

Moderne controlebenaderingen steunen op interne beheersing

Oscar van Leeuwen en Philip Wallage

SAMENVATTING Het interne beheersingssysteem ondersteunt het bereiken van een veel breder spectrum van ondernemingsdoelstellingen dan de traditionele maatregelen van interne controle die specifiek gericht zijn op het voorkomen en ontdekken van fouten in de jaarrekening. Dit artikel gaat in op de vraag welke efficiency kan worden bereikt indien voor verschillende typen audit (zoals financieel, operationeel en naleving wet- en regelgeving) kan worden gesteund op het interne beheersingssysteem in plaats van op de maatregelen van interne controle. Ook wordt uitgebreid ingegaan op de plaats van het brede interne beheersingssysteem voor de accountantscontrole. Daarmee is dit artikel zowel relevant voor de controleurs (de auditors) als voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de jaarrekening (veelal algemeen directeuren en financieel directeuren of controllers).

1 Inleiding

Doelmatigheidsdenken heeft in de jaren twintig van de vorige eeuw ertoe geleid dat voor de accountantscontrole van de jaarrekening niet alle onderliggende gegevens worden gecontroleerd en niet alle berekeningen worden overgedaan. Een aantal decennia later is gemeengoed geworden dat bij het controleren mag worden gesteund op de zogenaamde maatregelen van interne controle. Mede hierdoor bestaat er een risico

Prof. Dr. O.C. van Leeuwen is partner bij KPMG Consulting met als specifiek aandachtsgebied Financieel Management, en is tevens hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging/ Administratieve Organisatie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Prof. Dr. Ph. Wallage is partner bij KPMG Accountants en hoogleraar Accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam.

dat niet alle materiële fouten worden ontdekt die zich in de jaarrekening bevinden, waardoor een verkeerde verklaring wordt afgegeven, aangezien de accountant immers niet alles economisch rationeel kan overdoen en dus niet alles ziet. Om dit risico zo goed mogelijk te beheersen, wordt sinds de jaren zeventig gebruikgemaakt van een model waarmee dit risico in kaart wordt gebracht.

In het risicomodel staat de vraag centraal hoe groot de kans mag zijn dat bij een jaarrekening ten onrechte een goedkeurende verklaring wordt afgegeven. Laten we vooropstellen dat deze kans nooit nul kan zijn. Perfectie is in deze wereld niet haalbaar – hoe graag sommigen dat misschien ook zouden willen. Met het doelmatigheidsbeginsel in het achterhoofd hebben we het over een ‘aanvaardbaar risico’ en dat is een kwestie van acceptatie. Het hangt dus van de omgeving af waarbinnen de jaarrekening wordt gebruikt en de risico’s die de accountant hierbij meent te kunnen lopen. Het hoogste risico dat men in diverse regionen van het economische leven nog aanvaardbaar vindt, ligt ergens tussen de 1 en 5 procent. Het audit-risk, een term die inmiddels vaker wordt gebruikt dan het Nederlandse ‘accountantscontrolerisico’, mag dus liggen tussen 1 en 5 procent (zie bijvoorbeeld Wallage, 1997, p. 5). In dat laatste geval vinden we het aanvaardbaar dat als er twintig jaarverslagen materiële fouten bevatten en door een accountant gecontroleerd zijn, er één op de twintig foute jaarverslagen toch wordt goedgekeurd. Nu is het gelukkig niet zo dat dit betekent dat één op de twintig goedgekeurde jaarverslagen materieel fout is. Het merendeel van de jaarrekeningen is in principe in orde en geeft dus ex ante een getrouw beeld.

Uit onderzoek van het Panel on Audit Effectiveness (2000), is gebleken dat de controle gebaseerd op risicoanalyse conceptueel juist is¹. Wel merkt het Panel op dat de controle kan worden verbeterd door een diepgaandere kennis van de controleomgeving te krij-

gen, terwijl de kennis van accountants van het interne beheersingssysteem sterk varieert (Panel, 2000, p. 19). Ook wordt opgemerkt dat nadere richtlijnen nodig zijn met betrekking tot 'factors that affect inherent risk, including the entity's business processes and risks, and the depth of the auditor's understanding or those factors' (Panel, 2000, p. 27).

Het bestaande risicoanalysemodel maakt in beperkte mate gebruik van het feit dat bedrijven moderne vormen van 'interne beheersing' toepassen. Kennis hiervan kan echter significant bijdragen aan het voorkomen en ontdekken van materiële fouten.

De huidige controlestandaarden vereisen dat de accountant kennis over interne beheersing vergaart om:

- de aard van mogelijke materiële fouten in de jaarrekening te onderkennen;
- de factoren die het risico beïnvloeden te beoordelen;
- de nodige controlewerkzaamheden te plannen.

Moderne controlebenaderingen richten zich dan ook expliciet op het in kaart brengen en beoordelen van bedrijfsrisico's en van de opzet en het functioneren van het brede interne beheersingssysteem.

Het interne beheersingssysteem ondersteunt het bereiken van een veel breder spectrum van ondernemingsdoelstellingen dan de traditionele maatregelen van interne controle², die specifiek gericht zijn op het voorkomen en ontdekken van fouten in de jaarrekening.

In dit artikel gaan wij eerst in op de moderne controlebenadering gebaseerd op bedrijfsrisico's. Vervolgens behandelen wij het concept van het brede interne beheersingssysteem (paragraaf 3 en 4). Gebaseerd op de uitgangspunten van de moderne controlebenadering schetsen wij vervolgens een risicoanalysemodel dat de toegevoegde waarde zichtbaar maakt van interne beheersing voor de accountantscontrole (paragraaf 5). Daarbij behandelen wij ook de vraag welke efficiency kan worden bereikt indien voor verschillende typen audit (zoals financieel, operationeel en naleving wet- en regelgeving) gesteund kan worden op het interne beheersingssysteem. Daarmee is dit artikel zowel relevant voor de controleurs (de auditors) als voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de jaarrekening (veelal algemeen directeuren en financieel directeuren of controllers).

2 De moderne controlebenadering

De controlebenadering gebaseerd op bedrijfsrisico's is in het begin van de jaren negentig ontwikkeld.

Inmiddels hebben de meeste van de vijf grote accountantskantoren een variant van deze aanpak ingevoerd (Bell et al, 1997; Lemon, 2000). Ook regelgevers buigen zich over het nieuwe concept. Zo wordt door de Amerikaanse Audit Standards Board (ASB) en het Audit Practice Committee van het IFAC in een Joint Working Group gewerkt aan een controlestandaard waarin het concept van bedrijfsrisico's is verwerkt³.

Een moderne controlebenadering onderkent dat de te controleren onderneming deel uitmaakt van een groter geheel (systeem). Zoals het niet mogelijk is om een stukje uit een puzzel te halen zonder het beeld te schaden, is het niet goed mogelijk een onderneming te begrijpen zonder het brede economische web daarbij te betrekken (Bell et al, 1997).

Begrip is alleen te krijgen door het 'gehele systeem'⁴ te bestuderen. Een effectieve controlebenadering moet dus uitgaan van het complexe economische web, waarvan de gecontroleerde deel uitmaakt. De plaats van de gecontroleerde onderneming in het web wordt in belangrijke mate bepaald door de strategische positie die het bedrijf in de markt inneemt. Bedrijfsstrategie en de positie in de markt worden onder andere bepaald door de kracht van spelers als leveranciers en afnemers, overheid en beleggers. De bedrijfsstrategie houdt zich bezig met zaken als de branche waarin de onderneming opereert en die leidt tot de toekenning van middelen aan verschillende bedrijfsonderdelen (tactische planning).

Het vergaren van informatie over de onderneming ten behoeve van de risico-inschatting door accountants is op zich niet nieuw. Wel nieuw is de noodzaak de dikwijls zeer omvangrijke informatiestromen over de strategie en de positie in de markt van de gecontroleerde onderneming te begrijpen en te integreren in een totaalbeeld.

Alleen indien een geïntegreerd beeld over het 'systeem' is verkregen, kan de accountant beoordelen hoe de interne beheersingsomgeving en bedrijfsprocessen in dit beeld passen en tevens welke risico's hier mogelijk uit voortvloeien voor de jaarrekening. De traditionele risicobenadering richt zich op een analyse van de transactiestromen en jaarrekeningposten om te beoordelen of de jaarrekening een getrouw beeld geeft. Maar het is effectiever de werkelijke processen, activiteiten en de interactie met de omgeving als uitgangspunt voor de risicoanalyse te nemen.

Hiertoe dient de accountant de risico's op materiële fouten in de jaarrekening te bezien vanuit het brede systeem waarvan de onderneming deel uitmaakt en vanuit de te onderkennen bedrijfsprocessen en trans-

actiestromen. Een dergelijke controle begint met een analyse van de zogenaamde bedrijfsrisico's (BR). Dit zijn de risico's dat de onderneming haar doelstellingen niet bereikt en deze komen zowel voort uit de interne als de externe bedrijfsomgeving. Bedrijfsrisico's zijn vervolgens te verdelen in strategische en tactische bedrijfsrisico's en risico's op het niveau van bedrijfsprocessen. Zowel op het strategisch, tactisch als procesniveau kunnen bedrijfsrisico's invloed hebben op de betrouwbaarheid van de jaarrekening. De interne maatregelen die deze risico's moeten beheersen, zijn te onderscheiden in strategische, tactische en procescontroles. Deze richten zich op het bereiken van doelstellingen van interne beheersing, zoals betrouwbaarheid van informatie, effectieve en efficiënte bedrijfsprocessen en naleving van wet- en regelgeving⁵.

Alleen door voldoende inzicht te verkrijgen in de strategie⁶, omgeving en bedrijfsprocessen, kan de accountant de bedrijfsrisico's en interne beheersingsmaatregelen doorgronden. Op basis van deze kennis kan de accountant een effectieve controle uitvoeren door risico's te onderkennen en te beoordelen op de mogelijke invloed op de jaarrekening. Ook kan efficiency worden bereikt door effectief van interne beheersingsmaatregelen gebruik te maken. Last but not least is de accountant in staat toegevoegde waarde te leveren door op basis van de verkregen kennis over de onderneming en omgeving relevante adviezen te geven.

3 Het interne beheersingssysteem

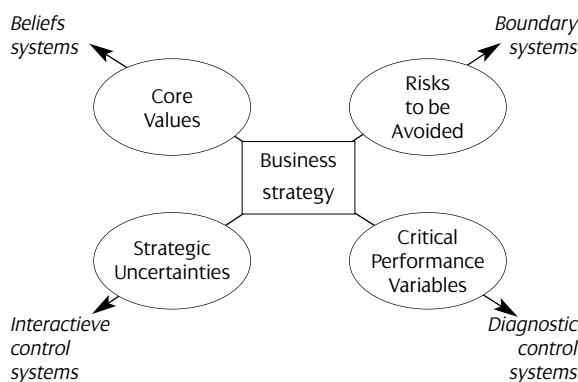
Het Angelsaksische woord 'control' heeft een uitgebreide reeks van betekenissen. In de betekenis van beheersing worden de begrippen management control en internal control veelvuldig gebruikt, terwijl daarnaast het begrip 'interne controle' in Nederland wordt gebruikt in de betekenis van toetsing. Met name interne controlemaatregelen als onderdeel van interne beheersing spelen zich af op het niveau van processen. Het brede interne beheersingsbegrip omvat daarentegen ook maatregelen die zich op het strategisch niveau van de organisatie plaatsvinden. Strategische controls zijn die systemen die nodig zijn om de doelstellingen en strategie te formuleren, terwijl procescontroles op het niveau van bedrijfsprocessen het behalen van de doelstellingen trachten te waarborgen.

Met name het niveau van strategische controls is ten behoeve van de accountantscontrole nauwelijks uitgewerkt. Wij gaan daarom in deze paragraaf nader in op strategische controls aan de hand van de concepten van Simons. Daarnaast behandelen wij ook de overige controls zoals Simons en COSO die onderkennen. Vervolgens

staan wij stil bij het proces van risicomanagement en de relatie tot het proces van accountantscontrole.

3.1 Het concept van interne beheersing

Een moderne opvatting van interne beheersing gaat uit van een brede visie op control. In dit kader is de aanpak van Robert Simons van belang. Simons (1999) stelt dat management control te herleiden is tot vier typen 'control systems'. Het betreft de meer strategisch en tactisch georiënteerde 'beliefs systems' en 'interactive control systems' en de meer procesgerelateerde 'diagnostic control systems' en 'boundary systems'.



Levers of control

A De strategische levers

A1 Beliefs systems

In wat Simons 'Beliefs systems' noemt, worden de waarden waar een organisatie voor staat, tot uitdrukking gebracht. De waarden waarvan managers graag zien dat medewerkers ze tot uitdrukking brengen in hun gedrag. Kenmerkend voor deze systemen is hun bondige, normerende, liefst inspirerende karakter. Deze zeggen iets over de manier waarop een organisatie waarde creëert, zoals 'de beste klantenservice ter wereld bieden', of 'excellente prestaties leveren'. Ook gaat het om de manier waarop medewerkers zowel intern als extern relaties aangaan, zoals 'respect hebben voor het individu'. Een probleem hierbij is onder meer dat dergelijke formuleringen breed genoeg moeten zijn om herkenbaar te zijn voor brede groepen binnen het bedrijf, van verkoopstaf tot helpdesk. Ze worden soms zo breed, dat niemand ze nog serieus neemt. Is een missiestatement niet meer dan een reclamespreuk, dan zal deze cynisme oproepen. Waar dit met name van afhangt, is of de bedrijfsleiding de tot uitdrukking gebrachte waarden in het gedrag tot

uitdrukking brengt. Als dat zo is, zijn 'beliefs systems' een krachtig middel om de organisatie 'in control' te houden. Een sprekend voorbeeld van de toepassing van 'business principles' om de strategische doelstellingen te operationaliseren, vormt de Shell Groep. Het zogenaamde 'The Shell Report' behandelt jaarlijks de ontwikkelingen op economisch, sociaal en milieuterrain, waarbij de samenhang met de 'principles' uiteen worden gezet. Delen van dit rapport worden door de accountant geverifieerd (The Shell Report, 2001).

A2 Interactive systems

Bij interactive control systems gaat het om de vraag 'gaan we wel de goede kant op'. Het gaat om 'doing the right things'. Interactive control systems richten zich op het soort onzekerheden waar managers 's nachts wakker van liggen. Om deze systemen van gegevens te voorzien, zijn enerzijds 'sensoren' nodig die gegevens verschaffen over bijvoorbeeld markt, klanten en belangrijke technologische ontwikkelingen. Managers gebruiken deze systemen dan ook om zich persoonlijk te bemoeien met beslissingen van medewerkers, teneinde hun aandacht en het leervermogen te richten op belangrijke strategische issues. Bij interactive control systems gaat het om onbekende problemen, om onverwachte bedreigingen, maar ook om onverwachte kansen. Omdat de oplossing hier niet bij voorbaat aanwezig is, laten de gegevens zich hier het beste in dialoog interpreteren.

Het model van Simons draagt bij aan zowel het uitvoeren van de geplande strategie (de zogenaamde 'Intended Strategy') als het waarnemen van ontwikkelingen die van belang zijn voor de nieuwe strategische koers van de onderneming (Emergent Strategy).

B De proces levers

B1 Boundary systems

De eerste twee, hierboven omschreven 'control systems' hebben een stuwend, stimulerend karakter. Maar die kunnen niet zonder twee andere, die juist begrenzend van aard zijn. In termen van de oude Chinese filosofie noemt Simons de eerste twee het 'yin' (het warme, gaande, vloeiende, enzovoorts) en de hierna volgende het 'yang' (het koele, rustende, grondende) van organisaties. Met een knipoog naar alle propagandisten van een positieve levensovertuiging noemt hij ze zelfs 'de kracht van het negatieve denken'. De eerste van die twee 'begrenzers' zijn 'boundary systems'. In 'boundary systems' zijn de grenzen aangegeven van het gedrag in organisaties. Anders dan een generatie anti-autoritaire opvoeders

ooit dacht, bieden systemen van verbod veel vrijheid. Ze zeggen namelijk wat je niet moet doen, en laten je impliciet zelf bepalen wat je wél moet doen. Medewerkers vertellen wat ze niet moeten doen, laat ruimte voor innovatie, maar binnen helder gestelde grenzen en limieten. Simons voegt hieraan toe dat boundary systems zich laten vergelijken met de remmen van een auto. Iedere organisatie heeft ze nodig, maar de snelste, meest op performance gerichte bedrijven hebben de beste remmen nodig. Hierbij hoeft het niet altijd te gaan om ethische standaards rond individueel gedrag – het kan ook gaan om bijvoorbeeld markten die voor een bedrijf 'verboden gebied' zijn, omdat daar zaken doen schade kan toebrengen aan de reputatie van het bedrijf.

B2 Diagnostic systems

Het diagnostic system is het traditionele beeld van management control, dat werkt vanuit een regelkring gedachte.

De planning wordt gevoed door allerlei verwachtingen en schattingen aan de hand waarvan diverse afspraken en standaarden worden afgeleid. Vervolgens wordt gemeten wat er werkelijk gebeurt. Daarna vindt evaluatie plaats. Hierbij wordt de planning vergeleken met de realisatie. Vervolgens vindt, indien noodzakelijk, bijsturing plaats. Deze bijsturing kan zowel betrekking hebben op de wijze van uitvoering als op de standaard of de planning. Deze visie op control vanuit een cybernetische meet-en-regelgedachtegang staat ook wel bekend onder de naam 'diagnostic control'.

Diagnostic control systems werken als de metertjes in de cockpit van een vliegtuig, die de piloot in staat stellen om na te gaan of het vliegtuig normaal functioneert. De meeste managers vertrouwen op vergelijkbare systemen: ze weten wat de normen zijn voor productiviteit en winstgevendheid per individu, per afdeling en per productie-eenheid en ze hebben een administratief systeem dat hen in staat stelt te zien in hoeverre deze normen worden gehaald. De uitkomsten stellen hen in staat waar nodig maatregelen te treffen.

Simons (1999) toont aan dat diagnostische control systems niet onfeilbaar zijn, zeker niet waar 'empowered employees' verantwoordelijk zijn voor het behalen van de gestelde normen. Hij noemt het voorbeeld van een bedrijf, waar medewerkers die volgens een diagnostic control system werden afgerekend op omzet naar rato van uren, door hun managers onder druk werden gezet om minder uren in te vullen, teneinde mooiere winstcijfers per project te halen.

3.2 Interne beheersing volgens COSO

Het ‘internal control’-model van COSO (1992) heeft grote invloed gehad op de Amerikaanse controlestandaarden. Zo is het model verwerkt in de controlestandaard nummer 78.

In deze standaard wordt aangegeven op welke wijze accountants van internal control gebruik moeten maken. Interne beheersing wordt door COSO als volgt gedefinieerd: ‘The process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations.
 - Reliability of financial reporting.
 - Compliance with applicable laws and regulations to which the entity is subject.’
- Hier is later nog aan toegevoegd:
- ‘Safeguarding of resources against unauthorized acquisition, use or disposition.’

Interne beheersing wordt volgens COSO uitgeoefend door vijf onderling samenhangende elementen:

- De beheersomgeving: de kern van elke onderneming bestaat uit mensen met elk hun eigen integriteit, waarden en normen. De control-omgeving is de ‘atmosfeer’ waarbinnen medewerkers hun activiteiten uitvoeren en vormt als zodanig het beheerskader.
- Risicoanalyse: elke onderneming wordt op elk niveau geconfronteerd met risico’s. Deze risico’s dienen geïdentificeerd te worden alvorens ze kunnen worden beheerst. Er moet derhalve een mechanisme zijn om deze risico’s te identificeren en te analyseren.
- Beheersingsmaatregelen: na vaststelling van de relevante risico’s kunnen beheersmaatregelen worden geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat de doelen van de organisatie worden bereikt.
- Informatie en communicatie: informatie en communicatie is een essentieel element in het kader van besturing en beheersing van een organisatie.
- Bewaking: dit betreft het continu evalueren (zowel tijdens het proces als achteraf) dat de activiteiten ook effectief en efficiënt worden uitgevoerd, alsmede zorgen voor eventuele bijstelling. De omvang en frequentie van de bewaking zullen in grote mate afhangen van de risico’s die worden gelopen en de effectiviteit van de getroffen beheersmaatregelen.

3.3 Resumé

Uit bovenstaande beschouwing blijkt dat risicoanalyse een essentieel onderdeel is van het interne beheer-

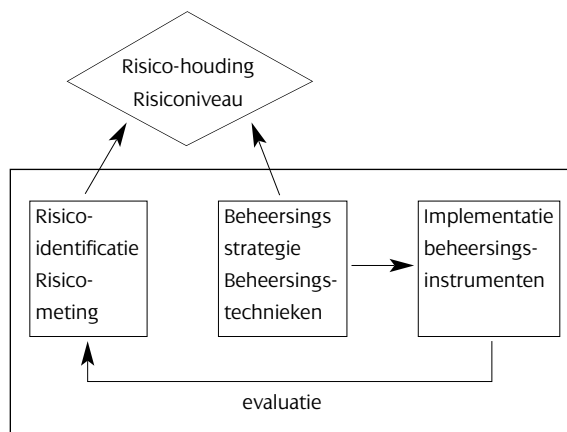
singssysteem. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds strategisch (beliefs en interactive) en anderzijds proces controls (boundary en diagnostic). Het begrip interne beheersing, zoals gedefinieerd in het COSO-rapport, benadert de betekenis van Management Control zoals door Simons beschreven. Hierbij ligt de nadruk op de proces controls. Aan de strategische kant is door COSO echter veel minder aandacht besteed.

4 Het risico managementproces

Hoe kan de ondernemingsleiding nu met de trits doelstellingen, strategie en risico’s omgaan? Hiertoe behandelen wij het proces van ‘risicomanagement’ zoals onderstaand weergegeven, behalve ‘implementatie van beheersingsinstrumenten’ omdat deze stap buiten de context van dit artikel valt.

Risicomanagement definiëren wij in navolging van Blitterswijk’ als ‘een systematisch beleidsproces van:

- identificeren en analyseren van risico’s die de ondernemingsdoelstelling bedreigen;
- het inventariseren en selecteren van risicobeheersingstechnieken;
- het implementeren van de gekozen risicobeheersingsinstrumenten; en
- de continue evaluatie van dit proces.’



Risicomanagement is dus het proces van het onderkennen van de gelopen risico’s en de *bewuste* keuze om er al dan niet iets aan te gaan doen. Met bewuste keuze wordt aangegeven dat wanneer een onderneming wel onderkent dat er bepaalde risico’s worden gelopen, maar op grond van bijvoorbeeld een kosten/batenanalyse besluit geen actie te ondernemen, er toch aan risicobeheersing wordt gedaan. Men acht in dit geval de eventuele negatieve gevolgen van de risico’s niet groot of belangrijk genoeg om er iets aan te doen.

De eerste stap binnen risicomanagement betreft de identificatie van de relevante risico's. Deze stap is gericht op het identificeren, meten en prioriteren van de diverse relevante risico's. Risicometing dient inzicht te geven in de bedreigingen en de ernst ervan. Bovendien dient het inzicht te geven waar de bedreigingen kunnen optreden en welke het meest cruciaal zijn voor het functioneren van de organisatie.

Na identificatie van de risico's, de inschatting van de kans op voorkomen en de mogelijke impact hiervan op de organisatie dient een beheersingsstrategie te worden gekozen. De volgende algemene strategieën kunnen worden onderkend:

- Risico-eliminatie (terminate)
- Risicovermindering (reduce)
- Risicoaanvaarding (accept)
- Risico-overdracht (pass on)

Risicomanagement is derhalve een belangrijk thema bij het inrichten van het interne beheersingssysteem, doordat gegeven de doelstellingen van de onderneming, op basis van de geïdentificeerde risico's en de omvang hiervan de nodige (strategische) besluiten moeten worden genomen.

Zoals eerder gezegd is interne beheersing gericht op het waarborgen van de integriteit, doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatorische activiteiten. Hieronder vallen ook het bewaken van betrouwbare informatieproductie en het beschermen van de activa van de onderneming tegen ongeoorloofde handelingen. Laatstgenoemde aspecten van interne beheersing zijn van groot belang bij de totstandkoming van de jaarrekening en de controle daarvan door de accountant. Dat neemt echter niet weg dat ook de overige aspecten van interne beheersing hierbij een grote rol kunnen spelen. Vele processen en activiteiten krijgen ten slotte hun weerslag in de jaarrekening.

5 De relatie tussen de accountantscontrole gebaseerd op bedrijfsrisico's en het interne beheersingssysteem

In de inleiding hebben wij al gemeld dat de controle-rend accountant gebruikmaakt van een analysemodel om het risico van het afgeven van een onjuiste accountantsverklaring zo goed mogelijk te beheersen. Deze methode, die een 'zeef' bevat, stelt hem in staat om signalen dat de cijfers geen getrouw beeld geven, tijdig te onderkennen. Naar de 'holy grail' wordt, zoals dat gaat met holy grails, altijd weer opnieuw gezocht. Telkens zijn er mensen die denken dat ze

hem hebben gevonden en dan wordt hij een tijdlang gebruikt, maar telkens blijkt de werkelijkheid ingewikkelder te zijn dan we dachten.

AR (Audit Risk) = f (IR, ICR, DR)

In woorden uitgesproken staat hier dat het accountantscontrole risico een functie is van het inherent risico, het interne controle risico en het detectierisico. Deze termen worden hieronder toegelicht.

Het accountantscontrole risico (AR) is het risico dat de accountant een onjuiste accountantsverklaring verstrekt bij een jaarrekening die toch materiële fouten bevat.

Het inherent risico (IR) is het risico dat er materiële fouten in de jaarrekening zitten, ongeacht de maatregelen van interne controle. Dit risico heeft te maken met bedrijfsspecifieke zaken, en de omgeving waarin de activiteiten zich afspelen. Zo gelden bouwondernemingen vaak als risicovoller dan productiebedrijven. Ook een onbetrouwbare directeur betekent een hoog inherent risico, evenals de aanwezigheid van veel contact geld.

Het interne controle risico (ICR) is het risico dat een materiële fout niet tijdig wordt voorkomen of ontdekt door interne controle maatregelen.

Het detectierisico (DR) is het risico dat de accountant materiële fouten niet ontdekt, een risico dat direct samenhangt met de manier waarop de accountant te werk gaat. Het zal duidelijk zijn dat met name het DR door de accountant kan worden beïnvloed en daarmee de hoogte van het uiteindelijke accountantscontrole risico. Indien de interne controle goed is opgezet en goed werkt, zal het DR minder behoeven te worden verlaagd dan in het geval de interne controle niet goed is opgezet of goed werkt. Een verlaging van het DR impliceert over het algemeen een vergroting van de hoeveelheid werk.

In het vervolg van dit artikel gaan wij in op de invloed van het brede interne beheersingsbegrip, zoals in de voorgaande paragrafen beschreven op het bestaande risicoanalysemodel.

Een projectie van de behandelde elementen van interne beheersing op het bestaande risicoanalysemodel leidt tot de volgende formule (Salterio, 2000, p22):

AR = f (BR, IBR, DR)

De gedachte achter deze formule is dat de moderne

accountant niet alleen naar de traditionele interne controle kijkt⁸, gericht op betrouwbare financiële rapportage, maar de meer omvattende vraag stelt: 'Heeft het management de zaak in de greep?' Een bevestigend antwoord op die vraag betekent dat óók de betrouwbaarheid van de financiële rapportage intern goed wordt beheerst.

In deze formule vormt het *bedrijfsrisico* (BR) het risico dat de ondernemingsdoelstellingen niet worden bereikt. En zoals al gezegd, één van de doelstellingen van interne beheersing betreft het waarborgen van betrouwbare financiële rapportage. Het risico dat er materiële fouten in de jaarrekening zitten (IR), maakt aldus deel uit van het BR.

Het BR is echter ruimer dan IR, want ook de risico's die de effectiviteit en efficiency van processen en naleving van wet- en regelgeving betreffen, vallen hieronder, en niet alle (maar wel de meeste) beïnvloeden de betrouwbaarheid van de jaarrekening. Kennis van het ruime BR-begrip draagt ertoe bij dat een effectieve inschatting van het IR plaatsvindt. Zo leert de recente Enron-casus dat diepgaande kennis van de ondernemingsdoelstellingen, branche, politieke, sociale, economische en technologische ontwikkelingen onmisbaar is bij het inschatten van het BR en de hieruit voortvloeiende inherente risico's⁹.

Verwacht kan worden dat de 'Joint Working Group' (zie paragraaf 2) het klassieke risicoanalysemodel zodanig aanpast, dat rekening wordt gehouden met de te onderkennen bedrijfsrisico's (BR).

Het *interne beheersingsrisico* (IBR) betreft in onze visie het risico dat het interne beheersingssysteem de bedrijfsrisico's niet ontdekt of weet te voorkomen. Het IBR bestaat vervolgens uit zowel het strategisch beheersingsrisico (SBR) als het procesbeheersingsrisico (PBR).

DR blijft het detectierisico en bepaalt als zodanig de aard en omvang van de gegevensgerichte controlewerkzaamheden. De accountant verricht deze werkzaamheden in het geval:

- 1 een adequaat intern beheersingssysteem ontbreekt op strategisch niveau en/of procesniveau;
- 2 het systeem niet effectief werkt.

Uit de algoritme $DR = f(AR, IBR, BR)$ volgt dus dat voorzover het bedrijfsrisico (BR) en het IBR hoog worden ingeschat, aanvullende (gegevensgerichte) controlewerkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Evenals in de traditionele controleaanpak wordt een

mix van controlemiddelen ingezet om het gewenste niveau van DR te bereiken. Op zich is dit niet nieuw. Wel nieuw is de gedachte dat het inschatten van BR en IBR ongeacht het controle-object (betrouwbaarheid, effectiviteit en efficiency van processen of naleving wet- en regelgeving) kan plaatsvinden.

Deze gedachte is gebaseerd op de eerdergenoemde veronderstelling dat het beheersen van bedrijfsrisico's ook betrouwbare informatieverzorging impliceert. Naast het feit dat de meeste operationele processen een weerslag krijgen in de jaarrekening, valt deze aanname ook te motiveren door de steeds verdergaande integratie tussen operationele en registrerende systemen en processen.

Op basis van de in voorgaande hoofdstukken behandelde visie op het brede begrip interne beheersing, zullen wij een aanzet geven tot een verfijning van het door Salterio (2000) geschetste model. Hiertoe maken wij onderscheid tussen strategische controls en procescontrols (als complement van respectievelijk Strategische beheersingsrisico's (SBR) en Procesbeheersingsrisico's (PBR).

Wij zijn van mening dat de doelstellingen van interne beheersing 'effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen en naleving van wet- en regelgeving' kunnen worden bereikt in het geval van slechte strategische controls (hoog SBR) en goede procescontrols (laag PBR).

De interne beheersing kan dus in zijn geheel ook goed zijn indien voornamelijk wordt gestuurd op strategische controls (beliefs systems en interactive systems).

Kijken wij echter vanuit het perspectief van de accountant naar de betrouwbaarheid van de jaarrekening, dan hebben strategische controls alleen waarde in het geval ook de procescontrols goed zijn opgezet en werken.

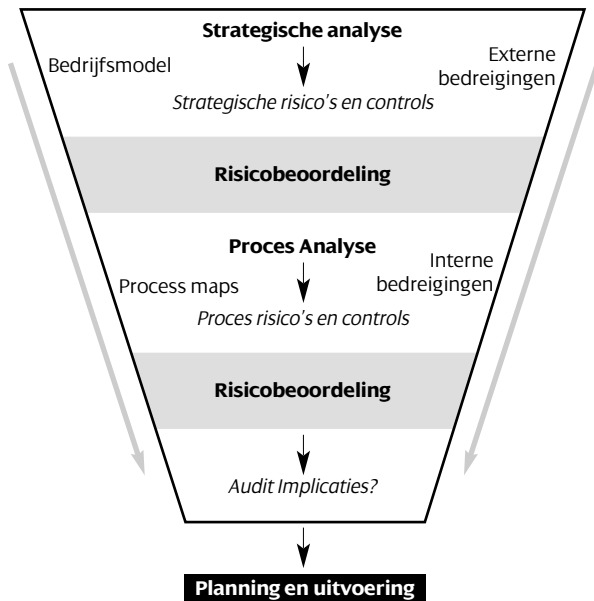
Met andere woorden, strategische controls hebben in het kader van de jaarrekeningcontrole alleen dan waarde indien ook de procescontrols (diagnostic systems en boundary systems) goed functioneren¹⁰. Hieruit volgt dat de hoogte van SBR afhankelijk is van de hoogte van PBR¹¹. Het interne beheersingsrisico (IBR) – voorzover de getrouwheid van de jaarrekening betreffend – is gelijk aan $f(SBR|PBR, PBR)$. Gebaseerd op deze aanname luidt de formule zoals door Salterio (2000) geformuleerd als volgt:

$$AR = f(BR, SBR|PBR, PBR, DR)$$

6 Samenvatting en conclusies

Ter afsluiting schetsen wij de nieuwe wijze van kennisvergarings ten behoeve van de risicoanalyse door accountants. Met name concepten van Simons en COSO kunnen een grote bijdrage leveren aan het beoordelen van strategische en procescontrols (zie ook Salterio, 2000, p. 22):

Het kennisvergaringsproces ten behoeve van risicoanalyse



Van risico-analyse naar controleplanning waarbij al controlebewijs is vergaard

Voordeel van een dergelijke aanpak is ten eerste de vergroting van de effectiviteit van de controle door verdergaande kennis van onderneming in al haar facetten. Daarbij komt dat de processen en systemen die moeten bewerkstelligen dat de drie doelstellingen van interne beheersing worden bereikt, in toenemende mate zijn geïntegreerd. In de tweede plaats is een beoordeling van zowel het BR als het IBR ook voor andere typen audits relevant. Op basis van de door ons voorgestelde aanpak kan dus een efficiencyclag worden gemaakt, indien de controle meer dan één doelstelling (of object) moet bestrijken! Denk aan zowel de controle van financiële informatie als een controle van de effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen die bij een en dezelfde onderneming plaatsvinden. Voor beide objecten moet kennis omtrent de bedrijfsrisico's en het interne beheersingssysteem worden vergaard. Een single audit-gedachte ligt in dit geval voor de hand. Een derde voordeel is dat een

controleaanpak gebaseerd op het brede interne beheersingsbegrip, prima mogelijkheden schept om relevante adviezen te verstrekken over de belangrijke bedrijfsprocessen. Het terrein van de aloude natuurlijke adviesfunctie wordt zodoende zinvol verbreed. ■

Doelstellingen van interne beheersing	Typen audit	BR, IBR
Effectiveness and efficiency of operations	Operational audit	BR, SBR, PBR
Reliability of financial reporting	Financial audit	BR, SBR PBR en PBR
Compliance with applicable laws and regulations to which the entity is subject	Compliance audits	BR, SBR, PBR
Safeguarding of resources against unauthorized acquisition, use or disposition	Als onderdeel van een financial of forensic audit	BR, SBR PBR en PBR

Literatuur

- Anthony, R.N., V. Govindarajan, (1994), *Management Control Systems*, 8th edition, Irwin, USA.
- Banham, R., (1999), Kit and Caboodle, in: *CFO Magazine*, april.
- Bell, T., F. Marrs, I. Solomon en H. Thomas, (1997), *Auditing Organizations Through a Strategic Systems Lens, The KPMG Business Measurement Process*, KPMG.
- Berry, A. J.J. en D. Broadbent, (1995), *Management Control: theories, issues and practices*, MacMillan, London.
- Blitterswijk, A.W. van, (1994), Risk Management, Heterogeniteit in verzekeringen, in: *Liber Amicorum G.W. de Wit*.
- COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, (1992), *Internal Control – Integrated Framework*, American Institute of Certified Public Accountants, Jersey City.
- Eilifsen, A., W.R. Knechel en P. Wallage, (2001), Application of the Business Risk Audit Model: A Field Study, in: *Accounting Horizons*, Vol 15, no3, September, pp.193-209.
- Horbeek, F.H. en P. Kolthof, (1991), *Risico Management: Een voorlopige visie*, Euroforum.
- Joëls E., (1998), *Interne controle en management control*, handboek accountancy, E1500.
- Merchant, K.E., (1998), *Modern Management Control Systems*, Prentice Hall, New Jersey.

- Knechel, W.R., (2001), *Auditing: Assurance & Risk, South Western*, 2nd Edition.
- Leeuwen, O.C. van, (1996), *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming; tollen of stilstaan*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Lemon, W.M., K.W. Tatum en Stuart Turley, (2000), *Developments in The Audit Methodologies of Large Accounting Firms*, May, ABG Professional information.
- Salterio, Steven, (2000), *A Primer on the Strategic Systems Approach to Auditing*, Unpublished Paper, University of Waterloo, June.
- Simons, R., (1992), *CA Magazine*, March.
- Simons, R., (1999), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*.
- Starreveld, R.W., H.B. de Mare en E.J. Joëls, (1994), *Bestuurlijke Informatieverzorging*, deel I, Algemene grondslagen, 4de druk, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- The Panel on Audit Effectiveness, (2000), *Report and Recommendations, Exposure Draft*, May 31.
- The Shell Report, 2001, www.shell.com.
- Wallage, P., (1997), Het risico-analysemodel, in: *Handboek Accountancy*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, september.

Noten

- 1 Het Panel is mede door de Amerikaanse SEC opgericht om de kwaliteit van het proces van accountantscontrole te onderzoeken.
- 2 Onder traditionele maatregelen van interne controle wordt hier verstaan de maatregelen die ten behoeve van de leiding van de onderneming worden getroffen om de betrouwbaarheid van financiële informatie te waarborgen.
- 3 De 'Joint Working Group' adviseert (Panel, 2000, p. 19) 'that a greater business risk orientation by auditors might benefit quality'.
- 4 Onder een systeem wordt verstaan 'de collectie van delen die samenwerken om als geheel te functioneren' (Bell et al, 1997, p. 14). Om een systeem te doorgronden is het onvoldoende de samenstellende delen te begrijpen. Hiertoe is ook inzicht nodig in de interrelaties tussen de delen en is inzicht nodig in de wijze waarop het systeem is geïntegreerd in het groter geheel waarvan het deel uitmaakt.
- 5 Dit zijn de drie doelstellingen van interne beheersing van COSO, zoals in paragraaf 3.2 van dit artikel beschreven
- 6 Onder strategie wordt verstaan de wijze waarop een onderneming waarde creëert, zoals door het differentiëren van producten of diensten ten opzichte van de concurrentie (Simons, 1992, p. 44).
- 7 Blitterswijk, A.W. van, Risk Management, Heterogeniteit in verzekeringen, in: *Liber Amicorum G.W. de Wit*, 1994.
- 8 Dat wij zeggen dat de moderne auditor hiernaar 'kijkt' en niet 'zou moeten kijken', geeft aan dat wat wij hier voorstellen feitelijk vaak al de praktijk is. De nieuwe formule die wij voorstellen, sluit daar dan ook beter op aan dan de huidige.
- 9 Eén van de aanbevelingen van het Panel on Audit Effectiveness (The Panel, 2000, 16) op basis van uitgevoerde reviews luidt 'In a number of instances they call for a deeper understanding by auditors of business processes and risks'
- 10 Strategische controls kunnen met name bijdragen aan het bereiken van de volgende controledoelstellingen: waardering, presentatie en toelichting en rechten en verplichtingen. Ook bij het beoordelen van de continuïteit en dus bij het beoordelen van de waarderingsgrondslagen, spelen strategische controls een belangrijke rol. Procescontrols zijn met name gericht op de volgende doelstellingen: bestaan, rechten en verplichtingen (voorzover routinematig), tijdigheid en volledigheid.
- 11 Wij onderkennen de mogelijke afhankelijkheid van PBR van SBR. De strategie geeft tenslotte richting aan de procesdoelstellingen, waardoor processen beter kunnen worden bestuurd en beheerst. Een interessante onderzoeksvraag luidt dan ook of PBR laag kan zijn indien SBR hoog is.