moeten dalen voordat de boekwaarde van de materiële vaste activa hoger is dan de indirecte opbrengstwaarde. Een dergelijke omzetontwikkeling is in de omzet na balansdatum nog niet waar te nemen en een prijsstijging van de grondstof van 15% wordt in externe marktrapportages niet verwacht, met name door de teruggang van de bouwnijverheid in China.
Inspecteer integraal de map met VAR-verklaringen om vast te stellen dat de cliënt deze verzamelt.	Uitgevoerd, alle voorbeelden zijn opgenomen in de map.	Gericht gezocht naar VAR-verklaringen, anders dan WUO of VAR-verklaring waarop andere soorten werkzaamheden beschreven stonden. Geen bijzonderheden geconstateerd.
Sluit het banksaldo aan met het bankafschrift eind 2012?	Zie bijlage.	Dagafschriftnummer 069 van 31-12 sloot op een saldo van EUR 31.217,90.

De conclusie bij een werkstap moet zodanig zijn, dat er geen document meer nodig is als bijlage. Goed documenteren maakt de kwaliteit van de medewerker inzichtelijk en de review efficiënter en effectiever. Vuistregels bij documenteren zijn:

- Bevat de documentatie een beschrijving van aspecten waar op is gelet?
- Zijn identificeerbare bewijsstukken benoemd die daarbij zijn aangetroffen?
- Motiveert het uitvoerend teamlid waarom de aangetroffen informatie toereikend controlebewijs vormt en het risico op een materiële afwijking acceptabel laag is?

De verwachtingskloof

Als onderdeel van onze dienstverlening, begeleiden wij regelmatig de ingebruikname van onze elektronische controle- en samensteldossiers. Daarbij worden accountants geconfronteerd met een dwingende structuur. Dwingend, omdat die methode in een elektronische schil is verrat. Die structuur wijkt wel eens af van hoe mensen hun werk in het verleden hebben aangepakt. Iedere andere manier van werken is wennen en leidt tot weerstand.

Vooral als bij het implementeren van de software naar voren komt dat er bepaalde zaken onterecht werden gecontroleerd (ook bij samenstelopdrachten), terwijl dat eigenlijk niet nodig was. Bijvoorbeeld omdat het niet materieel kon worden (kleinschaligheidsinvesteringsaftrek) of omdat het niet tot een fout in de jaarrekening kon leiden (bedrijfsrisico's). Een van de meest gehoorde drogredeneringen op dergelijke momenten is dan: 'De cliënt verwacht van ons dat we dat doen.'

Onze wedervraag is dan altijd of dergelijke zaken al eens expliciet met de cliënt zijn doorgenomen op wenselijkheid en kosten. Het antwoord op die vraag is dan altijd een stilte. Accountants zouden meer tijd moeten nemen voor het doornemen van de menukaart en de prijslijst. Uiteraard zijn er onderdelen waarover niet gediscussieerd kan worden. Een samenstel- of controle-opdracht die voldoet aan de formele eisen staat voorop. Maar welke zaken extra worden gedaan en wat de kosten daarvan mogen zijn, is maatwerk.

Die discussie zou ertoe kunnen leiden dat de cliënt voortaan aan zijn accountant vraagt om:

- Periodiek de beveiliging van het IT-netwerk te testen.
- Toe te zien op de documentatie van subsidies, verzenddocumentatie aan buitenland of accijnspercentages, omdat de cliënt daarvoor geen interne beheersing wil of kan inrichten.
- Aandacht te besteden aan de kwaliteit van de managementinformatie en of die de organisatie in staat stelt om bij te sturen en het effect van dat bijsturen te meten.
- Te helpen bij het doorrekenen van investeringsbeslissingen.
- Kostenberekeningen te toetsen.

Eenvoudigere werkzaamheden worden voortaan uitbesteed aan iemand met een lager tarief. Diegene kan nog steeds werkzaam zijn bij de accountantsorganisatie. Het gaat dan over werkzaamheden als:

- De rondrekening BTW.
- Aansluiting loonjournaalpost.
- Maken van een MVA-staat en berekenen van de afschrijving.

Blauwe en rode mensen

Ieder voetbalteam heeft spitsen, middenvelders en verdedigers. Bij onze contacten met accountants valt ons op dat er accountants zijn, die heel goed en consciëntieus een werkprogramma of een dossierstructuur kunnen afhandelen (blauw). Deze mensen zijn niet altijd het meest communicatief vaardig of extravert.

Er zijn ook extraverte accountants die goed zijn in het leggen van een relatie met de cliënt. Deze accountants hebben ook het analytisch vermogen / de creativiteit om risico's te identificeren en te beargumenteren (rood). Dit zijn de mensen die over het algemeen niet in staat zijn om geduldig al hun overwegingen toe te vertrouwen aan het dossier. Dit leidt er soms toe dat er bij accountantsorganisaties:

- Blauwe mensen op communicatietrainingen worden gestuurd en in hun jaarlijkse beoordeling commentaar krijgen dat ze niet commercieel genoeg zijn en waarschijnlijk niet kunnen doorgroeien tot partner.
- Rode mensen die bij interne dossierinspecties continu schendingen krijgen over opdrachtbevestigingen met de verkeerde datum of het niet zichtbaar zijn van hun betrokkenheid in het dossier. Dit terwijl ze soms wel degelijk veel overleg met het team en waardevolle input in de aanpak hebben gehad.

Het zou ons een goed idee lijken als accountantsorganisaties, voor zover ze daar nog niet mee bezig zijn, actiever gaan sturen op persoonlijkheidsprofiel. Laat iedereen doen waar ze goed in zijn. Het is interessant om te experimenteren met de samenstelling van teams. Laat bijvoorbeeld de blauwe mensen de kennis van de entiteit vergaren. Vervolgens kan een rood persoon worden betrokken bij de teamdiscussie. Een andere variant is het inschakelen van zowel rode als blauwe mensen in het eerste jaar. In het tweede jaar kunnen de blauwe mensen het vervolgens zelf doen.

Gebruik van Computer Aided Audit Techniques (CAAT's)

In de tekst van dit handboek is al verwezen naar het gebruik van bestandsanalyse of CAAT's. CAAT's worden naar onze mening nog niet ten volle benut. Voorbeelden van de toepasbaarheid tijdens het controleproces (in brede zin) zijn er te over:

- Het maken van managementinformatie voor de cliënt die hij zelf niet kon maken.
- Het constateren van fouten, waardoor de cliënt zijn processen kan verbeteren.
- Het beter selecteren van posten met bepaalde karakteristieken met een hoger risico.
- Het testen van alle items, als er een vergelijking mogelijk is met een andere database.

Het maken van managementinformatie voor de cliënt die hij zelf niet kon maken

Soms hebben cliënten onvoldoende kennis van geautomatiseerde systemen. Of cliënten hebben gegevens in verschillende losstaande systemen zonder de mogelijkheid om de juiste managementinformatie uit hun systemen te halen. In dergelijke situaties kan de accountant de gegevens uit verschillende systemen aan elkaar knopen, zodat een cliënt inzicht krijgt die hij nog niet eerder had:

- Een organisatie die voor het binnenhalen van nieuwe klanten bonussen gaf aan verkopers. Die organisatie had ouderdomsoverzichten per verkoper. Maar ze hadden geen inzicht in openstaande debiteuren waar recent een bonus voor was verstrekt. Feitelijk een overzicht met 'zinloze bonussen'. Door het combineren van een download uit het verkoopsysteem met een download uit de debiteurenlijst kon de accountant een dergelijk overzicht toch voor de cliënt maken.
- Een accountant die voor zijn cliënt had geïdentificeerd dat er recent een sterke trend optrad naar veel meer orders en een gemiddeld veel lagere ordergrootte. Die accountant kon zijn cliënt 2 jaar voordat die trend een verlies zou veroorzaken, adviseren om tijdelijk handlingkosten te vragen voor kleinere orders. Dit om ondertussen het nieuwe magazijn zo in te richten, dat orderpicking van dát soort orders geautomatiseerd kon gaan verlopen.
- Door alle inkooptransacties van de afgelopen 2 jaar te analyseren (prijs per order ten opzichte van de laagste prijs per order) kon worden geïdentificeerd dat er soms een enorm verschil zat in de prijs per liter van een bepaalde grondstof. Door nog een tank in de grond te plaatsen van EUR 120.000,- kon in 3 maanden hetzelfde bedrag worden terugverdiend. Om de productie draaiende te houden werden namelijk kleine orders ingekocht (de tank even afvullen voordat een charge begon te draaien). Die afvulorders waren per jaar EUR 400.000,- duurder dan grotere orders.

Het constateren van fouten, waardoor de cliënt zijn processen kan verbeteren

- Een simpele selectie van alle debiteuren met een land van vestiging ongelijk aan 'NL', waarbij het veld 'VAT Registration number' gelijk is aan " " kost 49 seconden met een standaard audit file. Toch kan de cliënt dan direct gewezen worden op de noodzaak die formaliteiten goed te organiseren.
- Het totaliseren van uitgaande betalingen volgens het crediteurenpakket (omdat de betaalbestanden van de bank niet makkelijk zijn in te lezen), zodat in een oogopslag kan worden gezien dat hetzelfde rekeningnummer **meerdere namen**²⁷⁰⁾ heeft en alles en iedereen dus zelf crediteuren aan kan maken.
- Vergelijken van individuele transacties met gemiddelde prijzen om te constateren dat er typefouten zijn gemaakt in prijsbestanden die het bedrijf geld hebben gekost. Als zelfs kan worden verteld hoeveel geld dat heeft gekost, besluit de cliënt snel genoeg 0,1 FTE vrij te maken om de mutaties in de prijstabel te controleren.
- Het maken van een controleberekening op de factuurdetails waaruit blijkt dat aantal, prijs en totaalprijs losstaande velden zijn. Niet alleen maakte dit het proces van factureren onnodig foutgevoelig en bewerkelijk, het maakte ook de informatie waarop werd gestuurd (afwijkingen van de standaard prijs) volstrekt onbetrouwbaar.

Het beter selecteren van posten met bepaalde karakteristieken met een hoger risico

- Combineren van factuurgegevens na balansdatum en voorraadgegevens per eindejaar om alle items te selecteren die niet, nauwelijks of veel minder na balansdatum worden verkocht dan het jaar ervoor.
- Door een combinatie van factuurgegevens van het nieuwe jaar en voorraadgegevens per einde jaar de items selecteren die zijn verkocht tegen een lagere prijs dan de voorraadwaarde.
- Het combineren van het voorraadpakket met een database met productspecificaties, om zo inzichtelijk te maken bij welke cv-ketels welke onderdelen horen. Zo kan inzichtelijk worden gemaakt of een bepaald deel van de voorraad moet worden voorzien. Bijvoorbeeld omdat er voor die cv-ketel geen afnemer met een onderhoudscontract is.
- Vergelijken van individuele transacties met gemiddelde prijzen, om te constateren of er typefouten zijn gemaakt in prijsbestanden die waarschijnlijk tot disputen en/of crediteringen gaan leiden.
- Met alle factuurregels berekenen van gemiddeld gehanteerde verkoopprijzen. Daarmee kan vervolgens een totale afwijking van de gemiddelde prijs per cliënt worden berekend. Dit biedt een basis voor het identificeren van nog onbekende verbonden partijen, prijsafspraken tussen cliënten en functionarissen bij de cliënt of het aantonen dat er sprake is van een redelijke transferpricing voor bepaalde producten.

²⁷⁰⁾ XYZ BV en xyz b.v. worden door analysesoftware gezien als twee verschillende namen.

Tot slot kunnen de producten worden geïdentificeerd, die alleen worden verkocht aan verbonden partijen. Die producten verdienen qua onderbouwing van het 'at arms length' zijn van de transfer price extra aandacht.

Het testen van alle items, als er een vergelijking mogelijk is met een andere database

- Het in één keer geautomatiseerd vaststellen dat iedereen die in het afgelopen jaar in dienst is gekomen, in de pensioenvoorziening zit om daarmee te onderzoeken of er overleden medewerkers zijn die niet zijn doorgegeven aan het pensioenfonds.
- Een geautomatiseerde afstemming tussen openstaande debiteuren en ontvangsten na balansdatum.

Het gebruik van CAAT's biedt een machtig wapen. Met machtige wapens kun je jezelf ook danig verwonden. De belangrijkste kritische succesfactoren bij het toepassen van CAAT's zijn:

- **Betrek een systeembeheerder.** Bij het verkrijgen van de noodzakelijke bestanden bestaat er nog wel eens wat miscommunicatie. Het controleteam vraagt bij hun contactpersoon om een 'query' met bepaalde gegevens. Die contactpersoon gaat met dat verzoek naar de systeembeheerder. Die heeft de 'query' nog niet en moet deze gaan programmeren en inplannen op een moment dat er vrijwel geen activiteit op het netwerk is. De gevraagde 'query' is namelijk enorm belastend voor het netwerk. Deze route leidt tot frustratie, miscommunicatie, de noodzaak verzoeken tijdig in te dienen en de noodzaak aanwezig te zijn bij het draaien van de 'query' op het moment dat er een risico bestaat op oneigenlijke aanpassing van de inhoud. Op een gegeven moment nam het controleteam van een van onze cliënten een systeembeheerder mee. Die systeembeheerder nam de back-up van het ERP pakket mee op een harde schijf, opende de database met een SQL-tool en gaf het controleteam precies wat het wilde hebben. Zonder de noodzaak uitvoerige controleprocedures uit te voeren. De back-up was namelijk gemaakt voordat het verzoek om de data was ingediend.
- **Start met simpele analyses.** Als de bestanden van de cliënt beschikbaar zijn, moet er worden nagedacht over een beperkt aantal simpele, eenvoudige analyses die tot binaire resultaten leiden. Materiële voorraad, nul stuks van verkocht in 2 jaar, het veld 'prijs' is 0, 'aantal stuks' is negatief, 'aantal uren' per dag is 960. Die simpele analyses kunnen dan met de cliënt worden besproken. Daarmee wordt medewerking van de cliënt verkregen (die heeft namelijk ook belang bij betrouwbare bestanden) en ziet men meteen resultaten.
- **Interpreteer resultaten met de cliënt.** De cliënt heeft kennis over statuscodes, factuurnummerreeksen of activiteitencodes die zouden kunnen leiden tot onjuiste conclusies van het team. Door met de grove analyses naar de cliënt te stappen en vervolgens te discussiëren over waardevolle vervolgstappen kan op een efficiënte manier tot een effectieve analyse worden gekomen.

Ego

Egotrippen is slecht voor het accountantsberoep. Zowel binnen als buiten het team.

Binnen het accountantsberoep kan een te groot ego ervoor zorgen dat een teamlid dat iets uitgelegd krijgt, niet durft te zeggen dat het te moeilijk is. Dan gaat diegene dus iets doen zonder het te begrijpen. Het is onmogelijk dat dan per ongeluk precies de juiste werkzaamheden worden uitgevoerd. Kijkend vanuit de hoek van de kamer kan soms een gevorderd teamlid worden waargenomen die uitleg geeft aan een starter. Dan komt de volgende situatie wel eens voor:

De gevorderde collega zit druk te praten en te vertellen. Met een groot aantal woorden per minuut probeert de gevorderde collega in niet meer dan 15 minuten alles wat de assistent moet weten, uit te leggen. Omdat deze assistent alleen maar informatie in ontvangst hoeft te nemen begint deze langzaam maar zeker verward te kijken.

Dan stelt het gevorderd teamlid de magische vraag: 'Snap je het?' Als door een toverstok geraakt ziet de assistent er fitter uit, springt rechtop en zegt vol goede moed: 'Ja, ik snap het.' De starter heeft na vier jaar studeren het gevoel de uitleg te moeten begrijpen. Deze collega zal niet snel toegeven iets niet te snappen. 'Mooi', antwoordt de ervaren collega en gaat verder met het eigen werk. Vanwege de drukte en de stapel werk die ligt te wachten was dat eigenlijk het enige gewenste antwoord.

Deze situatie is onwenselijk. We mogen best toegeven dat we nu eenmaal niet in 15 minuten ieder willekeurig onderwerp kunnen bevatten. De collega die zojuist uitleg heeft gegeven kent de materie al drie jaar. Als we dat niet durven toegeven, dan beginnen we ergens aan, zonder te weten waar we mee bezig zijn. Belangrijke regels tegen egotrippen zijn:

1. Leg niets uit.
2. De vraag die je niet stelt is de domste vraag.
3. De cliënt heeft nooit gelijk totdat het tegendeel bewezen is.
4. Je snapt niets totdat het tegendeel bewezen is.

Regel 1: Leg niets uit

Als teamlid dat uitleg moet geven aan collega teamleden, is dit de belangrijkste regel. Er mag niets worden verteld. Door gerichte vragen te stellen komen ontvangers van informatie zelf tot een antwoord. Ze moeten dan geconcentreerd blijven, want ze zijn zelf de bron van informatie. Dit heeft een aantal voordelen:

- Ze kunnen niet in slaap vallen.
- Het is direct duidelijk of ze het vraagstuk begrijpen.
- Ze worden gedwongen zelf uit te leggen. Hierdoor worden ze communicatief vaardiger. Dat is ook belangrijk als ze aan de cliënt moeten uitleggen waarom ze bepaalde stukken nodig hebben.
- De kans dat de informatie blijft hangen is aanzienlijk groter.

Dus in plaats van te zeggen: 'Je gaat nu de vaste activa controleren op waardering' ga je vragen stellen. We zijn met de materiële vaste activa bezig:

- Staat die debet of credit op de balans?
- Controleren we debetposten op juistheid of volledigheid?
- Waarom?
- Zit er een schattingselement in de materiële vaste activa?
- Ja, welke?
- O nee, in welke krant of op welke internetsite kunnen we dan opzoeken wanneer deze machine ermee ophoudt?

Uiteindelijk concludeert de persoon zelf dat hij de materiële vaste activa gaat controleren op waardering. Aan de hoeveelheid tekst hierboven is af te leiden dat vragen stellen meer tijd kost. Die tijd wordt echter terugverdiend. In het eerste geval weet iemand niet waar de focus moet liggen, in het tweede geval wel. Diegene zal het ook niet snel vergeten. 'Active learning' is gebaseerd op het concept dat als iets wordt verteld, de toehoorder circa 10% zal onthouden, als diegene het ook nog leest misschien 30%. Maar van informatie die mensen hebben 'ervaren' blijft vaak 70% hangen.

Bij onjuiste uitvoering van de werkzaamheden moet reparatie achteraf vaak worden uitgevoerd door een gevorderd teamlid. Reparaties zijn doorgaans kostbaar. Men moet eerst de werkzaamheden van een assistent doorgronden, ontbrekende stukken opvragen en het tarief van het gevorderd teamlid is aanzienlijk hoger dan dat van de assistent.

Regel 2: De vraag die je niet stelt is de domste vraag

Zet jezelf in discussies met cliënten over je schroom heen. Geef het gewoon duidelijk aan als je niet begrijpt wat de cliënt zegt. En dat blijf je doen totdat de situatie je geheel duidelijk is. Pas dan heb je voldoende kennis om **zorgvuldig**²⁷¹⁾ een conclusie te kunnen trekken.

Regel 3: De cliënt heeft nooit gelijk totdat het tegendeel bewezen is

Als de cliënt klaagt over de herhaling van vragen of de kwaliteit van een teamlid, val diegene dan niet af. Als de cliënt gelijk heeft, leg je het teamlid precies uit waarom de cliënt gelijk heeft en biedt je je excuses aan voor de onvolledige uitleg. Deze regel is trouwens best lastige materie. Mensen die vanuit de cliënt moeten samenwerken met accountants klagen dat ze in opeenvolgende jaren vaak dezelfde vragen krijgen. Dat verhaal heeft meerdere kanten:

- Een accountant moet soms meerdere jaren dezelfde vragen stellen om te toetsen of de kennis van wet- en regelgeving niet verouderd is geraakt.
- Een accountant kan niet alles opschrijven of onthouden wat vorig jaar is gezien en gehoord.
- Vaak is even navragen efficiënter dan het hele dossier van vorig jaar lezen.
- Een cliënt beschrijft ook niet altijd alles tot een voldoende mate van detail.

Wij moeten ons realiseren dat het belangrijk is om elkaar als team bij te staan. Dat is goed voor de arbeidsvreugde.

Regel 4: Je snapt niets totdat het tegendeel bewezen is

Als ontvangende partij van uitleg moeten er net zolang vragen worden gesteld totdat alles duidelijk is. Als er zonder goede uitleg aan het werk wordt gegaan, worden werkzaamheden verkeerd uitgevoerd. Herinner de gever van uitleg eraan dat als die nu een uur langer zit uit te leggen, diegene waarschijnlijk vier uur minder hoeft te repareren. Bovendien ben je minder vatbaar voor tegenwerking van de cliënt of zal die tegenwerking niet ontstaan, omdat je goed kunt uitleggen waarom dingen nodig zijn. De ontvanger van uitleg zal kritischer durven zijn en geen terughoudendheid voelen om aanvullende informatie op te vragen. Dat nog afgezien van het feit dat de ontvangen onderbouwingen beter worden beoordeeld.

Egotrippen in het optreden naar de cliënt toe

Buiten het controleteam kan egotrippen ervoor zorgen dat een accountant niet doorvraagt richting zijn cliënt. Systeembeheerders zijn hier (bewuste of onbewuste) voorbeelden van. Een accountant gaat goedbedoeld met een systeembeheerder praten over back-up, recovery en de firewall. De systeembeheerder smijt vervolgens een enorme batterij technische terminologie de ruimte in en de accountant geeft het dan al snel op.

Tijdens de verplichte training professioneel kritische instelling in 2012 moest een vragenlijst worden afgehandeld naar de 'weerbaarheid' van de deelnemers. Volgens de methodiek die bij die vragenlijst hoorde, heeft iedere onafhankelijke accountant een achilleshiel. Die bestaat uit een of een combinatie van de volgende drie:

- Geld
- Populariteit
- Aanzien

Als 'aanzien' de achilleshiel van de accountant is, zal deze vatbaar zijn voor zijn ego.

- 'Als accountant hoor ik toch van een groot aantal onderwerpen op de hoogte te zijn.'
- 'Ik wil niet afgaan voor een cliënt.'
- 'We hebben dit vorig jaar ook al besproken; dat heb ik niet helemaal goed gedocumenteerd. Dat is mijn schuld en ik wil nu niet de indruk geven dat ik dat alweer allemaal ben vergeten.'

Een oudere man bij een cliënt vertelde me eens over de tactiek van zijn vroegere baas. Die man gebruikte in discussies met de accountant vaak moeilijke begrippen of verwijzingen naar complexe regels. Ondanks dat de inhoud daarvan niet helemaal van toepassing was op het onderwerp van discussie, kreeg de baas toch gelijk. De accountant wilde niet toegeven dat onderwerp niet helemaal te begrijpen.

Binnen het controleteam moeten teamleden vanaf de eerste dag worden opgevoed met het grondbeginsel dat zaken volstrekt duidelijk moeten zijn voordat men aan werkzaamheden begint. De vraag die niet wordt gesteld is de enige soort domme vraag. Dan daalt de kans dat er door het ego van teamleden materiële fouten over het hoofd worden gezien.

Als een opgeleide accountant een onderwerp niet direct begrijpt, is het waarschijnlijk complexe materie. Complexe materie heeft een verhoogd risico op materiële fouten in de jaarrekening. Het is dan niet toegestaan dat het zelfbeeld van de accountant een zorgvuldige oordeelsvorming of **professioneel gedrag²⁷²⁾** in de weg staat. Creëer bedenktijd door middel van één of een combinatie van de volgende uitspraken:

- 'Ik begrijp uw redenering, maar moet het even op me in laten werken.'
- 'Ik weet niet zeker of uw redenering helemaal past binnen de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Dat moet ik even nakijken.'
- 'Dat is niet mijn deskundigheid. Dat wil ik eerst overleggen met een collega.'
- 'U moet goed begrijpen dat u deze materie het hele jaar onder handen heeft. Ik word daar nu voor het eerst mee geconfronteerd. Dat moet ik voorleggen aan een collega van vaktechniek.'

²⁷²⁾ VGC A-150.1

Iedereen zal begrip hebben voor die zorgvuldigheid. Een accountant die niet op dat moment bedenktijd creëert, wordt later op kantoor tijdens een discussie met een collega mogelijk geconfronteerd met een onterecht gedane toezegging. Die accountant zal opnieuw een bezoek aan de cliënt moeten brengen. De cliënt die dacht een akkoord te hebben gekregen, wordt dan op een onprettige verrassing getrakteerd. Dan moet de vatbaarheid voor de tweede achilleshiel 'populariteit' wel heel erg laag zijn.

Review proof

Een veelgestelde vraag tijdens trainingen over de Controle- en Overige Standaarden is: 'Wat vindt een reviewer hiervan?' of verzoeken als: 'Wij willen dat jullie onze dossiers bekijken en zeggen wat we moeten aanpassen, zodat we geen opmerkingen krijgen van een toetser.'

Dergelijke opdrachten accepteren we nooit.

1. Soms stellen reviewers: 'Ik vind dat je werkstappen XYZ had moeten uitvoeren.' Het doel daarvan is om te beoordelen of de externe accountant op die stelling een logisch antwoord kan geven. Bij voorkeur ondersteund door documentatie die consistent is met die reactie. Uiteraard wordt er van een verantwoordelijk accountant niet verwacht dat die van alle details op de hoogte is en van ieder dossierstuk weet waar het zit. Wij komen dan ook weinig tegen dat ten aanzien van minder belangrijke onderwerpen dat soort vragen worden gesteld.
2. Een reviewer beoordeelt een dossier wel eens vanuit de optiek: 'Welke aanpak zou ik zelf hebben gekozen?' Dat is een valkuil die niet kan worden vermeden. Reviewers hebben ook in de praktijk gezeten en hadden in sommige gevallen een net iets andere benadering gekozen dan de accountant op de opdracht. Maar de reviewer is niet bij die cliënt aanwezig geweest. Als alle afwegingen uit het dossier blijken en er sprake is van een opzettelijke serie handelingen die door middel van een gestructureerd en gecontroleerd proces tot stand zijn gekomen, dan is de controle naar de eisen van de Standaarden uitgevoerd. Een externe accountant moet natuurlijk bij een significant risico niet 'bewust kiezen' voor een aanpak die bestaat uit het lezen van interne documentatie als enige controlemiddel. Afgezien van voor een **'niet bij de opdracht betrokken ervaren accountant'**²⁷³⁾ duidelijk onjuiste afwegingen is alles goed, mits gecontroleerd en gestructureerd tot stand gekomen.

²⁷³⁾ 230.8

Een voorbeeld dat ik ten aanzien van 'review proof' wil aanhalen, is een terechte afkeuring van een controledossier. Daar stond in de kennis van de entiteit een risico beschreven ten aanzien van fraude in de kasbetalingen. Dit risico was niet als risico opgenomen in de risico-analyse. Bij het werkprogramma liquide middelen was een werkstap opgenomen die dat risico min of meer mitigeerde.

In dit geval was aan het dossier op geen enkele manier te zien dat er een bewust verband was aangebracht van kennis naar risico en van risico naar werkzaamheden. Die werkprogrammastap is daarmee mogelijk toevallig de juiste. In dat geval wordt een controledossier afgekeurd. Het uitvoeren van de juiste werkzaamheden mag namelijk geen kwestie van toeval zijn. Verder is het bijzonder onwaarschijnlijk dat algemeen geformuleerde werkstappen of werkstappen die niet specifiek voor een bepaald risico zijn geformuleerd precies de juiste zijn. Daarvoor verwijzen wij graag naar de inleiding van hoofdstuk 7.

²⁷⁴⁾ 'A study of Auditors' Skeptical Characteristics and Their Relationship to Skeptical Judgments and Decisions' door Quadackers.
'The Effectiveness of Alternative Risk Assessment and Program Planning Tools in a Fraud Setting' door Asare en Wright.

SLOT

De afgelopen jaren heeft het accountantsberoep in een minder positief daglicht gestaan. Naar onze mening is dat mede een gevolg van:

- Een checklistcultuur. Door maar zoveel mogelijk vinken te zetten bij standaard werkzaamheden hopen accountants op een probleemloze review. Dit terwijl wetenschappelijk onderzoek aantoont dat checklists slecht zijn voor de **professioneel-sceptische**²⁷⁴⁾ houding van een accountant. Onze praktijkervaringen hebben aangetoond dat niet alle risico's in een standaard werkprogramma zijn te vatten. De cliëntspecifieke risico's worden door het gebruik van checklists over het hoofd gezien.
- De misvatting 'niet gekopieerd is niet gedaan'. Zoals in de capita selecta beschreven, mag het verzamelen en archiveren van documenten niet de boventoon voeren. De angst voor toezichthouders, waar dit gedrag uit voortkomt, is ongegrond. Dit kan uit externe rapportages van toezichthouders ondubbelzinnig worden afgeleid.
- Budgetdruk die voortkomt uit het feit dat verschillende accountants dezelfde checklist gebruiken. Het enige verschil tussen die accountants is de prijs.

Wij hebben in de afgelopen tijd gemerkt dat het anders kan. Er zijn accountantsorganisaties die deze oorzaken aan durven te pakken. In plaats daarvan stellen zij de in de Controle- en Overige Standaarden centraal gestelde professionele oordeelsvorming voorop. Die accountantsorganisaties merken hier vrijwel direct de positieve effecten van:

- Cliënten waarderen het feit dat er meer kritische vragen worden gesteld en onbelangrijke onderwerpen bijna niet meer aan de orde komen.
- De leercurve van medewerkers wordt een stuk steiler. Ze hebben het gevoel weer met een vak bezig te zijn in plaats van een 'trucje' te doen.
- Budgets worden beter besteed, want hoog risico-onderwerpen krijgen meer aandacht. Daarnaast bestaat een reële kans dat de urenbesteding daalt. En een opdracht met lagere budget- of tijdsdruk wordt kwalitatief beter uitgevoerd.

Ik hoop dat het lezen van het handboek voor de accountant bijdraagt aan het realiseren van deze effecten voor uw eigen organisatie.

Met vriendelijke groet,
Tom Koning



ISBN 978-90-812845-0-9
© 2013 Cygnus Atratus B.V.

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
