

door de belastingverlaging in het kader van de Oort-wetgeving kan de wig verminderen. Verdere verlaging blijft nodig door terugdringen van de sociale uitgaven (mogelijk toch al noodzakelijk in EG-verband) en verdere belastingverlaging.

6 Geen loonsverhoging op grond van 'loonruimte'. De loonruimte wordt geacht te bestaan uit stijging van de arbeidsproductiviteit vermeerderd met de inflatie. Doordat de vakbeweging geen (grote) verschillen accepteert tussen werknemers in kapitaalsintensieve bedrijven (doorgaans grotere stijging van de arbeidsproductiviteit) en die in arbeidsintensieve bedrijven (met weinig of geen stijging van de arbeidsproductiviteit) worden ten onrechte ook de lonen in arbeidsintensieve bedrijven opgedreven en gaat daar bedrijvigheid en werkgelegenheid verloren.

Remedie: stijging van arbeidsproductiviteit dient niet te leiden tot loonstijging, doch tot prijsdaling. De concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven neemt daardoor toe en daarmee ook de werkgelegenheid; arbeidsintensieve ondernemingen behouden of herkrijgen hun bestaansrecht, met hetzelfde gevolg; ambtenaren, trendvolgers en uitkeringstrekkers delen automatisch, dus zonder koppelingsmechanismen, in de toegenomen welvaart en het inflatiegevaar blijft ver uit de buurt.

7 Dwing werklozen, allochtoon of niet, een vakopleiding te volgen die aansluit op de vraag naar geschoold personeel uit het bedrijfsleven, dit op straffe van verlies van een uitkering. Voor allochtone uitkeringstrekkers koppel men daaraan waar nodig de eis – en de mogelijkheid – binnen een half jaar het Nederlands te beheersen in woord en geschrift.

# Moderne controle-aanpak<sup>1</sup>

AuditPlus, de controlebenadering  
van  
Deloitte Haskins & Sells International

**E. D. de Bruin**

## Inleiding

In de bekende studie van B. E. Cushing en J. K. Loebecke<sup>2</sup> uit 1986 werd de toenmalige controle-aanpak van de 10 grootste accountantskantoren in de USA met elkaar vergeleken. Een van de kantoren kwam op markante wijze uit die studie naar voren door een controle-aanpak die sterk mathematisch/statistisch was georiënteerd en mede daarom als duidelijk centraal geleid en dirigistisch werd omschreven. Voor insiders was het geen geheim dat dit de aanpak van Deloitte Haskins & Sells betrof. Dit kantoor liep in de jaren zestig voorop in het toepassen van mathematische steekproeven in de accountantscontrole en ontwikkelde daartoe onder meer een van de eerste voorbeelden van Auditsoftware (Auditape). De internationale organisatie van DH&SI kenmerkte zich in die jaren door een pragmatisch federatief verband dat in overwegende mate dienstig was aan de Anglo-Amerikaanse 'referral' praktijk. De DH&SI aanpak werd zeer selectief gevolgd door de aangesloten kantoren en met name toegepast in de controleopdrachten die vanuit Amerika en Engeland werden geleid. Ten tijde van de publicatie van de studie in 1986 was het voor de vaktechnische leiding van Deloitte Haskins & Sells International reeds duidelijk dat deze benadering

E. D. de Bruin, registeraccountant, is lid van de maatschap Deloitte Dijker Van Dien, accountants.

zeker niet meer model zou staan voor het controleconcept voor de jaren negentig. Deze aanpak was te zeer gebaseerd op het defensief controlemodel uit de jaren zestig. Schertsenderwijs werd geklaagd dat de verantwoordelijk vennoot de gehele operatie van achter zijn bureau kon beheersen en alleen voor de slotbespreking (met aansluitende lunch) zijn cliënt behoefde te ontmoeten.

DH&S International is voor het vernieuwen van zijn controle-aanpak niet over één nacht ijs gegaan. Er is een systematisch onderzoek gehouden in de dossiers van de controlepraktijk in een aantal landen. Aan de verantwoordelijke accountants werd gevraagd na te gaan tot welke correcties in de onderzochte jaarrekening hun controle aanleiding had gegeven en waardoor de noodzaak daartoe aan het licht was gekomen. Dit onderzoek bevestigde wat reeds werd vermoed: beoordeling van functiescheidingen en detailcontroles levert slechts een minimale bijdrage aan het ontdekken van fouten in de jaarrekening. Andere meer voor de hand liggende controle-activiteiten blijken veel effectiever. Zo kwam uit onderzoek naar voren dat in ruim 70% van de gevallen de betrokken accountant 'with hindsight' van mening was dat hij de fout reeds had kunnen ontdekken als hij zich had verdiept in de situatie waarin de betrokken onderneming zich bevond (markt, technologie, positie van het management enzovoort) of in de voorgeschiedenis (overeenkomstige problemen in voorgaande jaren). Op het fundament van dit onderzoek is AuditPlus gebouwd, een controlebenadering die de accountant weer terugvoert naar waar zijn object van waarneming behoort te liggen: de onderneming zelf.

AuditPlus kenmerkt zich in het bijzonder door de gestructureerde wijze waarop risico's (kansen op onopzettelijke en opzettelijke fouten) worden onderkend en geëvalueerd op hun gevolgen voor de bepaling van de omvang en diepgang van de te verrichten controlewerkzaamheden.

AuditPlus is in de volgende fases onderverdeeld:

- Fase 1 – Verzamelen van informatie omtrent potentiële inherente risico's in de

externe/interne omgeving van de onderneming (de Bedrijfsstudie).

- Fase 2 – Het vaststellen of specifieke risicogebieden in de jaarrekening aanwezig zijn (de Risico-analyse).
- Fase 3 – Het vastleggen van de controleaanpak in grote lijnen (Controleconsiderans).
- Fase 4 – Het ontwerpen van een gedetailleerd controleplan.
- Fase 5 – Het uitvoeren van het controleplan.
- Fase 6 – Het evalueren van de uitvoering (Foutenevaluatie).
- Fase 7 – Afsluitende werkzaamheden.

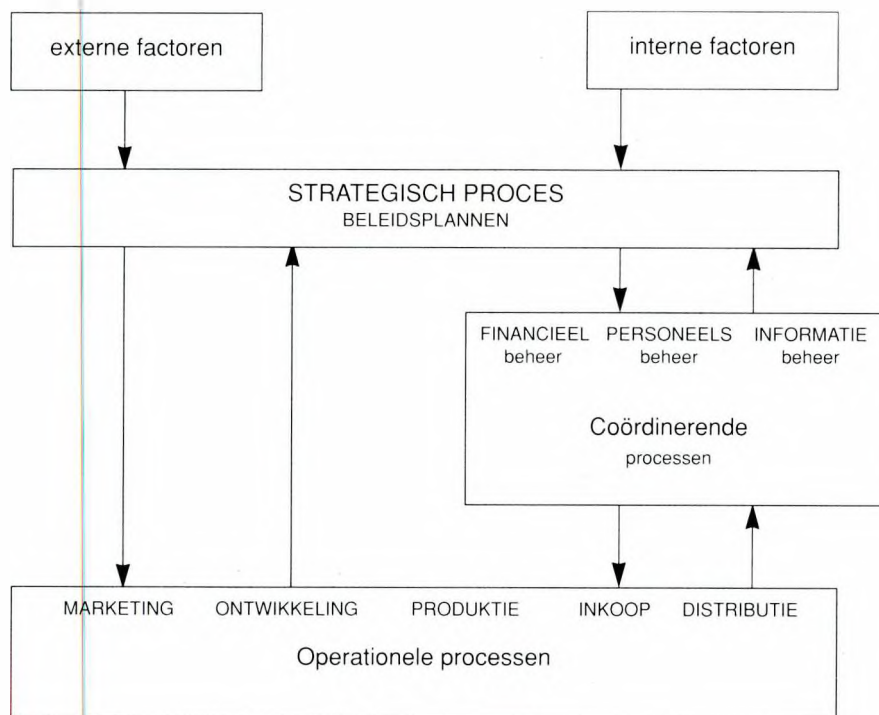
In dit artikel zal worden ingegaan op de fases 1, 2, 4 en 6 van deze controle-aanpak.

## **FASE 1 – Het verzamelen van informatie omtrent potentiële inherente risico's in de externe/interne omgeving van de onderneming**

De doelstelling van deze fase in de AuditPlusprocesgang is het verrijken van het reeds bestaande inzicht van de accountant c.q. het tijdig onderkennen van veranderingsprocessen in de externe en interne omgeving van de onderneming. Het is evident dat een dergelijk onderzoek communicatie vereist met de hoogste leiding omtrent de door haar geïmplementeerde c.q. te implementeren strategische beleidsplannen en de financiële consequenties hiervan op de operationele processen als Marketing; Ontwikkeling; Productie; Inkoop en Distributie en de coördinerende processen als Financieel- Personeels- en Informatiebeheer (zie figuur 1).

De accountant is op basis van het verkregen inzicht in de strategische beleidsplannen van de hoogste leiding, waar nodig nog nader verdiept met de uitkomsten van de interviews met de subalterne leiding, in staat om zowel directe risico's als attentiepunten voor de initiële cijferbeoordeling, het administratieve systeem en de 'control environment' op te stellen (zie figuur 2).

# MAB



Figuur 1

## De initiële cijferbeoordeling

De doelstelling van dit onderzoek als onderdeel van de Bedrijfsstudie is om te constateren of er belangrijke afwijkingen bestaan tussen de werkelijke uitkomsten en de verwachte uitkomsten op basis van het opgebouwde verwachtingspatroon vanuit de analyse van de externe/interne omgevingsfactoren. Immers, gesignaleerde belangrijke afwijkingen zijn een potentieel risicogebied dat nader onderzoek behoeft (zie Risico-analyse).

## De globale beoordeling van het administratieve systeem

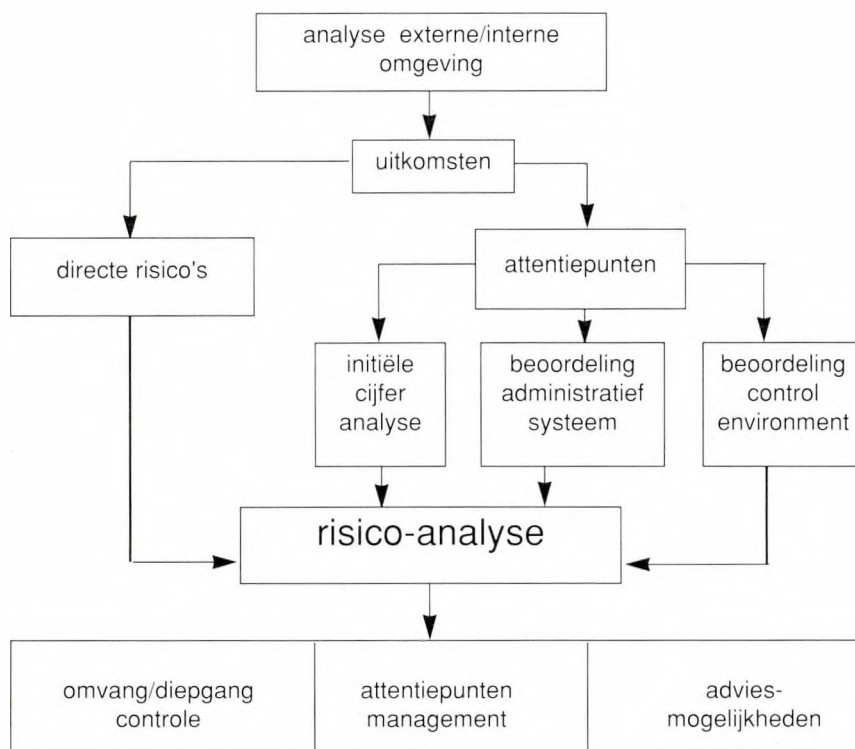
Deze beoordeling in de AuditPlusprocesgang is gericht op het vaststellen of in grote lijnen het administratieve systeem en de omgeving waarin dit systeem wordt toegepast een betrouwbare registratie van het bedrijfsgebeuren waarborgt. De aspecten die bij deze beoordeling moeten worden betrokken zijn onder andere de aanwezigheid van primaire functiescheidingen tussen beheren, bewaren en registreren; de kwaliteit van het administratieve personeel; de primaire interne controles (autorisatie; rekenkundige juistheid en

juiste codering van administratieve basisinformatie), alsmede de controle op juiste en volledige verwerking van deze administratieve basisinformatie. Indien de verwerking van deze basisinformatie geautomatiseerd plaatsvindt zal moeten worden onderkend of deze informatieverwerking is omgeven met adequate maatregelen van interne controle.

## Het evalueren van de 'control environment'

De derde groep attentiepunten wordt samengevat onder de term 'control environment', waarbij het er vooral om gaat welke invloed de leiding heeft op de gang van zaken in de onderneming. Het evalueren van de 'control environment' is van essentieel belang voor de accountant om vast te stellen of er indicaties zijn dat de attitude van de leiding ten opzichte van interne c.q. externe controle risico's met zich meebrengt (met name het risico van opzettelijke fouten).

Voor het verkrijgen van dit oordeel zijn veel van de factoren en argumenten te ontleen aan reeds verrichte waarnemingen in het onderzoek van de externe/interne omgevingsfactoren en de globale beoordeling van het administratieve systeem.



Figuur 2

Bovendien spelen de ervaringen van de accountant uit het verleden een belangrijke rol in deze evaluatie. Attentiepunten die in dit kader van bijzonder belang zijn zijn onder meer:

- Zijn de financiële ontwikkelingen van de organisatie sterk afwijkend van die van de branche/bedrijfstak?
- Duiden huidige omstandigheden in de branche/bedrijfstak op potentiële problemen?
- Wordt er meer dan normale betekenis gehecht aan de financiële verantwoording?
- Is het behalen van resultaten sterk bepalend voor de 'performance'-meting en/of de tantièmes van de leiding?
- Is de leiding bereid bij belangrijke beslissingen ongebruikelijk hoge risico's te aanvaarden?
- Overheersen een of enkele personen in de leiding van de organisatie zodanig dat deze de interne controle zouden kunnen doorbreken?
- Zijn er bijzondere problemen met betrekking tot de toe te passen waarderingsgrondslagen en presentatie?

## **FASE 2 – Het vaststellen van de risicogebieden in de jaarrekening (Risico-analyse)**

Bij het vaststellen van de risicogebieden in de jaarrekening wordt in de AuditPlus controle-aanpak gebruik gemaakt van:

- a de in de Bedrijfsstudie verzamelde en geëvalueerde informatie;
- b de evaluatie van de 'gevoeligheid' van bepaalde activa voor diefstal of verlies;
- c de kennis omtrent geconstateerde fouten in het verleden en
- d de evaluatie van de risico's verbonden aan de verschillende typen van mutaties (mutatiesoorten).

Het in de risico-analyse mede betrekken van de opgedane ervaringen in het verleden is van belang omdat de praktijk heeft aangetoond dat zich veelal een patroon van steeds terugkerende fouten voordoet op dezelfde soort rekeningen. De evaluatie van de risico's verbonden aan de verschillende mutatiesoorten is van belang, omdat

zelfs indien zich geen specifieke risico's voordoen, de risicokwalificatie per te onderkennen mutatiesoort anders zal zijn. Onder de randvoorwaarde dat de verwerking via het administratieve systeem betrouwbaar is kan in het algemeen worden aangenomen dat systematisch verwerkte mutaties een laag risico hebben. Bij schattingen, afgrenzingen en ongebruikelijke c.q. complexe transacties daarentegen is veelal sprake van een hoog risico.

Na evaluatie van alle hierboven genoemde factoren zal moeten worden vastgesteld op welke jaarrekeningpost(en) specifieke risico's te onderkennen zijn. Ter verkrijging van de nodige zekerheid of in de onderkende risicogebieden in de jaarrekening geen materiële fouten voorkomen staan de volgende twee mogelijkheden open:

- het evalueren of de interne controlemaatregelen die specifiek betrekking hebben op het onderkende risicogebied zodanig functioneren dat het risico op het voorkomen van een materiële fout wordt gemitigeerd;
- het direct richten van specifieke controles op het onderkende risicogebied.

Indien er geen indicatie is van enig specifiek risico of indien geëvalueerd is dat effectieve maatregelen van interne controle de onderkende risico's afdoende mitigeren blijft er slechts het risico van toevallig voorkomende fouten over. Om deze toevallig voorkomende fouten te kunnen lokaliseren zal een bepaalde basisomvang van controlewerkzaamheden moeten worden verricht.

#### **FASE 4 – Het ontwerpen van een gedetailleerd controleplan**

In deze fase van AuditPlus wordt bepaald met welke omvang en diepgang controlewerkzaamheden moeten worden verricht op onderkende risico's in de jaarrekening, alsmede wat de omvang en diepgang van de controlewerkzaamheden moet zijn op die gebieden van de jaarrekening waar geen specifieke risico's zijn onderkend. Bij het bepalen van deze omvang en diepgang van de controlewerkzaamheden speelt mede een belangrijke rol de te hanteren tolerantie en de gewenste betrouwbaarheid. Het te hanteren tole-

rantiebedrag (materialiteit) heeft betrekking op de mate van belangrijkheid van informatie in de jaarrekening voor het te geven inzicht in vermogen, resultaat, solvabiliteit en liquiditeit. In het vaststellen van dit bedrag speelt de vakkundige oordeelsvorming en ervaring van de accountant een belangrijke rol.

Vaststelling van de te hanteren tolerantie alsmede de betrouwbaarheid van de eigen aktie worden in de AuditPlus controle-aanpak gebruikt om enerzijds richting te geven aan het vaststellen van de omvang van de controlewerkzaamheden en anderzijds om te evalueren in hoeverre geconstateerde fouten een zodanige draagwijdte hebben dat zij gecorrigeerd moeten worden, omdat anders de jaarrekening niet het vereiste inzicht geeft in de grootte en de samenstelling van het vermogen en het resultaat. In deze aanpak is dus duidelijk het vanuit de USA reeds sinds jaren gebruikte denkmodel van het accountantscontrole risico te onderkennen, te weten:

$AR = \text{Inherent risico} \times \text{Interne controle risico} \times \text{Uitvoeringsrisico}$ .

In concreto houdt dit in dat per jaarrekeningpost alsmede per controle-aspect (bestaan; waardering; volledigheid; presentatie) wordt vastgesteld of er sprake is van een hoog, normaal of laag inherent risico en interne controle risico. Dit betekent dat wanneer bijvoorbeeld een controle-object qua het controle-aspect waardering een hoog inherent risico heeft en de interne controlemaatregelen als zwak worden gekwalificeerd de zekerheid omtrent de waardering moet komen uit meer dan normale eigen werkzaamheden van de accountant (of met andere woorden eigen werkzaamheden die kunnen leiden tot een hoge betrouwbaarheidsuitspraak). Andersom betekent dit dat bij een laag inherent risico en een zeer betrouwbare interne controle de eigen werkzaamheden van de accountant beperkt kunnen blijven.

Voor de diverse combinaties die mogelijk zijn, wordt in AuditPlus gebruik gemaakt van een risico matrix.

De begrippen tolerantie en betrouwbaarheid worden in AuditPlus onder meer gebruikt indien het voor de controle van (deel)populaties effectief en

Voor de diverse combinaties die mogelijk zijn wordt in AuditPlus gebruik gemaakt van een risico-matrix.

Combinatie	Kwalificatie van het risico inherent risico			Kwalificatie van het risico interne controle			Kwalificatie gewenste betrouwbaarheid eigen uitvoering	Gewenste betrouwbaarheid in %
	h	n	l	h	n	l		
1	x			x			hoog	95%
2	x				x		meer dan normaal	90%
3	x					x	normaal	75%
4		x		x			meer dan normaal	90%
5		x			x		normaal	75%
6		x				x	minder dan normaal	63%
7			x	x			normaal	75%
8			x		x		minder dan normaal	63%
9			x			x	laag	50%

h = hoog  
n = normaal  
l = laag

efficiënt is om gebruik te maken van statistische controletechnieken.

## FASE 6 – Foutenevaluatie

Het evalueren van geconstateerde fouten moet gebaseerd zijn op de vakkundige oordeelsvorming omtrent:

- de oorzaken van de geconstateerde fouten;
- de mogelijkheid dat nog andere, soortgelijke fouten zijn opgetreden.

Het is derhalve noodzakelijk dat de administratieve procedures, waaruit de geconstateerde fouten voortvloeien, nader worden geëvalueerd.

Het onjuist toepassen van een procedure kan tot gevolg hebben dat bij iedere toepassing de fout wordt herhaald. Indien is vastgesteld dat de geconstateerde fout het gevolg is van het onjuist toepassen van een vastomlijnde procedure betekent dit, dat veelal op basis van een statistische controletechniek tot een uitspraak kan worden gekomen omtrent de mogelijke fout in de onderzochte populatie.

Eenmalig voorkomende fouten betreffen veelal fouten geconstateerd in het afsluitingsproces van

de jaarrekening (bijvoorbeeld afgrenzingen, of het bepalen van een voorziening). Aangezien de beïnvloeding door de leiding op de totstandkoming van de jaarrekening hier het grootst is zal de accountant veelal dit proces integraal controleren. De som van bekende fouten (kans op herhaling is niet aanwezig) en de mogelijke fout (beste schatting van het foutbedrag) mag per jaarrekeningpost in ieder geval de jaarrekeningtolerantie niet overschrijden. Immers, indien dit het geval is, is de samenstelling van het vermogen c.q. resultaat van de jaarrekening niet 'getrouw' weergegeven.

Nadat elke afzonderlijke jaarrekeningpost, zoals hierboven omschreven, is geëvalueerd moet nog worden vastgesteld in hoeverre het saldo van de in de afzonderlijke jaarrekeningposten geconstateerde fouten niet het bedrag van de jaarrekeningtolerantie overschrijdt.

## Conclusie

De AuditPlusbenadering heeft als voordeel dat door de gestructureerde wijze van onderkenning en evaluatie van risico's de accountant meer dan voorheen in staat is om een effectieve en efficiënte controle-aanpak te realiseren. Bovendien



zal door de kennis omtrent de externe en interne omgevingsfactoren de accountant een betere gesprekspartner worden voor de leiding, hetgeen de mogelijkheden om de leiding van advies te dienen zeker zal vergroten.

### Noten

1 Dit is het eerste artikel van een korte serie over het onderwerp moderne controle-aanpak.

2 B.E. Cushing/J.K. Loebecke: Comparison of audit methodologies of large accounting firms, uitgegeven door American Accounting Association als Studies in accounting research nummer 26.

# Enkele beschouwingen bij risico-analyse in de accountantscontrole

J. ten Wolde

## 1 Inleiding

Over risico-analyse en risicobeheersing in de accountantscontrole is reeds uitvoerig gepubliceerd: in de VS vanaf circa 1983, in Nederland (expliciet) vanaf 1987. In dit artikel zullen dan ook niet de algemene achtergronden van risico-analyse in relatie tot de controle van jaarrekeningen aan de orde komen. Getracht zal worden op dit onderwerp, mede op grond van praktijkervaringen en reacties tijdens de halfjaarlijks door het NIVRA georganiseerde studiedagen, op een aantal punten dieper in te gaan. Hierbij is afbakening noodzakelijk: met name toleranties en inherent risico zullen nauwelijks worden behandeld.

## 2 Het risico-analysemodel en de definities

Het volgende model, ook wel kort aangeduid produktregel, vormt het uitgangspunt:

$$CR = IR \times ICR \times CAR \times SR$$

waarin:

*CR* = *controlerisico*: het risico dat een accountant

---

J. ten Wolde, registeraccountant, is lid van de maatschap KPMG Klynveld Kraayenhof & Co, accountants.