

Bekroond Uittreksel**W. Robert Knechel****Auditing, Assurance & Risk**

2nd Edition – 2001

ISBN: 0-324-02213-1

Gemaakt door:

José Veltens**Winnaar van de Pentagan Uittrekselwedstrijd 2001****Woordje vooraf van Brenda**

It's KNECHEL Partytime!!!!!! Geloof me, je valt helemaal flauw als je dit uittreksel ziet. En bij deel B hap je helemaal naar lucht. Dat is nog eens twee keer zo groot als dit, met NOG meer schema's, plaatjes e.d.

Geweldig José, dat je dit voor mekaar hebt gebokst. Hiermee bewijs je je medestudenten een enorme dienst. Ik bedank je alvast maar namens allen: hiep-hiep-José! Wil je José zelf een bedankje sturen, dan kan dat via jose.veltens@stork.com.

En nog even officieel: José Veltens is hierbij uitgeroepen tot winnaar van de Pentagan Uittrekselwedstrijd 2001. Zij ontvangt voor dit uittreksel de hoofdprijs van f 1000,-.

De tweede prijs is gewonnen door Tea Wieland. Ook zij had een fantastisch uittreksel gemaakt, waarvan delen al in november jl. op de Pentagansite zijn gepubliceerd. Tea zit nog in het begin van de NIVRA-studie, en dan is het helemaal een knappe prestatie. Dus Tea krijgt een welverdiende tweede prijs, vlak na José. Tea heeft ook de vlugge vogelprijs gewonnen, goed voor f 250,-.

Verder wil ik de VAS, Accountantsonline en Accountancyinfo hartelijk bedanken voor hun ondersteuning van de Knechelactie. Zij hebben ervoor gezorgd dat de actie grote bekendheid kreeg, en uiteindelijk dit resultaat opleverde. Het bekroonde uittreksel zal daarom ook op hun websites gratis verkrijgbaar zijn.

Dan nog een paar inhoudelijke punten:

1. VERSCHIL DEEL A EN DEEL B

José's uittreksel heb ik inmiddels t/m hoofdstuk 7 gecontroleerd, en waar nodig gecorrigeerd. Bij de andere hoofdstukken is dat nog niet gebeurd, vandaar dat die in een apart bestand zijn opgenomen.

2. HANDIG MATERIAAL BIJ HOOFDSTUK 7

In het kader van de Successtudie Knechel (zie punt 3) heb ik een schema gemaakt dat reuzehandig is bij hoofdstuk 7. Dat schema vind je in een apart PDF-document op de Pentagansite, onder Magic Links. Ik heb in dat document ook de rest van het concept-hoofdstuk bijgevoegd, dan heb je het plaatje compleet. Het is een van de belangrijkste hoofdstukken van Knechel, dus maak gebruik van dit cadeautje.

3. IN WORDING: SUCCESSTUDIE KNECHEL

De Knechelactie heeft me zo enthousiast gemaakt dat ik besloten heb José's uittreksel uit te werken tot een echt boekje (Compendium 3B moet maar weer even wachten). José wordt ook een officiële auteur daarvan, leuk hè?

Dat boekje, met als werktitel 'Successtudie Knechel', gaat verder dan een uittreksel en bevat ook uitleg van Knechel, relaties/verschillen met de RAC en tentamentips/cases. Ik streef ernaar dit boekje maart 2002 klaar te hebben. Voor het april-tentamen is dat een beetje krap. Daarom heb ik het volgende bedacht:

- Als je intekent op de Successtudie Knechel, ontvang je **begin februari 2002** een kopie van de eerste 10 hoofdstukken. In maart krijg je dan dan het boekje zelf of, bij onverhoopte vertraging, kopieën van de andere hoofdstukken en de tentamencases/tips. In het laatste geval krijg je het boek in april of desnoods mei. De tussentijdse kopieën zijn allemaal gratis. Het boekje zal € 29 kosten. Er worden geen verzendkosten berekend.
- Voorintekening op de Successtudie Knechel is mogelijk door een mailtje te sturen naar knechel@pentagan.nl. Vermeld als onderwerp 'Voorintekening' en zet in het mailtje je NAW-gegevens, onderwijsinstelling en je telefoonnummer overdag. Je krijgt dan z.s.m. de eerste 10 hoofdstukken toegestuurd.

Het boekje gaat een slag verder dan het uittreksel van José. Het is een zelfstandig leesbaar werkje, waarmee je Knechel in no-time onder de knie hebt. Maar uiteraard is ook José's uittreksel heel handig, mede omdat je hiermee eenvoudig je eigen uittreksel kunt maken.

4. DE UITSMIJTER: TOP TENTAMENVRAGEN

Binnenkort verschijnt **Top Tentamenvragen: het beste van RAC, GBA, Knechel en Hayes**. Jongens, dit wordt helemaal geweldig. Hiermee knal je in één keer je auditing-tentamen binnen!! Ik geloof dat dit het handigste boekje is dat ik ooit gemaakt heb.

Ik doe mijn uiterste best om Top Tentamenvragen begin maart van de pers te hebben. Dan kun je het nog op je gemak voor het april-tentamen doornemen. Je kunt je voorintekenen, dan ontvang je het boekje de dag na verschijnen. De prijs bij voorintekening is € 25, inclusief verzendkosten. En omdat het het tiende boekje is, krijg je als voorintekenaar ook een speciaal (en spectaculair) cadeautje. De voorintekening werkt als volgt:

- Stuur een email naar toptentamen@pentagan.nl met als titel 'Voorintekening'. Zet in het mailtje je NAW-gegevens, onderwijsinstelling en telefoonnummer overdag. Wil je ook intekenen op de Successtudie Knechel, dan kan dat in hetzelfde mailtje.
- Eind februari ontvang je een mailtje met de precieze verschijningsdatum van Top Tentamenvragen. Je kunt je intekening dan bevestigen of kosteloos annuleren.
- Als je na ontvangst van dat boekje niet net zo enthousiast bent als ik nu, mag je 'm terugsturen. Dat mag zelfs op mijn kosten. Nou, is dat geen mooie regeling?

5. TOT SLOT

Dat was toch nog een lang woordje vooraf, maar ja er was dan ook HEEL VEEL nieuws. Duik nu maar gauw het uittreksel in, en vergaap je aan de schitterende plaatjes, zeker in deel B. En zou je José een bedankje willen mailen? Dat vindt ze vast leuk. En ze heeft het wel verdiend, kijk zelf maar.

Met de hartelijke Knechel-groeten,

Brenda Westra,

15 januari 2002

brenda.westra@pentagan.nl

jose.veltens@stork.com

Hoofdstuk 1

Een inleiding tot auditing en assurance

Alle acties die mensen ondernemen, worden beïnvloed door de beschikbare informatie. De *relevantie* en *betrouwbaarheid* van de informatie zijn kritisch om in een bepaalde situatie de ‘beste’ beslissing te nemen. De betrouwbaarheid van de informatie hangt af van:

- de geloofwaardigheid van de informatiebron, en
- de mogelijkheden om de accuratesse van de informatie te verifiëren.

Mensen willen slechte of bevooroordeelde informatie vermijden, omdat dit tot slechte beslissingen kan leiden.

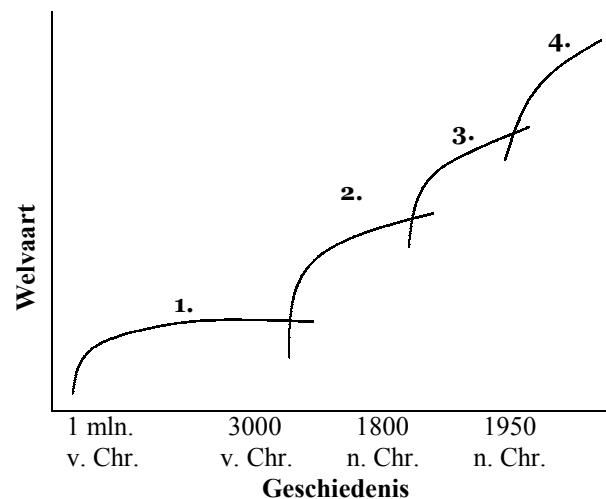
Dit boek behandelt de rol van de accountant bij het verbeteren van de kwaliteit van de informatie, met name de relevantie en betrouwbaarheid ervan. Deze activiteiten van de accountant worden aangeduid als ‘*assurance*’.

Hoewel assurance over jaarrekeningen de primaire dienst is van accountantskantoren, wordt assurance meer en meer uitgebreid naar andere gebieden.

Ondernemingen hebben behoefte aan het genereren en rapporteren van betrouwbare informatie over hun activiteiten. Voor externe rapportages aan investeerders zijn standaarden opgesteld, de *generally accepted accounting principles* (GAAP), die alle ondernemingen moeten volgen. Interne rapportages vallen niet onder deze standaarden, maar kunnen wel kritisch zijn voor een onderneming.

Ondernemingen en investeerders hebben een inherente behoefte aan relevante en betrouwbare informatie, waarop zij beslissingen kunnen baseren. Hoe tijdiger en betrouwbaarder de informatie is, des te beter de partijen (management, aandeelhouders, klanten, leveranciers) in staat zijn om op de juiste wijze te reageren, en in lijn met hun eigen beste belangen.

De economische geschiedenis laat een aantal *golfbewegingen* zien in de ontwikkeling van de welvaart. Elke golf leidt tot een hogere welvaart, maar ook tot een complexere economie en een toenemende rol voor informatie:



- 1. Hunters/Gatherers Age**
Het lokaliseren en het verkrijgen van natuurlijke, eetbare bronnen.
- 2. Agrarian Age**
Beheersing van de hoeveelheid land en het gebruik daarvan.
- 3. Industrial Age**
Het beheersen van de productiecapaciteit in plaats van ruwe grondstoffen.
- 4. Information Age**
De verkrijging, beheersing en het gebruik van informatie.

Assure: bevestigen dat iets waar is.

Assurance provider: een neutrale partij die bevestigt dat iets waar is.

Datgene wat accountants uniek gekwalificeerd maakt om als assurance providers te dienen, is hun training en opleiding. Accountants zijn opgeleid voor het omgaan met de opstelling, samenvatting en rapportage van informatie. Ze zijn getraind in het ontwerp en de evaluatie van informatiesystemen. Tot slot zijn ze ervaren in het proces van verzamelen van bewijs om de accuratesse van informatie te onderbouwen.

Enkele begrippen

- **Accounting** is het proces waarin de informatie over een activiteit of onderneming wordt geïdentificeerd, geregistreerd, geclassificeerd, geaggregeerd en gerapporteerd.
- **Financial accounting** refereert aan het specifieke proces van identificeren, registreren, classificeren, aggregeren en rapporteren van informatie die benodigd is voor externe doeleinden door de GAAP.
- **Auditing** is het proces van verschaffen van assurance over de betrouwbaarheid van de informatie in een jaarrekening die is opgesteld overeenkomstig GAAP.
- **Attestation** is het proces van verschaffen van assurance over de betrouwbaarheid van enige informatie die de ene partij verschaft aan een andere partij. Attestation focust zich op een specifieke schriftelijke bewering. Een jaarrekening kan gezien worden als een set van beweringen en auditing als een specifieke vorm van attestation.

De professional die attestation verschaft, creëert doorgaans niet de informatie, dat is de verantwoordelijkheid van degene die rapporteert.

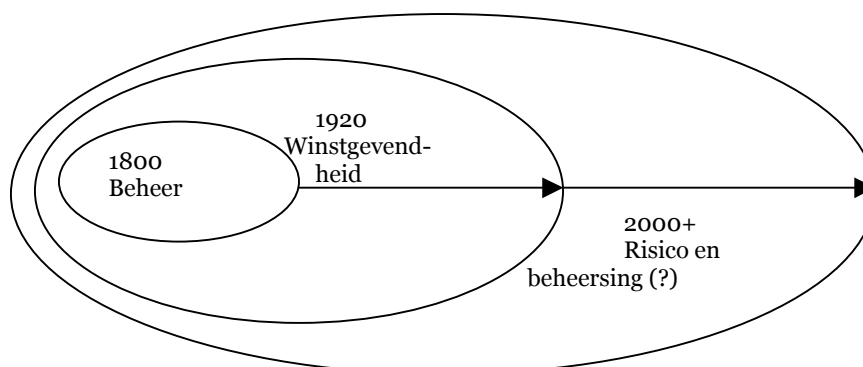
Definitie van assurance services volgens het AICPA:

Onafhankelijke professionele diensten die de kwaliteit van informatie, of zijn context, verbeteren voor besluitvormers.

Definitie van assurance services volgens IFAC:

Het doel van een assurance opdracht als een dienst om de professionele accountant de mogelijkheid te geven te rapporteren in relatie tot een onderwerp, wat de verantwoordelijkheid van een andere partij is, door het evalueren van dat onderwerp aan de hand van geïdentificeerde gepaste criteria en het uiten van een conclusie (oordeel) over het onderwerp.

Assurance services in historisch perspectief



Het accountantsberoep bestaat omdat er een economische behoefte aan controlediensten is.

Het management van een onderneming heeft behoefte aan betrouwbare informatie op basis waarvan zij besluiten kan nemen.

De rol van een assurance provider is slechts beperkt door de kennis die beschikbaar is voor de assurance provider (accountant) en de behoeften van de organisatie.

In een recent project over de toekomst van het accountantsberoep heeft de AICPA vijf waarden geïdentificeerd die accountants delen en die kritiek zijn voor de toekomstige levensvatbaarheid en groei van het vak:

- Educatie en levenslang studeren;
- Competentie;
- Integriteit;
- Kennis van brede bedrijfsonderwerpen;
- Objectiviteit.

De basiscompetenties die een kwalitatief hoge accounting, auditing en assurance ondersteunen zijn:

- Communicatie en leiderschapskwaliteiten;
- Strategische en kritische denkvaardigheden;
- Handhaving van focus op klanten, cliënten en markten;
- De mogelijkheid om brede sets van informatie te interpreteren;
- Technologische faciliteiten.

In het algemeen kan een accountant een assurance-opdracht accepteren wanneer aan drie criteria wordt voldaan:

- De accountant heeft adequate kennis over de context waarover assurance moet worden gegeven;
- Het onderwerp van de assurance kan onderzocht worden met een objectief evaluatieproces;
- De assurance provider moet onafhankelijk en objectief zijn ten opzichte van de informatie en zijn context.

De mogelijkheid van een accountant om zijn onafhankelijkheid en objectiviteit te handhaven is het primaire onderscheid tussen een assurance en adviesopdracht.

Voorbeelden van assurance services die worden verschaft door accountants zijn:

- Milieucontroles: naleving wet- en regelgeving;
- Ethische controles: houding van management t.a.v. ethische besluitvorming;
- Software controles: betrouwbaarheid van commerciële software;
- Royalty controles: juiste bedragen voor fees en royalty's;
- Nuttigheidscontroles: belangrijkste operationele data;
- Medische testen controles: evalueren van processen en beheersingsmaatregelen;
- Investeringsprestatie controles: verifiëren van velden in management portfolio's;
- Kostencontroles: verifiëren van data gebruikt in computerbetalingen;

Een attestopdracht is een opdracht waarbij een professional een schriftelijk rapport geeft met een oordeel over de betrouwbaarheid van een schriftelijke bewering die de verantwoordelijkheid van een andere partij is.

Deze definitie bevat vier basiscondities die een attestopdracht onderscheidt van andere diensten van accountants:

- Er moet een kwantitatieve of kwalitatieve bewering zijn;
- Er moeten objectieve criteria zijn waaraan de bewering kan worden getoetst;
- De bewering moet verifieerbaar zijn door een onafhankelijke partij;
- De accountant moet een schriftelijk oordeel geven over de bewering.

Beweringen hoeven niet kwantitatief te zijn om onderwerp van attestatie te zijn. Kwalitatieve beweringen kunnen ook onderwerp zijn zolang er objectieve criteria zijn waaraan de accuratesse van de bewering getoetst kan worden.

Een accountant gebruikt een besluitvormingsproces om een oordeel te bereiken over de juistheid van een bewering gegeven de feiten en de context van een opdracht. Dit besluitvormingsproces is erg

complex, vereist een hoge mate van training en ervaring, bevat de uitoefening van professional judgement en levert onzekere uitkomsten op.

Het besluitvormingsproces bestaat uit de volgende componenten:

- Het definiëren van een probleem;
- Het definiëren van alternatieve keuzen en het onderkennen van gerelateerde acties;
- Het zoeken naar en evalueren van informatie die het keuzeprocess ondersteunt;
- Het selecteren van een alternatief en juiste acties is werking stellen.

Hierbij is op te merken dat het gehele besluitvormingsproces onderwerp is van een mogelijke assurance.

Auditing als een besluitvormingsproces:

<i>Stappen besluitvormingsproces</i>	<i>Stappen in controleproces</i>
Definiëren van een probleem	Geeft de jaarrekening een getrouw beeld geeft en is deze in overeenstemming met GAAP.
Definiëren van alternatieve keuzen	De mogelijke uitkomsten: ja of nee.
Identificeren en verkrijgen van relevante informatie	Informatie om de betrouwbaarheid van individuele beweringen te controleren.
Evalueren van de alternatieven: - kosten van alternatieven - mogelijke uitkomsten - kans van de uitkomsten	Beoordeling wordt gedaan in de context van de getrouwheid. Accountants kunnen twee fouten maken: foute acceptatie wanneer de informatie niet betrouwbaar is of foute afwijzing wanneer de informatie betrouwbaar is.
Selecteren van de beste optie	Als de informatie de getrouwheid ondersteunt is de conclusie dat de jaarrekening betrouwbaar is.

Assurance en auditing, als een beroep, zijn onderdeel van een bredere service genaamd openbare accountancy.

Enkele organisaties:

Het opstellen van jaarrekeningen wordt geleid door de Financial Accounting Standards Board (FASB) en andere instanties met gezaghebbende uitspraken.

Standaarden over hoe een controle- of attestatie opdracht uit te voeren, worden uitgegeven door de Auditing Standards Board of the American Institute of Certified Public Accountants (ASB – AICPA). De Securities and Exchange Commission (SEC) heeft de uiteindelijke autoriteit om de aard van financiële rapportages voor beursgenoteerde ondernemingen te dicteren, maar steunt vaak op de FASB.

The Public Oversight Board (POB) en The Independence Standards Board (ISB) zijn belast met het handhaven van de integriteit en de praktische standaarden van het beroep.

Hoofdstuk 2

The Role of Auditing and Assurance in a Market Economy

De behoefte van de controle van de jaarrekening ontstaat uit de behoefte van externe belanghebbenden aan betrouwbare informatie over de financiële status en performance resultaten van een onderneming. Deze behoefte wordt ondersteund door regels uitgevaardigd door professionele en overheidsgroepen met betrekking tot het soort informatie dat een onderneming moet verschaffen en het proces om de accuratesse van deze informatie te verifiëren.

Er zijn diverse theorieën die de behoefte voor controle ondersteunen. Het zou problemen voorkomen en het helpt het management om eerlijk en gemotiveerd te blijven. Een andere theorie zegt dat betrouwbare financiële rapportages de kapitaalkosten van een onderneming reduceren omdat investeerders gecontroleerde informatie kunnen gebruiken om betere beslissingen te nemen. Een laatste theorie is dat een audit rapport een soort verzekering is: als de onderneming slechte resultaten heeft hebben investeerders een middel tegen een accountant die een oordeel heeft gegeven over de kwaliteit van de financiële rapportages.

De basisdoelstelling van een accountant is het vaststellen of de jaarrekening een getrouw beeld geeft en in overeenstemming is met GAAP.

Een controle heeft in het algemeen vier doelstellingen:

1. Evalueren of de jaarrekening in overeenstemming is met GAAP;
2. Evalueren van mogelijke fraude;
3. Evalueren van de kans op continuïteit;
4. Evalueren van mogelijke assistentie om de concurrentiepositie, de bedrijfsprocessen en de informatiesystemen te verbeteren.

Kritische krachten die het beroep sinds de jaren '90 beïnvloeden zijn:

- Groeiende marktverzadiging met relatief kleine groeimogelijkheden voor traditionele controles
- Waarneming dat de controle van jaarrekening is gemeenschappelijk goed is geworden, waarbij de merknaam van de accountant weinig of geen waarde toevoegt
- Prijsconcurrentie en constante druk om controlefees te verlagen
- Druk op kosten dat heeft geleid tot een reductie van tijd te besteden bij opdrachten
- Waarneming dat de aantallen en ernst van controlefouten zijn toegenomen

Tot slot is er druk op het beroep om zijn product te herdefiniëren. Huidige trends gaan in de richting van informatie op verzoek via het Internet, real-time of toekomstige informatie en waardegebaseerd, niet-financiële en losgekoppelde informatie.

De pogingen tot nu toe kunnen worden ingedeeld in twee categorieën:

- Het reduceren of schrappen van kosten
- Het vergroten van de waarde voor de cliënt en zijn stakeholders

Enkele belangrijke initiatieven zijn:

- Toenemende nadruk op specialisatie zowel qua personeel als qua kantoorindeling
- Veranderingen in personeelsbestand: ouder, verschillende opleidingen, meer ervaring
- Samenvoeging / fusie van accountantskantoren
- Gebruik maken van technologische verbeteringen
- Verbetering cliëntacceptatie procedures om mogelijke problemen te voorkomen
- Verminderen van het vertrouwen op traditionele controletechnieken
- Grotere investeringen in technologie

Risico:

Een bedreiging voor de organisatie die de kans dat de organisatie één of meer doelstelling haalt reduceert.

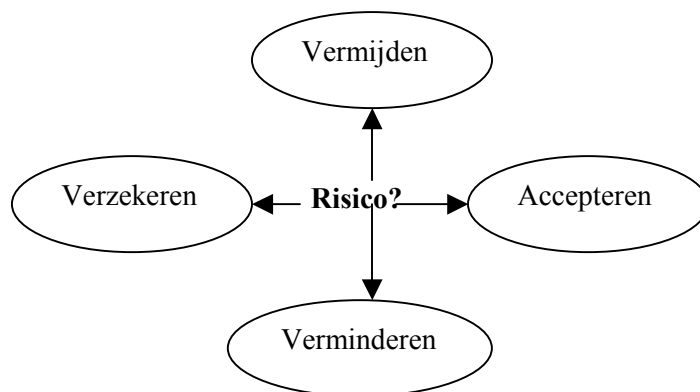
Informatierisico:

Het risico dat informatie gebruikt voor besluitvorming is inaccuraat of onvoldoende.

In de laatste jaren is er een verandering geweest in hoe risico's worden beheerst in een onderneming.

<i>Traditioneel perspectief</i>	<i>Nieuw perspectief</i>
Ad hoc benadering voor risicobeoordeling	Systematische, gerichte en continue benadering voor risicobeoordeling
Risicomanagement is de verantwoordelijkheid van een aantal personen	Risicomanagement is de verantwoordelijkheid van een ieder gerelateerd aan eigen activiteiten
Focus op financiële risico's	Focus op bedrijfsrisico's (incl. financiële risico's)
Weinig of beperkt beleid voor bedrijfsrisico	Formele en begrijpelijk beleid voor bedrijfsrisico
Achteraf benadering van risicomanagement	Vooraf benadering van risicomanagement
Risico's ontstaan door ineffectieve mensen	Risico's ontstaan door ineffectieve processen

Er zijn diverse mogelijkheden om met risico's om te gaan:



Control (beheersing): De acties ondernomen door een onderneming of individu om de kans of belangrijkheid van een risico te reduceren.

Belangrijk is dat veel stakeholders geïnteresseerd zijn de manieren waarop het management omgaat met risico's.

Doelstelling van eigenaren hebben betrekking op de effectiviteit en efficiency van strategische en bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van geproduceerde informatie en naleving van wet- en regelgeving.

Verschillende beheersingsmechanismen hebben verschillende niveaus van effectiviteit en implementatiekosten. Er zijn twee factoren die de effectiviteit van beheersingsmechanismen beïnvloeden:

Diagnosticity: Het vermogen van een beheersingsmaatregel om een betrouwbaar signaal over een potentieel probleem te geven.

Objectivity: Potentiële vooroordelen inherent aan de uitvoering van de beheersingsmaatregel.

Een minimum niveau van beide factoren is nodig voor effectieve beheersing.

Internal control: Beheersing in een organisatie.

Beheersing over een organisatie kan bereikt worden zijn activiteiten die worden uitgevoerd door externe individuen.

Externe controls kunnen objectiever zijn dan interne terwijl interne controls meer diagnostic (en goedkoper) zijn.

Een goede bron van control beschikbaar voor de eigenaar is zijn eigen directe ervaring en expertise.

Een andere vorm van control kan bereikt worden door een actieve directie en/of audit committee die is samengesteld uit onafhankelijke personen.

Wetgevers hebben een directe impact op het risiconiveau in een organisatie door het vaststellen van regels en mogelijke boetes wanneer deze niet nageleefd worden.

Andere krachten van buitenaf die invloed kunnen uitoefenen op de controls zijn belastingautoriteiten, leveranciers en investeerders.

Een primaire bron van externe control is de onafhankelijke accountant.

Control environment:

De houding van het management richting het handhaven van control over strategische planning en operaties en verschaffen van betrouwbare feedback en informatie.

Het management heeft diverse benaderingen voor het omgaan met kritieke risico's:

- Management controls: activiteiten door het senior management
- Business process controls: activiteiten voor juiste uitvoering routine operaties en verwerking van transacties
- Internal audit

De primaire factor die externe controle aantrekkelijk maakt is het feit dat het een objectieve check is op de betrouwbaarheid van informatie.

Externe accountants kunnen ook assurance verschaffen over andere aspecten van een organisatie, namelijk:

- Evaluatie van de efficiency en effectiviteit van interne beheersing
- Vervanging van andere beheersingsactiviteiten

De mate waarin eigenaren kijken naar de externe accountant als een bron van assurance hangt af van in hoeverre zijn vertrouwen op het werk van de accountant om risico's te reduceren.

De relatie tussen risicomangement en assurance:

<i>Processtap</i>	<i>Management perspectief</i>	<i>Accountant perspectief</i>
Risicobeoordeling	Het management identificeert en evalueert risico's die een negatieve invloed kunnen hebben op de organisatie, gebaseerd op de kans en de omvang.	De accountant stelt vast dat het management alle risico's heeft geïdentificeerd en de belangrijkheid juist heeft beoordeeld. Onbrekende of onjuist ingeschatte risico's worden niet effectief gemanaged.
Reactie/antwoord van management	Het management maakt keuzes over hoe te reageren op specifieke risico's. Intern beleid en procedures worden ontworpen om de acties te begeleiden.	De accountant beoordeelt of de reactie van het management effectief is. Hoe effectiever, des te minder problemen de accountant heeft gedurende de uitvoering van de opdracht.
Betrouwbaarheid informatie	Informatiesystemen worden ontworpen om juiste performance metingen uit te kunnen voeren om het verleden, het heden en de toekomst te beoordelen.	De accountant beoordeelt de betrouwbaarheid van informatieverwerking en –rapportering. Veel van de benodigde informatie komt vanuit interne processen.
Performance resultaten	Informatie wordt periodiek gegenereerd voor management review. Performance metingen moeten een indicatie geven over hoe een organisatie heeft gepresteerd en over potentiële problemen.	Informatie over performance metingen geeft de accountant een basis voor een oordeel over de beheersing van risico's door het management.
<i>Processtap</i>	<i>Management perspectief</i>	<i>Accountant perspectief</i>
Reactie van management	Het management reageert op performance informatie en besluit of aanpassingen nodig zijn in strategische besluiten, businessplannen of bedrijfsprocessen.	De accountant beoordeelt de bereidheid en het vermogen van het management om te reageren op veranderingen in omstandigheden en risico's.

De accountant is geïnteresseerd in de benadering van het management om met risico's om te gaan, hoewel de accountant een ander perspectief kan hebben.

Management is in de positie om veel meer over acties en uitkomsten van de organisatie te weten dan buitenstaanders. Dit creëert een onbalans van informatie, de zogenaamde informatieasymmetrie tussen management en geïnteresseerde externe stakeholders.

Eén van de kritische uitdagingen voor de accountant is het assisteren in het overbruggen van deze informatiekloof en het verschaffen van assurance dat de informatiestroom, inclusief de jaarrekening, betrouwbaar is.

De interesse van de accountant t.a.v. risicomangement ontstaat uit een tweetal bronnen:

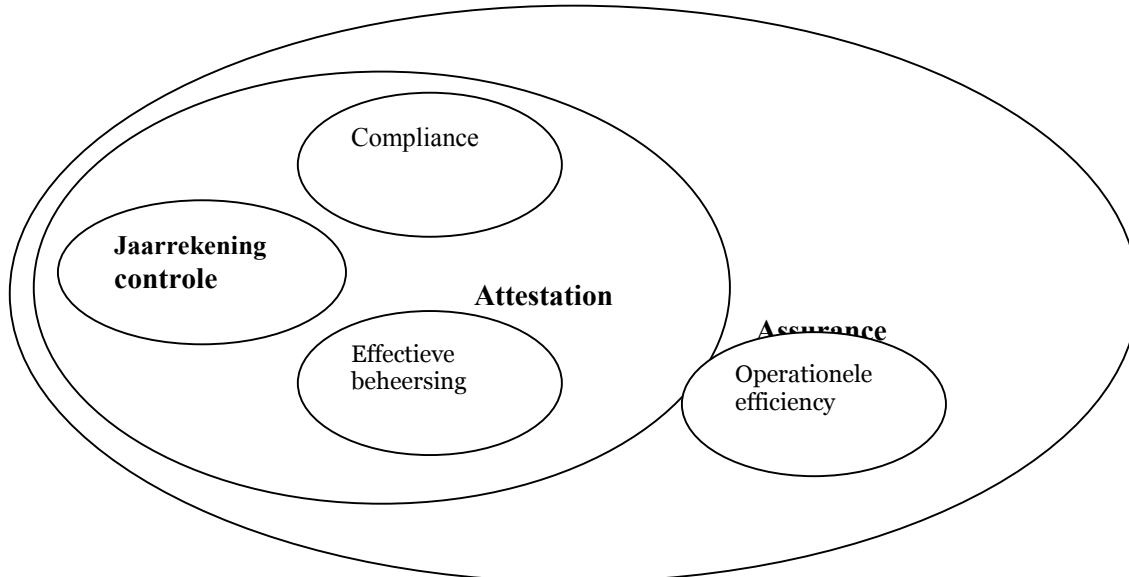
- De accountant wordt gevraagd assurance te geven over informatie gegenereerd uit processen in de organisatie
- De accountant kan opdracht krijgen om assurance te geven dat één of meer componenten van het risicomangement proces efficiënt en effectief opereren, en om additionele diensten te verlenen wanneer het risicomangement proces zwak is.

Om een volledig begrip te verkrijgen over de risico's in een opdracht, is het belangrijk dat een accountant alle aspecten van de activiteiten en risico's van de organisatie begrijpt. Alle bedrijfsrisico's die niet effectief beheerst worden, hebben potentiële implicaties voor de uitvoering van de controle.

Indicaties voor een zwak management zijn:

- Falen in het monitoren van strategische risico's
- Falen in het adequaat reageren op geïdentificeerde risico's
- Gebrek aan betrouwbare informatie over performance metingen
- Inadequate informatie voor monitoren van processen
- Falen in het reageren op tekenen van problemen en zichtbare bedreigingen

De omgeving van assurance services wordt steeds meer uitgebreid:



Compliance met wetten, regels en contractuele verplichtingen

Naleving van wet- en regelgeving is belangrijk voor zowel de organisatie als de wetgever / regelgever. Een groeiende markt voor compliance-gerelateerde assurance zijn elektronische en Internet transacties. De assurance provider geeft een oordeel over de mate van naleving van de juiste wet- en regelgeving en rapporteert schendingen hiervan.

Effectieve en efficiënte operaties

De uitdaging voor de assurance provider ligt in het ontwikkelen van kwantitatieve metingen en criteria voor het meten van effectiviteit en efficiency.

Een proces of systeem is effectief als het de doelstelling haalt. Een proces of systeem is efficiënt als, gegevens het behalen van de doelstellingen, het laagste mogelijke bedrag aan bronnen gebruikt.

Betrouwbaarheid van informatie en beheersingssystemen

Omdat informatiesystemen complexer en computerafhankelijker worden is het van belang dat de systemen juist ontworpen zijn en werken conform ontwerp.

Assurance over betrouwbaarheid van informatie en beheersingssystemen bevat normaal gesproken een onderzoek naar het systeem en het identificeren van mogelijke zwakheden. Een zwakheid wordt gedefinieerd als een conditie die onontdekte gebeurtenissen en ongewenst gedrag toestaat.

Jaarrekeningcontrole

Auditing is een speciaal soort assurance opdracht die primair gericht is op boekhoudkundige informatie.

AICPA: De doelstelling van de gewone jaarrekeningcontrole door de onafhankelijke accountant is het geven van een oordeel over de getrouwheid van de financiële positie, bedrijfsresultaten en de kasstroom in overeenstemming met GAAP.

Accountants die assurancediensten verlenen zijn onderworpen aan veel professionele regels. Deze zijn ontworpen om zeker te stellen dat individuele professionals aan hun professionele verplichtingen en minimale kwaliteitseisen voldoen.

Controlestandaarden worden vastgesteld door de Auditing Standards Board (ASB) welke onderdeel is van de AICPA. De basisstandaarden voor controle van jaarrekeningen worden gevormd door de generally accepted auditing standards (GAAS), attestation opdrachten worden gedekt door attestation standards (AS).

De AICPA heeft een aantal opdrachten geïdentificeerd binnen de scope van specifieke AS:

- Onderzoek naar financiële prognoses en projecties
- Onderzoek van pro forma jaarrekeningen
- Evalueren van interne beheersing
- Beoordelen van naleving wet- en regelgeving en contractuele verplichtingen
- Evaluatie van management discussie en analyse van financiële resultaten

De standaarden zijn onderverdeeld in een drietal categorieën:

- De algemene standaarden (general standards) dicteren de minimum kwalificaties die een professional moet hebben om een opdracht te kunnen accepteren.
- De standaarden van werkzaamheden (standards of fieldwork) die dicteren hoe een opdracht uitgevoerd moet worden
- De standaarden van rapportage (standards of reporting) die richtlijnen geven voor communiceren van de bevindingen van de accountant met de belanghebbende partijen

Naast GAAS en AS zijn er nog andere standaarden die de professionele accountant in ogenschouw moet nemen:

- The Code of Professional Conduct: ethisch gedrag voor een accountant, o.m. verantwoordelijkheden, integriteit en onafhankelijkheid en objectiviteit (H15)
- Standards for Accounting and Review Services: richtlijnen voor speciale attestopdrachten (H17)
- Statements on Quality Control Standards: maximaliseren van verleende diensten

Goede kwaliteitsbeheersing bestaat uit vijf elementen:

<i>Elementen van kwaliteitsbeheersing</i>	<i>Vereisten</i>
Onafhankelijkheid	Beleid en procedures instellen om een redelijke mate van zekerheid te geven dat werknemers op alle niveaus hun onafhankelijkheid handhaven en alle professionele verantwoordelijkheden met integriteit en objectiviteit uitvoeren.
Personeelsmanagement	Beleid en procedures instellen voor het toewijzen van personeel aan opdrachten om zeker te stellen dat de werknemers bekwaam zijn en dat zij voortdurend trainingen krijgen.
Acceptatie en continuering van cliënten	Beleid en procedures instellen voor het vaststellen van acceptatie en continuering van cliëntrelaties zodat er geen cliënten zijn die de reputatie van het kantoor kunnen schaden.
Uitvoering opdracht	Beleid en procedures instellen om zeker te stellen dat de werkzaamheden op de juiste wijze worden uitgevoerd, in overeenstemming met de geldende standaarden.
Monitoring	Beleid en procedures instellen om zeker te stellen dat alle kwaliteitsvoorschriften worden nageleefd.

Een accountant kan volledig onafhankelijk zijn in gedachten en handelen, wat independence in fact wordt genoemd, anderen kunnen de onafhankelijkheid echter anders opvatten, wat independence in appearance genoemd wordt.

Assurance independence:

Een afwezigheid van belangen die een onacceptabel risico creëren met betrekking tot de kwaliteit of context van informatie die onderwerp is van een assurance-opdracht.

Hoofdstuk 3

An overview of Financial Statements Audits

Gezien de complexiteit van het proces hebben accountants een systematisch proces ontwikkeld om controles uitte voeren. In dit proces worden algemene technieken aangepast aan de unieke omstandigheden van individuele cliënten.

Het management is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening en alleen het management kan bepalen welke informatie wel en niet daarin wordt opgenomen. Accountants zijn verantwoordelijk voor het beoordelen van de getrouwheid van die informatie met betrekking tot juistheid en volledigheid.

Het management is verantwoordelijk voor het implementeren en handhaven van een adequate administratie en registratie om de jaarrekening te kunnen opstellen. Accountants zijn verantwoordelijk voor het zodanig plannen van de controle dat een redelijke mate van zekerheid (reasonable assurance) kan worden gegeven dat er geen materiele fouten in de jaarrekening zijn opgenomen. De accountant moet daarbij geleid worden door een professionele kritische houding gedurende de controle om niet misleid te worden door toevalligheden c.q. schijn.

Fouten: onbedoelde vergissingen of onjuistheden in de financiële informatie.

Fraude: opzettelijke vervalsingen of onjuistheden in de financiële informatie.

Als het management of andere partijen betrokken zijn bij fraude om opzettelijk de informatie te manipuleren wordt dit aangeduid als fraudulent financial reporting/management fraud.

Als de fraude betrekking heeft op diefstal van activa door een werknemer spreekt men van misappropriation of assets/employee fraud.

Standaarden vereisen dat de controle redelijke zekerheid moet verschaffen over de getrouwheid van de gegevens. Dit betekent dat niet alle fouten eruit worden gehaald.

De accountant zal zich dan ook richten op fouten en fraudulent financial reporting omdat die direct effect hebben op de jaarrekening. Accountants zijn minder geïnteresseerd in onjuistheden in de activa (misappropriation of assets) omdat de bedragen vaak geringer zijn en minder directe invloed hebben op de jaarrekening.

Als de accountant informatie krijgt gedurende de controle dat er fraude zou zijn heeft hij de verantwoordelijkheid om het geval te onderzoeken. Bij het vermoeden van fraude moet de accountant zoveel mogelijk informatie verzamelen en het melden aan het management. Als het management geen corrigerende acties onderneemt moet de accountant overwegen de opdracht terug te geven.

Verantwoordelijkheden van de accountant wanneer fraude wordt ontdekt:

De verantwoordelijkheid van de accountant is om de controle zodanig te plannen dat een redelijke mate van zekerheid wordt gegeven dat materiële fouten en fraude wordt ontdekt.

- Hanteer adequate professionele skepticism
- Overweeg het bestaan van bekende risicofactoren

Als er voldoende risicofactoren zijn om een hoger dan gemiddeld risico op fouten en fraude aan te nemen, moet de accountant zijn plan daarop aanpassen.

- Onderzoek transacties met senior management in detail
- Vraag je af of accounting principles misbruikt worden
- Verhoog de testen van grote en ongebruikelijke transacties
- Geef follow up aan belangrijke onverwachte mutaties
- Onderzoek belangrijk niet aangesloten verschillen in de boekhouding
- Onderzoek belangrijke verschillen met transacties met derden
- Onderzoek transacties met ontbrekende of inadequade documentatie
- Vindt informatie over bekende maar niet-gecorrigeerde fouten
- Onderzoek ongeautoriseerde transacties
- Pas de timing van controleprocedures aan
- Verkrijg onafhankelijke bevestigingen van transacties
- Bezoek zoveel mogelijk locaties waar activa staan

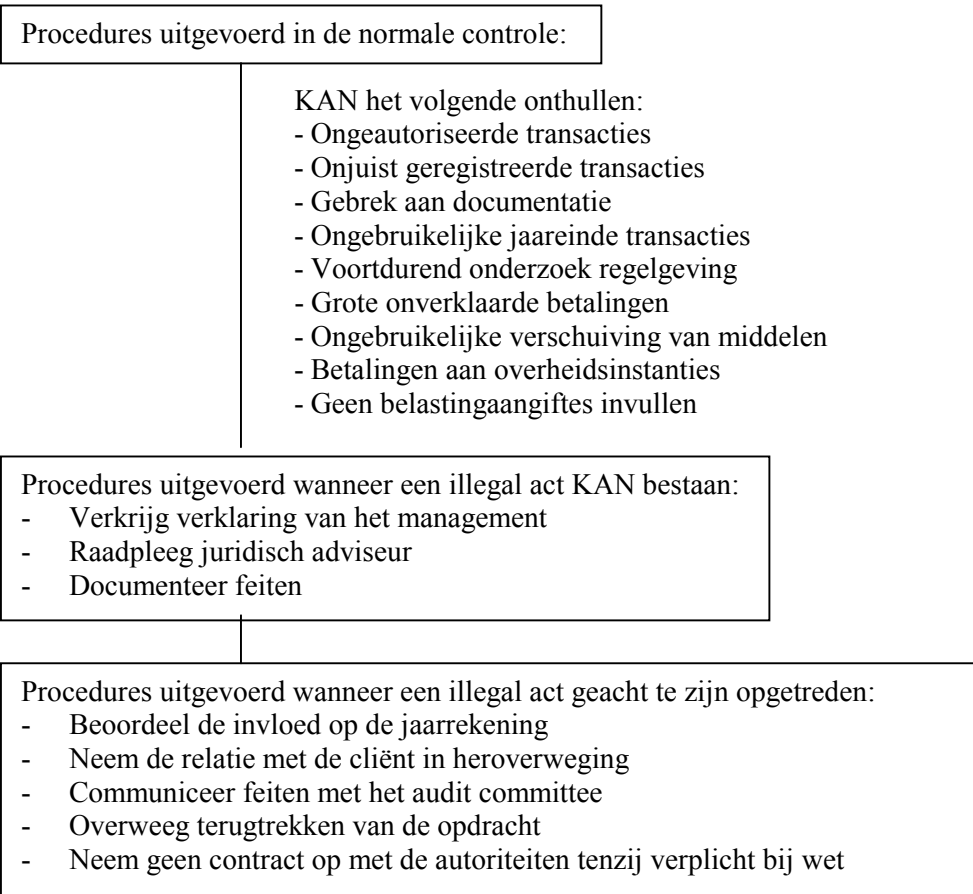
Als een fout of fraude wordt ontdekt tijdens de controle moet de accountant het volgende doen:

- Documenteren van het probleem
- Maak een verzamelstaat van alle fouten
- Stel vast of het een fout of fraude is. Indien fraude:
 - Bepaal de invloed op andere aspecten van de controle, inclusief mogelijke terugtrekking
 - Bespreek het probleem met management op voldoende hoog niveau
 - Geef aan dat de cliënt juridisch advies moet inwinnen
 - Maak niets openbaar aan derden of overheid
- Laat de cliënt alle materiële fouten in de jaarrekening corrigeren
- Als de cliënt niet wil aanpassen, verstrek een verklaring met beperking of afkeurende verklaring
- Informeer het audit committee over de materiële fouten.

Illegal acts zijn schendingen van wet- en regelgeving door individuen in naam van de onderneming. Het verschil met fraude is dat illegal acts in naam van de onderneming ten koste van de gemeenschap gaan, terwijl fraude in principe een ondernemingskwestie is.

In het algemeen heeft de accountant een grotere verantwoordelijkheid t.a.v. illegal acts dan alleen maar het effect dat ze hebben op de jaarrekening. Wanneer er voldoende duidelijkheid over de kwestie is dient het te worden aangekaart bij een management op een niveau die voldoende invloed kan uitoefenen om actie te ondernemen. Zoals bij fraude, moet de accountant teruggeven van de opdracht overwegen als er geen corrigerende acties worden ondernomen.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij het ontdekken van illegal acts:



Er zijn drie aspecten die de onzekerheid in controle aangeven:

1. Risico
 2. Bewijs (evidence)
 3. Materialiteit
- (REM-concept)

Ad. 1.

De zekerheid dat accountants er nooit absoluut zeker van kunnen zijn dat de beweringen die ze controleren zonder fouten of onjuistheden zijn.

Audit risk: de waarschijnlijkheid dat de accountant concludeert dat alle materiele beweringen juist zijn, terwijl tenminste één bewering onjuist is.

Ad 2.

Elke informatie die de accountant een indicatie geeft of een bewering juist is of niet.

Ad. 3.

FASB: de kans dat een fout of onjuistheid in de jaarrekening, gerelateerd aan de betreffende omstandigheden, het waarschijnlijk is dat de beoordeling van een rationeel persoon die vertrouwd op de informatie anders of beïnvloed zou zijn.

E.e.a. hangt natuurlijk altijd af van de professional judgement van de accountant.

De accountant verzamelt bewijs om het risico vast te stellen dat een materiele fout in één of meer beweringen bestaat. Hoe meer bewijs de accountant verzamelt, hoe meer overtuigd hij ervan kan zijn dat er geen onontdekte materiele fouten in de gecontroleerde beweringen zijn.

Elementen van het controleproces:

BEWERINGEN VAN HET MANAGEMENT

Bestaan (existence or occurrence)
Volledigheid (completeness)
Eigendom (rights and obligations)
Waardering (valuation or allocation)
Toelichting en presentatie (disclosure and presentation)

CONTROLEDOELSTELLINGEN

Validity
Completeness
Ownership
Valuation
Timing
Accuracy
Classification
Disclosure
Overall reasonableness

CONTROLEWERKZAAMHEDEN

Procedures om de organisatie, strategie, plannen en beheersingsmaatregelen te begrijpen
Evaluatie van de betrouwbaarheid van het financiële systeem en testen van IC
Initiële cijferanalyse
Gegevensgerichte cijferanalyses
Testen van transacties
Testen van balansposten

CONTROLE -INFORMATIE

Waarneming (bestaan van activa)
Bevestiging (van derden; bestaan of volledigheid)
Documentatie (waardering)
Observatie (waarnemingen ter plaatse)
Accuratesse
Cijferbeoordeling
Inlichtingen (wel geloofwaardigheid van de bron beoordelen)

ACCOUNTANTSVERKLARINGEN

Goedkeurende verklaring
Goedkeurende verklaring met toelichtende paragraaf
Verklaring met beperking
Oordeelonthouding
Afkeurende verklaring

Verband tussen beweringen van het management en de controledoelstellingen:

Managementbeweringen	Controledoelstellingen
Bestaan	Geldigheid
Volledigheid	Volledigheid
Eigendom / Rechten en verplichtingen	Eigendom
Waardering	Waardering Tijdigheid Accuratesse
Presentatie	Classificatie Toelichting Totale redelijkheid

Elke controleopdracht heeft vier basis doelstellingen:

- Vaststellen of de beweringen in de jaarrekening in overeenstemming zijn met GAAP;
- De waarschijnlijkheid van optreden van fraude in de onderneming;
- Beoordelen van de going-concern;
- Beoordelen van de mogelijkheid om de onderneming te assisteren om de concurrentiepositie, de bedrijfsprocessen of informatiesystemen te verbeteren.

Er zijn twee categorieën controle procedures:

1. Procedures om de huidige situatie in een onderneming te beoordelen;
2. Procedures om specifieke beweringen te controleren.

Ad.1 is weer onder te verdelen in een drietal categorieën:

- a. Procedures om de bedrijfsomgeving, strategie, plannen en risico's te begrijpen;
- b. Beoordeling van de betrouwbaarheid van het financiële systeem en het testen van de IC;
- c. Initiële cijferbeoordeling

Accountants testen het systeem van interne controle (tests of controls) om de kwaliteit van de transacties te beoordelen en het risico te bepalen dat transacties fout verwerkt worden.

Ad. 2 is onder te verdelen in drie categorieën:

- a. Substantive analytical procedures;
- b. Tests of transactions
- c. Tests of accounts details

Ad. a

Procedures om specifieke relaties te onderzoeken tussen bedragen en operating data om indicaties te verzamelen voor de accuratesse van specifieke posten. Dit wordt vaak gebruikt bij de winst- en verliesrekening.

Ad. b

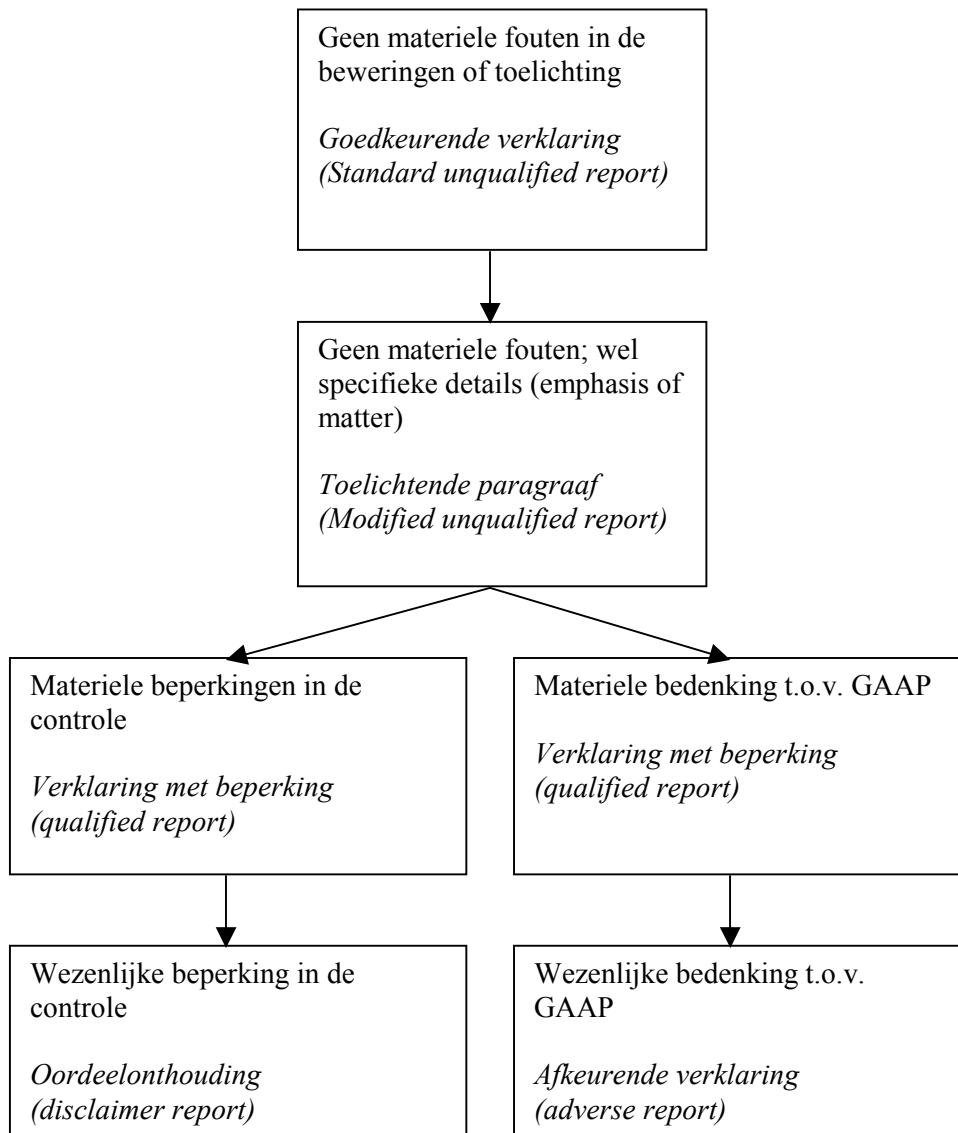
Procedures om te testen of individuele transacties correct zijn verwerkt. Dit wordt vaak gebruikt bij grote transacties die een grote invloed hebben op de jaarrekening.

Ad. c

Procedures om direct te testen of een specifiek bedrag correct is opgenomen in een totaal.

De accountant gebruikt een mix van procedures om zijn doelstellingen zo efficiënt mogelijk te bereiken.

Structuur van verklaringen:



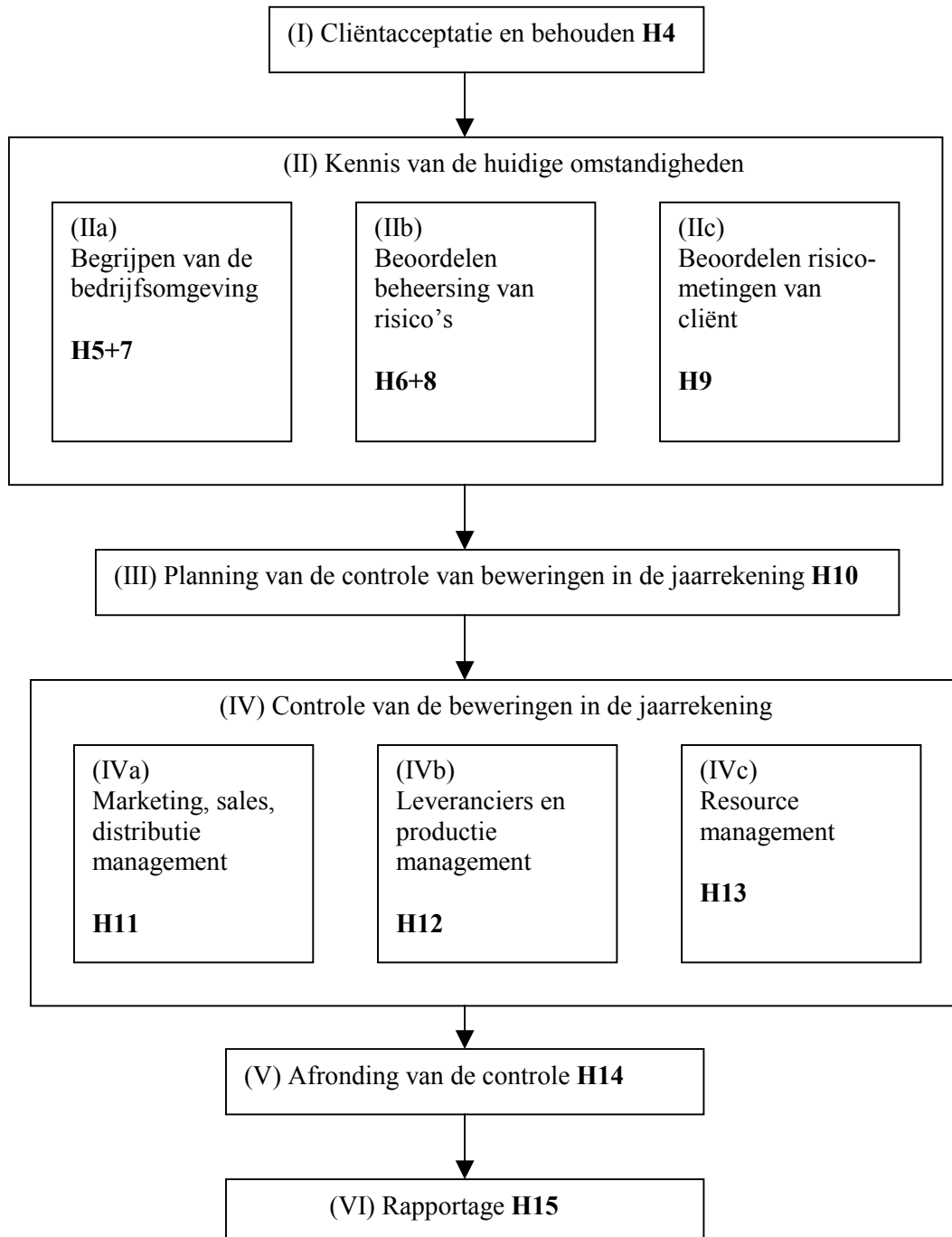
Een goedkeurende verklaring bestaat uit zeven onderdelen:

- titel
- datum
- geadresseerde
- inleidende paragraaf
- paragraaf omtrent de reikwijdte van de controle (scope)
- oordeelsparagraaf
- ondertekening

Hoofdstuk 4

Client Acceptance and Initial Engagement Planning

Overview van het controleproces



Belangrijk bij dit schema is dat het iteratief is, informatie verzameld in een later stadium van het proces kan het nodig maken dat in een eerder fase conclusies in heroverweging genomen moeten worden.

Omdat de accountant opereert in een onzekere situatie, moet hij expliciete beslissingen maken over het verzamelen van voldoende controlebewijs om een redelijke mate van zekerheid te kunnen verschaffen dat er geen materiële fouten in de jaarrekening zitten en dat ze in overeenstemming zijn met algemeen

aanvaarde controlegrondslagen. In het algemeen kijken accountants naar stromen cq posten waarin de kans op fouten het grootst is.

Accountants hebben te maken met diverse risico's gedurende hun opdracht. Een belangrijk risico is het audit-risk: het risico dat een accountant concludeert dat alle materiële beweringen waar zijn, terwijl er tenminste één onjuist is.

Audit risk bestaat uit drie componenten:

1. Inherent risk
De gevoeligheid voor materiële fouten, ervan uitgaande dat er geen interne controle is.
De accountant kan dit risico niet direct beïnvloeden maar moet de hoogte beoordelen om de controle effectief te kunnen plannen
2. Control risk
Het risico dat een materiele fout niet wordt voorkomen of ontdekt door de interne controle.
De accountant kan dit risico niet direct beïnvloeden maar moet de hoogte beoordelen om de controle effectief te kunnen plannen.
3. Detection risk
Het risico dat een accountant een materiële fout niet ontdekt.

Algemeen commentaar:

- Een lage audit risk wordt bereikt door een grotere audit inspanning;
- Hoog inherent risico of interne controlerisico impliceert de noodzaak voor een grote audit inspanning.

De accountant zal kijken naar fouten en frauduleuze transacties in de gebieden waar ze het meest waarschijnlijk zullen optreden. Dit wordt bedoeld met de kreet risicogeoriënteerde controle.

Voor het accepteren van een cliënt heeft de accountant veel informatie nodig.

Een belangrijke zorg voor de accountant is het vermijden van cliënten die het kantoor een verlies kunnen laten leiden. Het risico dat het kantoor een verlies leidt als gevolg van een associatie met een bepaalde cliënt is het opdrachtrisico (engagement risk).

Hierin komt tot uitdrukking dat het kantoor een verlies kan leiden ondanks dat alle professionele standaarden in acht zijn genomen en dat de juiste verklaring wordt verstrekt. Mogelijke oorzaken van deze verliezen kunnen zijn:

- processen (litigation): kantoor wordt aangeklaagd vanwege faillissement of fraude bij de cliënt;
- verlies van reputatie: als kantoor wordt geassocieerd met een dubieus bedrijf en zo respectabele klanten afstoot;
- gebrek aan winstgevendheid: de opbrengsten van de opdracht zijn niet toereikend voor de kosten.

Om deze risico's te beperken zijn er een aantal stappen die de accountant moet doorlopen bij het wel of niet accepteren van een nieuwe cliënt.

1. Verzamel achtergrondinformatie over de potentiële nieuwe cliënt
2. Beoordeel de risico met betrekking tot de potentiële nieuwe cliënt
3. Bepaal de aanvaardbaarheid van de cliënt
4. Verkrijg een opdrachtbevestiging.

De volgende zaken moeten in ogenschouw worden genomen bij het beoordelen van een nieuwe cliënt:

- A. Factoren beheersbaar door de accountant:
 1. Deskundigheid en capaciteit (voldoende kennis en personeel om de opdracht uit te voeren)
 2. Onafhankelijkheid
- B. Factoren die de accountant moet beoordelen:
 3. Integriteit (van het management)
 4. Reputatie en imago
 5. Verslaggevingsvoorschriften (is de onderneming bereid deze na te leven?)
 6. Financiële status
 7. Winstgevendheid (is de opdracht redelijk winstgevend?)

Om te beginnen verkrijgt de accountant informatie van het management, wat weer kan leiden tot andere informatiebronnen.

De accountant is verplicht (indien van toepassing) de voorgaande accountant in te lichten. Hiervoor is eerst toestemming van de cliënt nodig. Als deze toestemming er is, is de voorgaande accountant verplicht te antwoorden op redelijke vragen van de nieuwe accountant.

Als er overeenstemming is over het accepteren van de opdracht moet de accountant een opdrachtbevestiging (engagement letter) opstellen die getekend moet worden door de cliënt. Het grote voordeel van een opdrachtbevestiging is het vermijden van toekomstige misverstanden.

De belangrijkste elementen van een opdrachtbevestiging zijn:

- Geadresseerde;
- Vaststellen wat de opdracht is;
- Specificatie van de verantwoordelijkheden van de accountant en de cliënt;
- Vereisten voor de accountant (bijv. toegang tot boekhouding);
- Deadlines;
- Beschrijving van de assistentie die de cliënt moet verlenen;
- Samenwerking met specialisten, IAD, voorgaande accountant noodzakelijk voor de controle;
- Disclaimer dat de controle niet gericht is op het ontdekken van alle vormen van fraude en onwettig handelen;
- Beschrijving van de basis voor feeberekening;
- Eigendom en toegankelijkheid van controledossiers.

De voorbereidende planning van de accountant heeft twee doeleinden:

1. Achtergrondinformatie over de cliënt verzamelen om de controle effectief en efficiënt te kunnen plannen;
2. Identificeren van mogelijke probleemgebieden die speciale aandacht tijdens de controle nodig hebben.

Informatie kan worden verkregen door middel van vragenlijsten, interviews, rondleidingen etc. De achtergrondinformatie moet worden vastgelegd in een memo en moet jaarlijks ge-update worden, zodat voor een ieder het profiel van de cliënt duidelijk is.

Een belangrijke vraag die accountant moet beantwoorden heeft te maken met de aard van het strategisch plan van de cliënt en zijn concurrentiepositie. De strategie zal gestoeld zijn op de levenscyclus van een onderneming.

Een onderneming heeft twee basis strategische beslissingen te maken: (1) producten met lage kosten of sterk gedifferentieerd en (2) producten voor een grote of kleine groep klanten.

Hieruit volgen vier basis strategieën:

1. Lage kosten – groot afzetgebied
2. Lage kosten – klein afzetgebied
3. Differentiatie – groot afzetgebied
4. Differentiatie – klein afzetgebied

Er is ook nog 5. combinatiestrategie = minimale kosten bij het bedienen van aparte marktniches.

Strategische beslissingen m.b.t. de diverse bronnen en processen hebben een directe invloed op de controle, met name t.a.v. de risico's. Daarnaast zullen de verschillende strategieën in ogenschouw genomen moeten worden wanneer de accountant beslissingen neemt over de houding/handelwijze in de opdracht. De accountant moet beoordelen of de strategie tot succes kan leiden en of ze effectief wordt uitgevoerd.

Een ander belangrijk gebied voor de accountant is het beoordelen van de houding en handelen van het management om betrouwbare informatie te verzamelen en vast te leggen.

Een belangrijk doel van de voorbereidende planning is het highlighten van mogelijke probleemgebieden of risicofactoren in de controle. Hulpmiddelen hierbij zijn het bespreken van items in voorgaande jaren, beoordelen risicofactoren, beoordelen boekhoudkundige principes, review notulen MT etc.

De accountant moet het risico beoordelen dat de jaarrekening een onjuist beeld geeft als gevolg van fouten of fraude. De risicofactoren die de mogelijkheid van fouten en/of fraude aangeven zijn:

1. **Management kenmerken** (*Management Characteristics*)

- a. Drijfveren van het management om fraude te plegen
 - Managementbeloning is afhankelijk van de gerapporteerde financiële resultaten.
 - Excessieve wens van het management om de aandelenkoersen of winst te verhogen.
 - Het management is verplicht om de winstdoelstellingen openbaar te maken.
 - Het management gebruikt ontoelaatbare belastingstelsels.
 - Agressieve houding tegenover financiële verslaggeving, met een sterke voorkeur voor grondslagen die opbrengsten vervroegen en kosten uitstellen.
- b. Houding van het management tegenover interne beheersing
 - Ineffectieve communicatie en ondersteuning van ethisch gedrag door werknemers
 - Gebrek aan beleid m.b.t. belangenconflicten (of zwak toezicht daarop).
 - De besluitvorming is gedomineerd door een individu of een klein groepje personen die zich verzetten tegen ideeën van anderen.
 - Ontoereikende interne beheersing van belangrijke transacties en beslissingen.
 - Minachting van het management voor regelgevende autoriteiten.
 - Ontbreken van een audit committee (of deze commissie is ineffectief).
 - Ontbreken van een interne accountantsdienst (of de IAD is ineffectief).
 - Sterke decentralisatie met ontoereikend toezicht door het senior management.
- c. Gedrag van het management
 - Niet-financiële managers zijn zwaar betrokken bij verslaggevingskwesaties.
 - Hoog personeelsverloop op seniorniveau.
 - Gespannen verhouding met de huidige of vorige accountant.
 - Frequente meningsverschillen over verslaggevingskwesaties.
 - Onredelijke druk op het controleproces.
 - Ongebruikelijke vertraging in het verstrekken van informatie.
 - Pogingen om de reikwijdte (*scope*) van de controlewerkzaamheden te beperken.
 - Onwaarschijnlijke of tegenstrijdige verklaringen van het management aangaande financiële en operationele resultaten.
 - Het management heeft in het verleden meermalen de effectenwetgeving geschonden.

2. **Branchekenmerken** (*Industry Characteristics*)

- Nieuwe voorschriften die de financiële verslaggeving beïnvloeden.
- Sterke concurrentie.
- Veel faillissementen.
- De branche is onderhevig aan snelle veranderingen.

3. **Operationele kenmerken** (*Operating Characteristics*)

- a. Bedrijfsfactoren
 - De winstgevendheid is laag of nihil.
 - Onstabiele cashflow en winstgroei.
 - Druk om extra kapitaal te verkrijgen voor expansie of R&D.
 - Belangrijke activa zijn ondergebracht in belastingparadijzen (*tax havens*).
 - Overmatig complexe organisatiestructuur.
 - Ondoorzichtige of verwarrende management control.

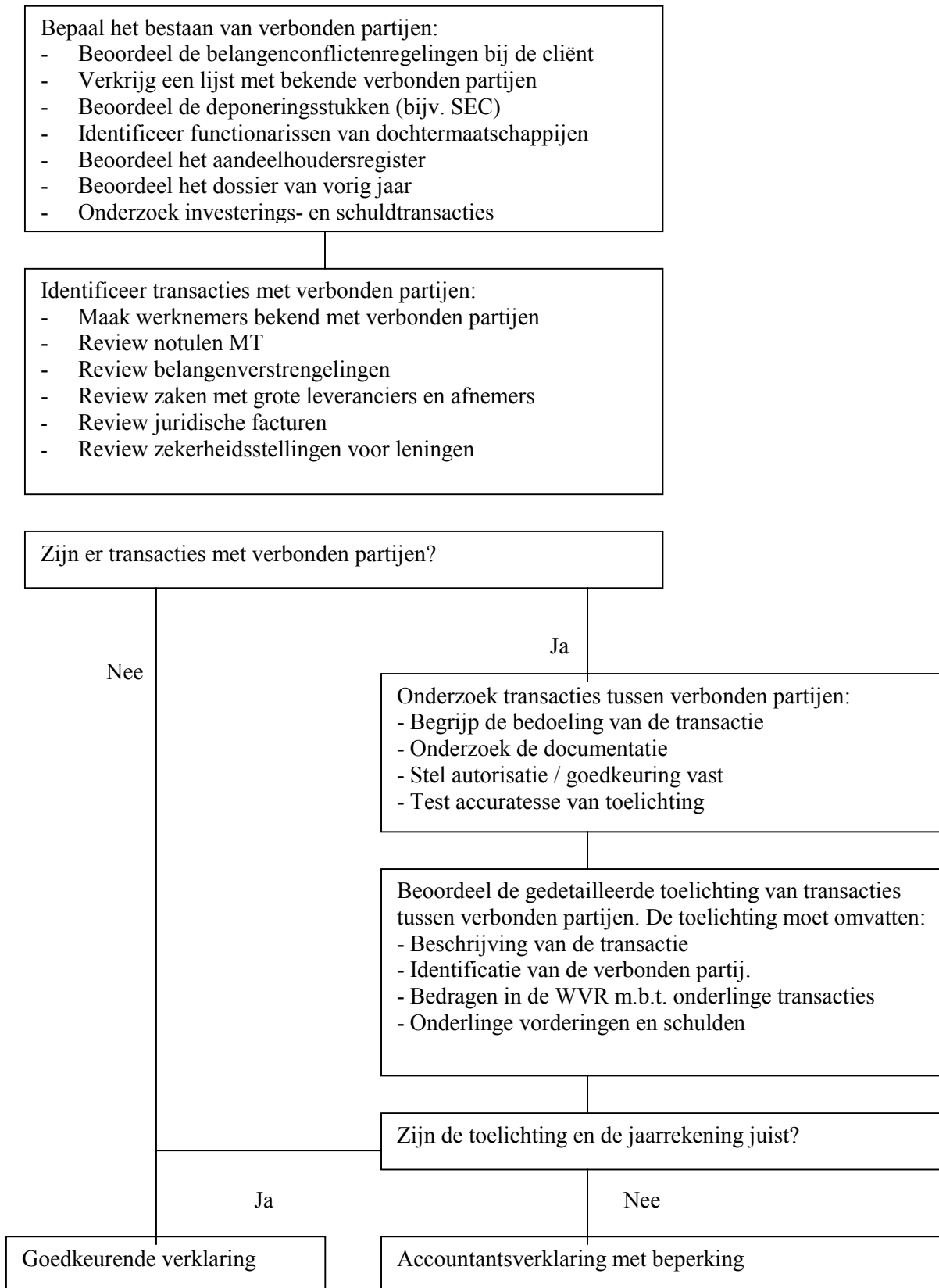
- Operationele resultaten zijn gevoelig voor externe economische factoren, bijv. rentepercentages.
 - Sterke afhankelijkheid van kredietovereenkomsten die moeilijk te vervullen zijn.
 - Bedreiging van de continuïteit (bijv. door bankroet of een vijandige overname).
 - Belangrijke transacties of afnemers zijn omgeven met negatieve onzekerheden.
 - Ongewoon snelle groei.
- b. Verslaggevingsfactoren
- Belangrijke transacties tussen verbonden partijen.
 - Belangrijke ongebruikelijke of complexe transacties.
 - Belangrijke balansposten die onderhevig zijn aan schattingen.
 - Niet-gekwalificeerd of incompetent personeel op financiële sleutelposities.
 - Ontbrekende documenten.
 - Gebruikelijke of onverklaarbare verschillen in grootboekansluitingen.
 - Gebruikelijke last-minute correcties in de boekhouding.
4. **Gevoeligheid voor diefstal** (*Susceptibility to Theft*)
- Grote bedragen aan contant geld.
 - Voorraden zijn waardevol, maar klein in omvang.
 - Activa zijn eenvoudig in geld om te zetten (bijv. effecten, juwelen).
 - Vaste activa zijn eenvoudig verhandelbaar, klein in omvang of dragen geen eigendomsidentificatie.
5. **Zwakheden in de interne beheersing** (*Control Weaknesses*)
- Zwak toezicht door het management.
 - Zwakke procedures rond de indienstneming van personeel.
 - Ontoereikende boekhouding.
 - Zwakke functiescheidingen of andere onafhankelijkheidsmaatregelen.
 - Gebrek aan autorisatie en goedkeuringsprocedures.
 - Zwakke fysieke beveiliging.
 - Zwakke vastlegging van transacties.
 - Gebrek aan verplichte vakanties voor werknemers.

Het beoordelen van belangrijke boekhoudkundige principes gebruikt door de cliënt is erg belangrijk. De keuze van het management hierin kan een belangrijke invloed hebben op de houding in de controle en de risico's die de accountant in ogenschouw moet nemen. Daarnaast geven de keuzes aan wat de houding van het management is t.a.v. financiële verslaggeving en interne controle.

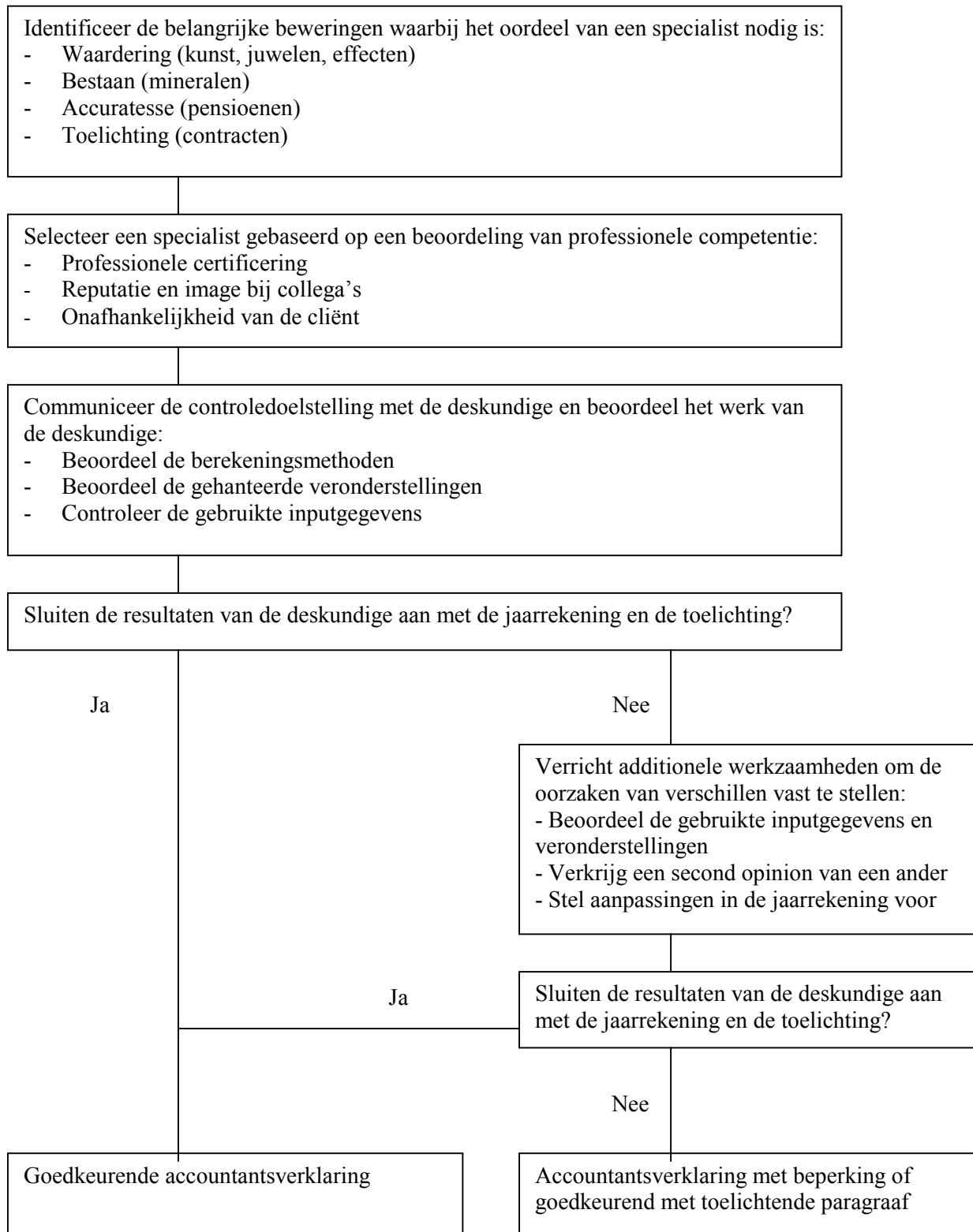
Auditing standards verplichten de accountant om de redelijkheid van schattingen van het management te beoordelen. De doelstelling van de accountant is vast stellen of alle benodigde schattingen zijn gemaakt, dat de redelijk zijn en dat ze zijn gepresenteerd in overeenstemming met de GAAP.

Er zijn een drietal situaties die belangrijke invloed kunnen hebben op de planning van de controle, namelijk (1) het bestaan van intercompany verhoudingen, (2) de behoefte aan specialisten en (3) het gebruik van interne accountants.

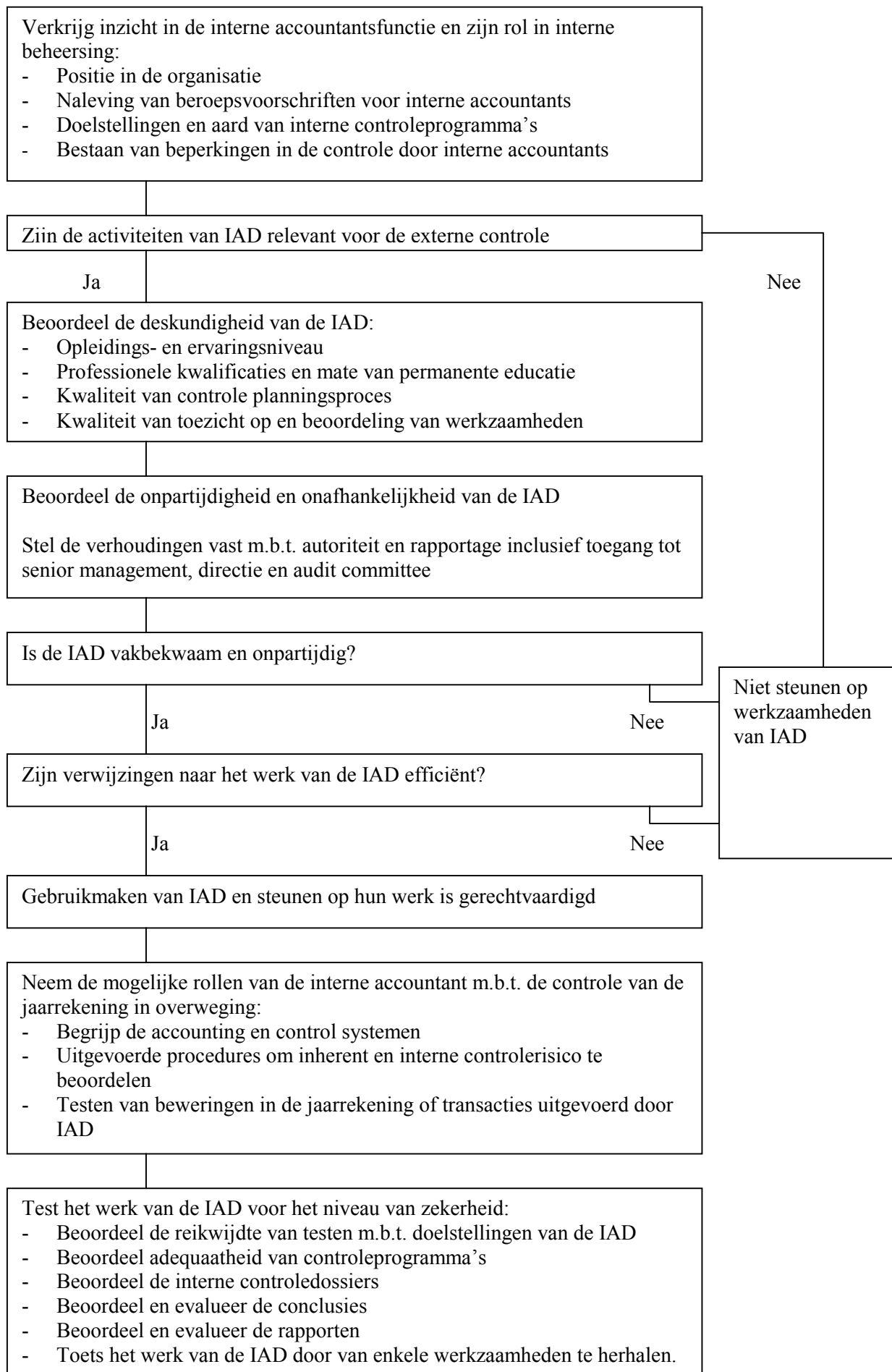
(1) Transacties met verbonden partijen



(2) Het gebruik van een externe deskundige



(3) Gebruik maken van het werk van interne accountants



Hoofdstuk 5

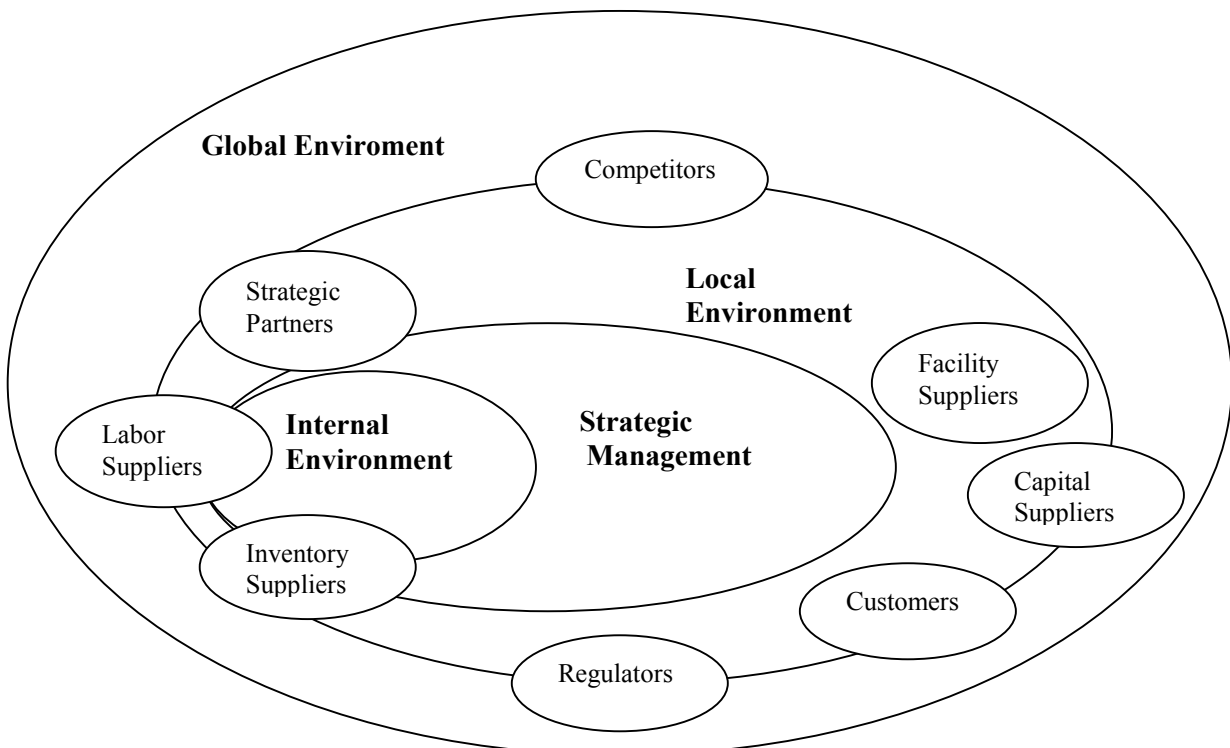
Understanding the Client's Business: Strategic Analysis

Deze stap in het controleproces is kritisch omdat alle controle en verslaggevingsproblemen die een accountant tegenkomt unieke aspecten, operations of omstandigheden hebben die invloed hebben op de cliënt. Een goede inschatting vooraf van dergelijke problemen kunnen zowel de efficiency als de effectiviteit van de controle vergroten.

Het doel van dit hoofdstuk is het introduceren van business modellen die gebruikt kunnen worden om de business van de cliënt te begrijpen, zijn positie in de markt, de bedreigingen van het succes, de linken tussen externe bedreigingen en interne operations en controleproblemen.

Business modellen kunnen erg bruikbaar zijn om een aantal redenen. In de eerste plaats geven ze structuur aan het linken van gezamenlijke belangen, bijv. audit risks. In de tweede plaats visualiseren ze relaties in een organisatie. Ten derde kunnen ze helpen te onderscheiden wat belangrijk is en wat niet. Het overall doel van het gebruik van deze middelen is het verzamelen van voldoende kennis over een organisatie, zijn risico's en de gevolgen voor de accountant.

Het vermogen van een organisatie om waarde te creëren en te behouden hangt af van zijn interacties met een netwerk van individuen, eenheden en externe krachten.



Interne omgeving: de activiteiten in de organisatie (processen).

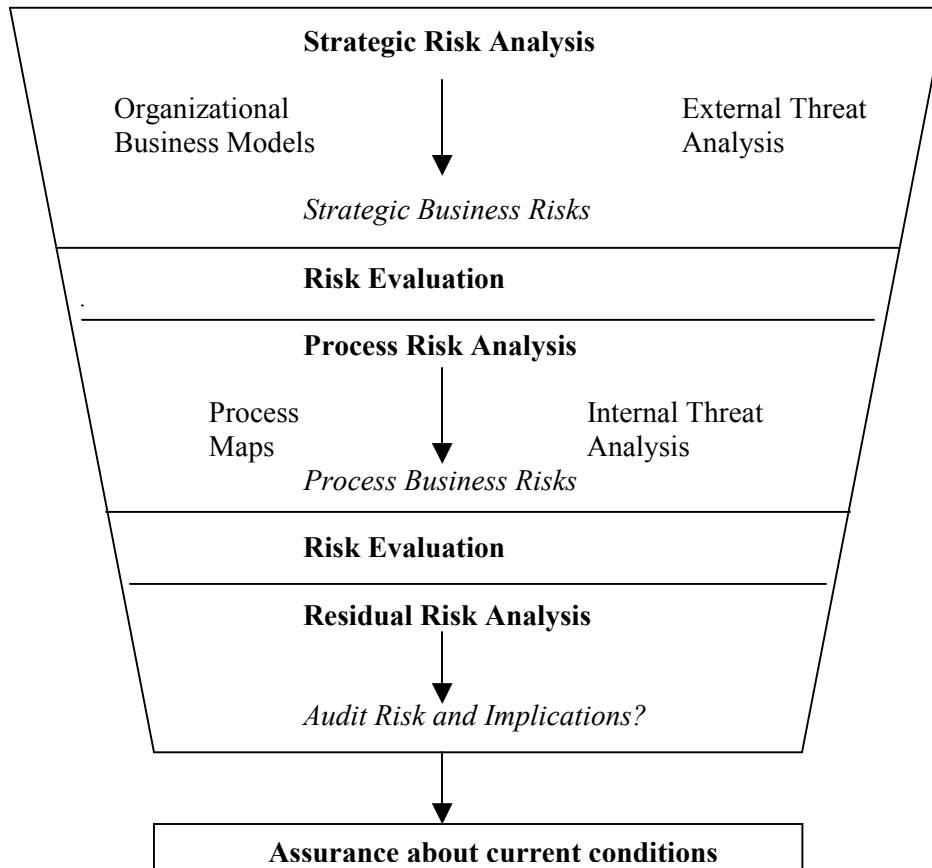
Strategisch management: de activiteiten of processen die de organisatie gebruikt voor de interactie met de buitenwereld (planning en controlling).

Locale omgeving: externe economische contacten in de directe geografische omgeving (kan regionaal en nationaal zijn).

Wereldwijde omgeving: de regio van economische activiteiten met andere regels, normen en waarden, cultuur en benaderingen (vaak internationaal).

Het begrijpen van dit netwerk van economische relaties is belangrijk voor het begrijpen en onderkennen van mogelijke problemen die een organisatie kan tegenkomen en de waarschijnlijkheid van succes of falen.

Het is handig een top-down kijk te hanteren om te begrijpen hoe een organisatie waarde creëert in zijn eigen economische netwerk.

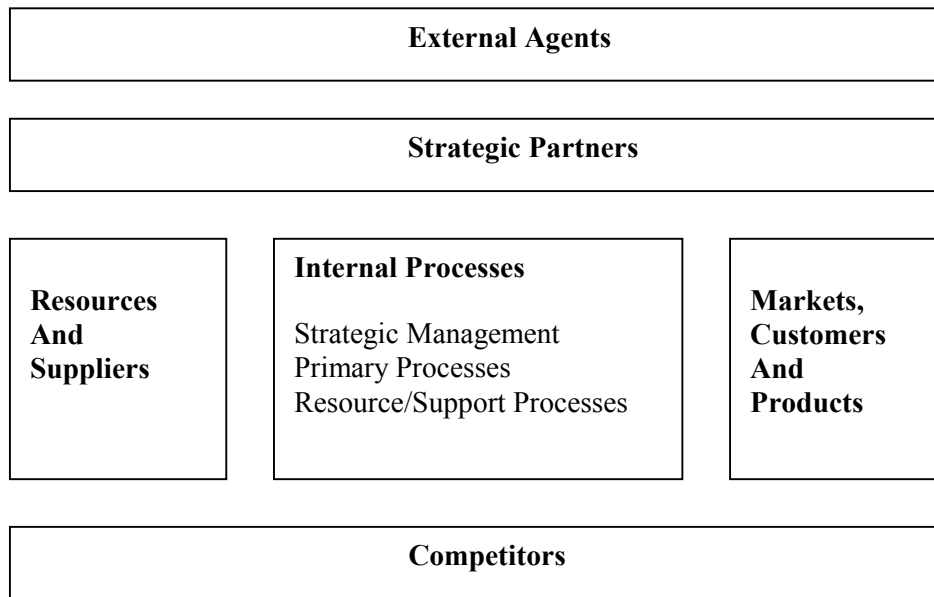


Het verkrijgen van kennis over de cliënt bestaat uit drie fasen:

1. Strategische risicoanalyse, gericht op externe bedrijfsrisico's.
2. Proces risicoanalyse, gericht op interne bedrijfsrisico's.
3. Rest risicoanalyse, waarbij bedrijfsrisico's worden gekoppeld aan de doelstellingen van de controle.

Business risk: elke externe (strategisch) of interne (proces) bedreiging die het vermogen van de organisatie om zijn doelen te bereiken kan beïnvloeden.

Residual analyse: residual risk is een strategisch of proces risico dat onbeheerst is door de organisatie en/of kwantificeerbare waarschuwingssignalen geeft dat het risico een onmiddellijk probleem is. Dit is het belangrijkste gebied voor de accountant.

Organisatorisch Bedrijfsmodel

Er zijn drie soorten interne processen:

1. Strategisch management
Het zetten van de richting van de organisatie
2. Primaire processen
Activiteiten die direct zijn gerelateerd aan de waardecreatie
3. Ondersteunende processen
Activiteiten die indirect zijn gerelateerd aan de waardecreatie

De term 'waarde' is het business model verwijst naar de resultaten van de activiteiten van de organisatie die toegevoegde waarde hebben voor de klanten.

Het organisatorisch business model faciliteert het analyseren van de sterke kanten, het belang en de risico's van de relaties (*links*) tussen de economische partijen die relevant zijn voor een cliënt. Er zijn drie redenen waarom bepaalde relaties belangrijker zijn dan anderen:

- ze zijn direct gerelateerd aan de core competenties van de organisatie
- ze representeren on vervulde kansen
- ze representeren kritische zwakheden

De relatie tussen leveranciers, concurrenten en afnemers is interessant vanwege de complexe manieren waarop de organisaties over markten zijn geïntegreerd.

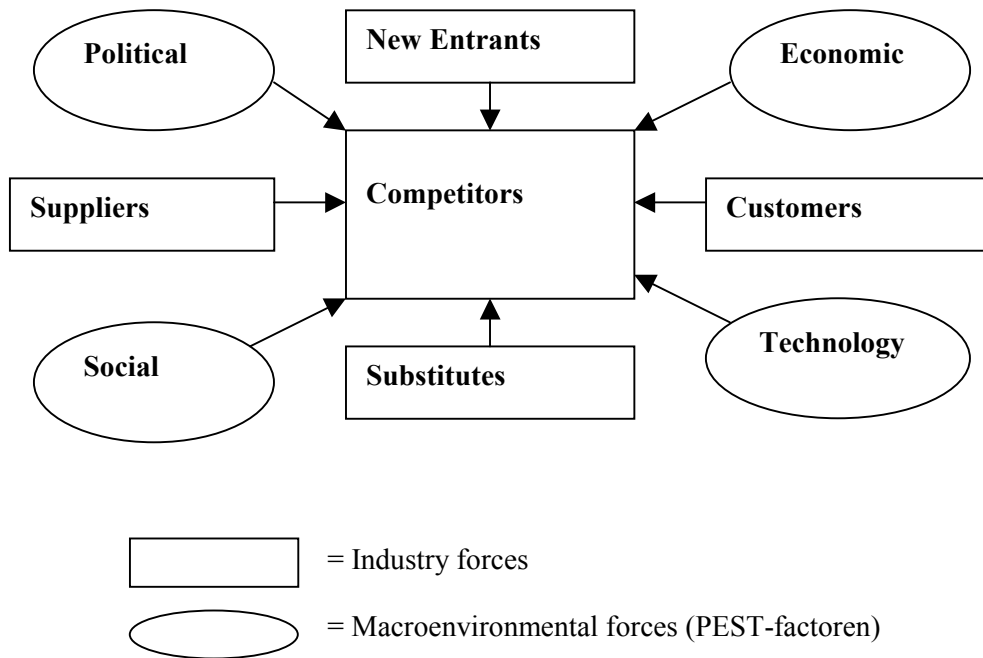
Er zijn vier soorten integraties:

- geïntegreerde leverancier en concurrent
- geïntegreerde concurrent en afnemer
- geïntegreerde leverancier en afnemer
- geïntegreerde leverancier, concurrent en afnemer

Externe risico's

De externe bedreigingen analyse bevat het identificeren en beoordelen van de mogelijke bedreigingen voor succes waarmee een organisatie geconfronteerd wordt. Mogelijke bedreigingen (of risico's) komen in de meeste gevallen van de markt of macro-economische factoren.

Externe bedreigingen:



Belangrijke factoren voor de bedreigingen zijn:

Mogelijke nieuwe toetreders

- schaalvoordelen in de productie
- loyaliteit aan bestaande merken
- kosten van het veranderen van productielijnen
- afgeschermd technologie en handelsgeheimen
- lage vertrekbarrières
- diversiteit van concurrenten
- het gebrek aan overcapaciteit

Substituut-producten

- de kwaliteitsperformance van substituut-producten
- kosten van substituten
- kosten t.a.v. afnemers om te switchen naar substituten
- loyaliteit van de koper aan het originele product

Leveranciers

- de mate van specialisatie nodig voor inputs
- de concentratie en monopolie macht van mogelijke leveranciers
- het bestaan van vervangende inputs
- de mate van coöperatie tussen leveranciers leidend tot uniforme prijzen

Klanten

- het niveau van individuele afnemersvolume in relatie tot de totale omzet
- de mogelijkheid van kopers om prijs en service informatie te delen, leidend tot speciale deals gemaakt door de ene koper en vervolgens geëist door anderen
- het bestaan van merkherkenning voor onderdelen die verkocht worden als inputs (bijv. Intelchip in PC's).

Politieke bedreigingen: wet- en regelgeving

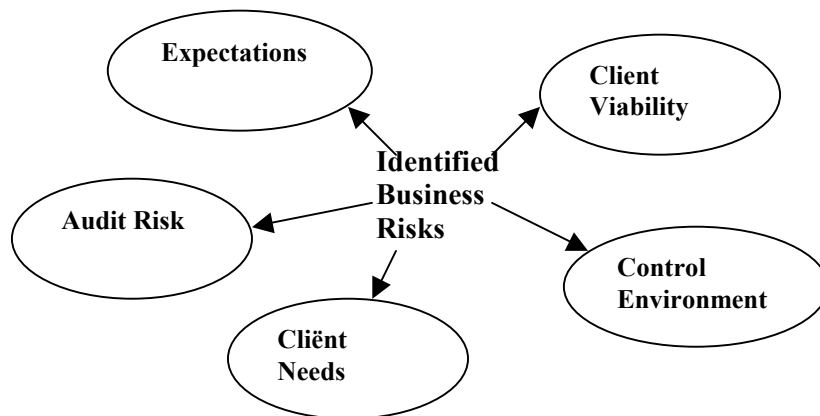
Economische bedreigingen: algemene of regionale trends in economische condities

Sociale bedreigingen: culturele houdingen, opinies, lifestyles en sociale druk

Technologische bedreigingen: mate van innovatie en het risico van vast zitten aan foute technologie

Hoe effectiever het management is met het onderkennen en goed managen van de risico's, hoe minder problemen een accountant hoeft te verwachten tijdens de opdracht.

Audit implications of business risks



- Verwachtingen: kennis van een risico beïnvloed datgene wat een accountant verwacht te zien in de financiële resultaten.
- Levensvatbaarheid: bij een sterke bedreiging kan dit betekenen dat een organisatie niet going concern is en dat de accountant rekening moet houden met een faillissement op korte termijn.
- Controlerisico: sommige bedreigingen geven een directe indicatie dat bepaalde beweringen in de jaarrekening onjuist kunnen zijn.
- Control environment: sommige bedreigingen geven een zodanige druk op de controleomgeving dat het management denkt dat het enige antwoord onjuiste acties zijn.
- Behoeften: sommige bedreigingen geven aan dat de cliënt geen adequaat antwoord heeft op risico's uit de omgeving. Accountants moeten de risico's identificeren en bespreken met de cliënt. Soms ondersteunen ze de klant bij het ontwerpen en implementeren van maatregelen. Dit wordt vaak aangeduid als 'value-added customer service'.

Enkele voorbeelden:

<i>Strategic Business Risk/Threat</i>	<i>Source of Threat</i>	<i>Potential Audit Implications</i>
Concurrenten bieden langere garanties op producten	Concurrenten	Controlerisico: toename garantieverplichtingen kan leiden tot hogere/vakere schattingen bovenop historische patronen Behoeften: systeem voor verzamelen garantielasten
Tekort aan materialen a.g.v. slechte weersomstandigheden in producerend gebied	Leveranciers	Control environment: reductie om aan wensen afnemer te voldoen Controlerisico: afval en uitval ratio's moet worden aangepast in kostprijsformules Controlerisico: waarderingsproblemen rondom aankoopverplichtingen
Economische recessie	Economisch, afnemers	Controlerisico: oninbare vorderingen

		Levensvatbaarheid: krimpende basis
Smaak afnemers is veranderd	Sociaal, Afnemers	Control environment: druk om verkooptargets te halen om banen en bonus te beschermen Controlerisico: voorraad kan incourant worden Levensvatbaarheid: verlies van marktaandeel
Nieuwe concurrent is technologisch superieur	Technologie, Nieuwe concurrenten	Controlerisico: voorraadwaardering kan naar lagere marktwaarde moeten Levensvatbaarheid: verlies van marktaandeel
Overheid stelt nieuwe regels in t.a.v. distributie	Sociaal, Politiek	Control environment: regels omzeilen om verkooptargets te halen Controlerisico: Voorraadwaardering op lagere marktwaarde Levensvatbaarheid: verlies van marktaandeel Behoeften: assistentie bij het naleven van de regels
Euro ingevoerd als nieuwe valuta	Economisch, Politiek	Controle risico: waardering buitenlandse deelnemingen Behoeften: systeem euro-proof maken
Verouderd productieproces en onvermogen om te upgraden	Technologisch	Controlerisico: verzwakking waarde vaste activa Levensvatbaarheid: kleinere marges leidend tot verliezen als prijzen niet verhoogd kunnen worden Behoeften: assistentie bij strategische planning of meetpunten productieproces

NB: Dit zijn 8 van de 12 voorbeelden.

Hoofdstuk 6

Understanding the Client's Business: Strategic Risk Management

Het doel van dit hoofdstuk is het introduceren van manieren om interne beheersing (interne beheersing) te gebruiken door het management om risico's van externe bedreigingen te verminderen.

De relatie tussen de waarschijnlijkheid en de omvang van risico's:

Omvang van mogelijke fout	Risico 2	Risico 5 Risico 4
	Risico 1	Risico 3
	Laag	Hoog
	Waarschijnlijkheid van fout	

Risico 5 is het belangrijkste risico waarop het management zich moet focussen.

De technieken, procedures en controls gebruikt om business risico's te managen wordt aangeduid als interne beheersing. Management gebruikt dit om de waarschijnlijkheid van risico's, de mogelijke omvang van de risico's of beide te verminderen.

Interne beheersing: een proces ontworpen door het management om een redelijke mate van zekerheid te verschaffen dat de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Er zijn drie categorieën doelstellingen van belang voor interne beheersing:

- verbeteren van de effectiviteit van de besluitvorming van het management en de efficiency van de bedrijfsprocessen;
- vergroten van de betrouwbaarheid van informatie (inclusief financiële rapportages);
- bewaken van naleving van wetten, regels en contractuele verplichtingen.

Interne beheersing bestaat uit vijf elementen:

- Control environment
De basis van interne beheersing, de integriteit van de organisatie, houding m.b.t ethische situaties en algemene bekwaamheid
- Risk Assessment
Management dient procedures in te stellen om risico's te identificeren, analyseren en managen. De omgeving moet constant worden gescand op nieuwe risico's of veranderende omstandigheden, zowel door het management als de accountant.
- Control Activities
Als het management vindt dat de kosten opwegen tegen de baten om het risico te verminderen worden control activities uitgevoerd om het risico te verminderen.
- Information and communication
Belangrijke informatie wordt geïdentificeerd, verzameld en kenbaar gemaakt aan de betreffende personen in de organisatie. Informatie stroomt door de organisatie heen: naar boven, naar beneden en dwars door afdelingen heen.

- Monitoring
De organisatie bewaakt de effectiviteit van interne beheersing. Deze activiteiten zijn ontworpen om informatie aan het management te verschaffen over mogelijke en actuele items in het control systeem die risico kunnen omvormen tot problemen.

Er zijn twee soorten control te onderscheiden:

- Management control: de activiteiten van het senior management om strategische risico's te beperken en om de effectiviteit van besluitvorming en efficiency van de bedrijfsprocessen te promoten.
- Process control: de control activiteiten die worden uitgevoerd als onderdeel van de verschillende processen in een organisatie.

Management controls hebben de neiging zich te focussen op overall effectiviteit en efficiency in een organisatie in plaats van op details van de individuele activiteiten of transacties.

De belangrijkste vormen van management controls zijn:

- Top-level reviews
- Direct activity management
- Performance indicators and benchmarking.
- Independent evaluation

Om de effectiviteit van management controls t.a.v. het reduceren van strategische risico's te beoordelen, is het belangrijk te begrijpen wat de procedures en beleid zijn op dit gebied. Effectieve managers zouden de volgende vragen moeten kunnen beantwoorden:

- Hoe identificeer je de risico's die moeten worden ondervangen?
- Hoe beoordeel je de risico's en bepaal je de prioriteiten daarvan?
- Welke informatie gebruik je om risico's te monitoren? Wie produceert die informatie? Hoe betrouwbaar en met welke frequentie komt die informatie?
- Hoe bepaal je welke actie moet worden ondernomen tegen een bepaald risico? Wanneer zijn leidinggevenden of personeel van andere gebieden hierbij betrokken?
- Hoe reageren anderen op risico's door jou geïdentificeerd?
- Zijn er voldoende middelen beschikbaar (tijd, budget, gekwalificeerd personeel) voor een effectieve en tijdige respons op risico's?

De accountant moet de belangrijke risico's bespreken met personen die het dichtst bij het risico staan, de zogenaamde process-owners.

Management controls en de gevolgen voor de controle:

<i>Management control</i>	<i>Audit evidence needed</i>	<i>Impact on analytical evidence</i>	<i>Potential impact on test of assertions</i>
Een bedrijf maakt jaarlijkse verkoop-, kostenbudgetten en vergelijkt verschillen maandelijks. Correcties vinden tijdig plaats	Accountant kan kopieën verkrijgen van de budgetten en de maandelijks rapportages. Omgaan met verschillen bespreken met juiste personeel	Maandelijks rapportages geven ongebruikelijke omstandigheden of ontwikkelingen aan die risico kunnen verhogen	Minimaal
Een bedrijf heeft een beleid t.a.v. management belangenconflicten, alle MT-leden moeten dit jaarlijks invullen	Accountant kan beleid met management bespreken, een selectie van de lijsten beoordelen en follow-up bekijken van conflicten	Minimaal	De conflictrapporten kunnen een indicatie geven van intercompany transacties, waardering moet gecontroleerd worden
De controller beoordeelt oude vorderingen	Accountant kan het proces met controller	De rapportages geven een indicatie over de	De rapportages identificeren transacties

maandelijks. Afboekingen worden geautoriseerd door de controller en directeur	bespreken en rapportages beoordelen	inbaarheid van vorderingen	die in detail bekeken zouden moeten worden
---	-------------------------------------	----------------------------	--

NB. Dit zijn drie van de zes voorbeelden.

Veel IC-maatregelen die het management routinematig uitvoert, kunnen de accountant nuttige informatie verschaffen tijdens de uitvoering van de controle. Met name sterke controles kunnen getest worden door de accountant en kunnen derhalve dienen als bron voor controlebewijs.

Uiteindelijk moet de accountant belangrijke controls in ogenschouw nemen om te bepalen of risico's een impact hebben op het controleproces.

Een accountant kan een risico lager inschatten als gevolg van management controls, maar alleen als er bewijs is om de conclusie te ondersteunen dat de controls effectief zijn.

De accountant moet bewijs verzamelen om de conclusie te rechtvaardigen dat risico lager zijn dan in eerste instantie ingeschat. Dit bewijs wordt vaak verkregen door 'tests of controls'. Deze omvatten:

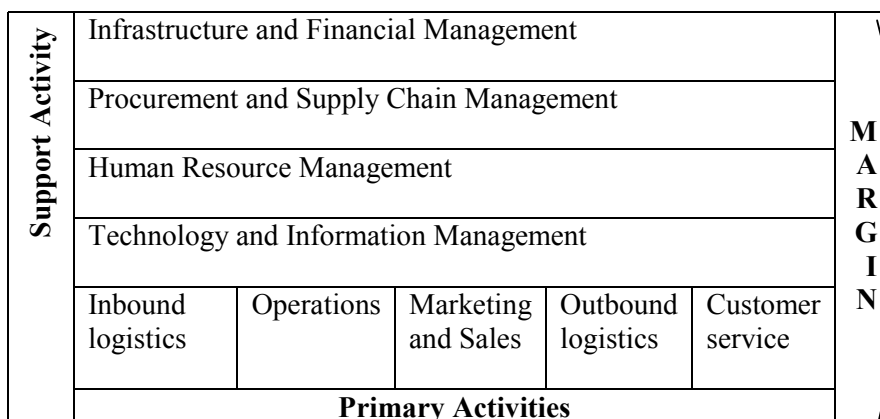
- Inlichtingen van de cliënt
- Waarnemingen ter plaatse
- Review van documentatie

De effectiviteit van management controls kan worden aangetast door:

- Falen om missie en doelstellingen te communiceren;
- Onjuiste of verouderde veronderstellingen;
- Onredelijke focus op de huidige omstandigheden;
- Starre organisatiestructuur;
- Onvermogen om verantwoordelijkheden te stellen / af te bakenen;
- Communicatie verstoringen

Een belangrijk element van management verantwoordelijkheid en een manier om risicomanagement te systematiseren, is het ontwerp en de implementatie van bedrijfsprocessen voor de kritische activiteiten van de organisatie.

Een value chain is een verzameling van processen ontworpen om de operaties en activiteiten van een organisatie effectief en beheerst uit te kunnen voeren. Het beschrijft hoe de organisatie waarde creëert die gevraagd wordt door afnemers.



Elk element van de waardeketen representeert een set bedrijfsprocessen die de organisatie nodig heeft om zijn doelstellingen te kunnen bereiken.

Primaire activiteiten zijn de processen die direct waarde creëren in de vorm van een product of een dienst.

Inbound logistics:

De fysieke activiteiten waarmee de organisatie input in het productieproces verzamelt, opslaat en managed. Audit problemen hierbij hebben betrekking op de volledigheid en waardering van inkomende voorraad alsmede de timing van kosten en verplichtingen.

Operations:

De activiteiten om inputs te transformeren tot een product of een dienst dat kan worden verkocht aan afnemers. Audit problemen hierbij hebben betrekking op de kosten van goederen en diensten, met namen de allocatie daarvan.

Marketing and sales:

De activiteiten om vraag voor de producten en diensten van de organisatie te creëren en het managen van klantrelaties. Audit problemen hierbij hebben betrekking op herkenning van de omzet m.b.t. verkoop (bijv. recht op ruilen) en de inbaarheid van vorderingen.

Outbound logistics:

De activiteiten die betrekking hebben op het leveren van de producten en diensten aan afnemers, alsmede activiteiten m.b.t. orderprocessing. Audit problemen hierbij hebben betrekking op cutoff van verkopen, het moment om omzetverantwoording en de gevolgen van retouren.

Customer service:

De activiteiten uitgevoerd nadat de producten en diensten zijn afgeleverd, inclusief installatie, training van verkooppersoneel en reparaties. Audit problemen hierbij hebben betrekking op kosten als garanties, moment van omzetverantwoording of wanneer servicecontracten zijn verweven met de verkopen.

Ondersteunende activiteiten zijn de processen om de organisatie goed te kunnen laten functioneren en om indirect waarde toe te voegen aan het product.

Infrastructure and financial management (corporate overhead):

Dit bevat het general management, boekhouding, corporate governance, treasury en strategische planning. Audit problemen hierbij hebben betrekking op het verkrijgen van financiering, lange termijn leasing, overnames.

Procurement and supply chain management:

De activiteiten met betrekking tot de afspraken tot het verkrijgen van materialen, onderdelen en andere vaste inputs die door de organisatie heen gebruikt worden. Audit problemen hierbij zijn inkoopcontracten, activarealisatie of –vernietiging, voorraadwaardering met betrekking tot incurante onderdelen.

Human resource management:

De activiteiten met betrekking tot het verkrijgen van human resources, primair het recruten, aannemen, trainen, ontslaan, evalueren en compenseren van werknemers. Audit problemen hierbij bevatten de verschillende soorten verplichtingen die kunnen ontstaan door onjuiste procedures (sexuele intimidatie of discriminatie), allocatie van directe en indirecte kosten en verplichtingen als pensioen, vut en personeelsopties.

Technology and information management:

De activiteiten met betrekking tot het verkrijgen van technologische of kennis-gebaseerde bronnen. Audit problemen hierbij hebben betrekking op de erkenning en allocatie van kosten met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwe producten en de ontwikkelingen in de primaire en ondersteunende activiteiten.

Voorbeeld: Business risico's, management controls en gevolgen voor de controle (zie ook hfdstk 5)

<i>Business Risk/ Threat</i>	<i>Source of threat</i>	<i>Activity likely to be affected</i>	<i>Potential management controls</i>	<i>Potential audit implications</i>
Concurrentie geeft verlengde garanties	Concurrentie	Service	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid voor reageren op acties concurrentie - Marktonderzoek-procedures voor eerder onderkennen trends - Betrouwbare en periodieke data over actuele garantie-kosten 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlerisico: toename garantieverplichtingen kan leiden tot hogere/vakere schattingen bovenop historische patronen - Behoeften: systeem voor verzamelen garantielasten
Tekort aan materialen a.g.v. slechte weersomstandigheden in producerend gebied	Leveranciers	Inbound logistics Operations Procurement	<ul style="list-style-type: none"> - Periodieke beoordeling van lange-termijn bronnen van leveranciers - Betrouwbare en periodieke data over input kosten - Lange-termijn verhoudingen en afspraken met leveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> - Control environment: reductie om aan wensen afnemer te voldoen - Controlerisico: afval en uitval ratio's moet worden aangepast in kostprijsformules - Controlerisico: waarderingproblemen rondom aankoopverplichtingen

Als risico's beschouwd worden als minder belangrijk als gevolg van management controls, moet de accountant een benadering ontwikkelen om te testen dat deze conclusie juist is.

NB. Dit zijn 2 van de 12 voorbeelden.

Hoofdstuk 7

Process Analysis and Risk Assessment

Bedrijfsprocessen reflecteren die wijze waarop een organisatie werkt. Ze zijn ontworpen en geïmplementeerd door het management om de kans op succes te verhogen. Toch zijn niet alle business processen effectief en problemen kunnen een negatief effect hebben op de organisatie. De uitdaging voor de accountant is het identificeren van de processen die het meest belangrijk zijn en vervolgens hun potentiële impact op de controle inschatten.

Ongeacht op welk niveau hebben bijna alle processen een tweeledig doel: (1) het ondersteunen van de doelstellingen van de organisatie en (2) het risico minimaliseren dat bepaalde bedreigingen een negatieve invloed hebben op de organisatie.

Een audit-sensitive process wordt gedefinieerd als een proces die kritiek is voor de controle en die een belangrijke invloed heeft op de procedures en de evidence die een accountant gebruikt gedurende de controle. Dergelijke processen worden beschouwd als de primaire bron van residual risico's binnen de controle. Een proces kan worden aangeduid als audit-sensitive als het voldoet aan een van de volgende voorwaarden:

- Proces is kritisch voor het bereiken van doelstellingen:
Kritische processen hebben een directe invloed op het vermogen van de organisatie om te reageren op externe bedreigingen en daarmee de levensvatbaarheid van de organisatie. De accountant moet deze processen onderkennen en begrijpen.
- Proces met veel externe interacties:
Deze processen zijn belangrijk voor de accountant vanwege de materialiteit van de individuele transacties die kunnen optreden.
- Proces met hoog risico:
Een proces kan worden beschouwd als hoog risico wanneer het erg complex is, belangrijke management invloeden bevat t.a.v. besluitvorming of het uitvoeren van transacties, zwakke interne controle wordt verwacht, frequente ongebruikelijke transacties heeft of een probleem-verleden heeft. Hieruit volgen vaak accounting of auditing problemen die van belang zijn voor de accountant.

Als de kritieke processen zijn geïdentificeerd, moet de accountant veel informatie verzamelen over deze processen, zoals:

- Het doel en de doelstellingen;
- De activiteiten;
- De informatiestromen (inclusief de informatiesystemen);
- De sleutelrisico's;
- Management controls t.a.v. risico's;
- Performance metingen m.b.t. risico's

Er worden twee methoden gebruikt om processen te kunnen analyseren:

- (1) Process map t.b.v het identificeren van de activiteiten en de informatie-aspecten;
- (2) Internal threat analysis t.b.v het analyseren van risico's, controls en performance indicators

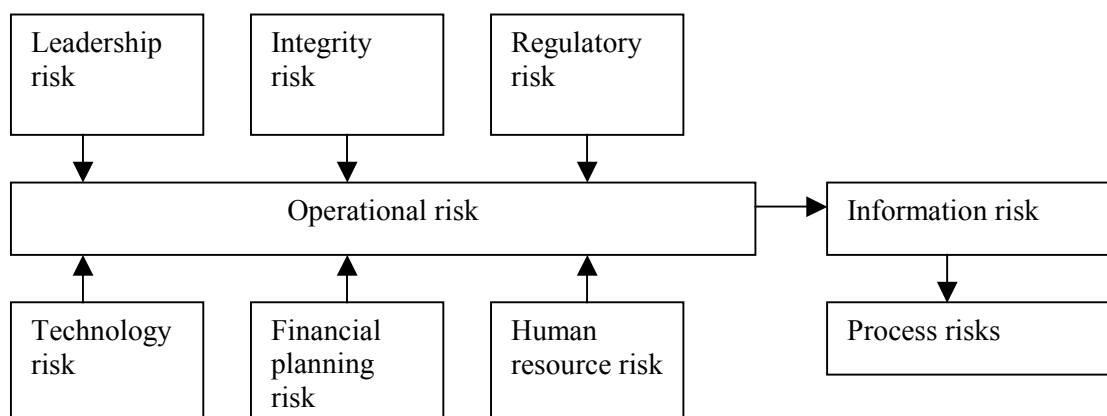
Een process map bestaat uit vier componenten:

- Process objectives
Een expliciete uitspraak over wat het proces wil bereiken.
- Process activities
De acties en stappen die worden uitgevoerd om de doelstellingen van het proces te bereiken.

- Proces data streams: (information feeds and information generation)
De accountant moet de aard en de betrouwbaarheid van de informatiestromen om drie redenen begrijpen:
 - Informatie in een proces heeft directe invloed op de jaarrekening
 - Informatie geeft de accountant zekerheid over de kwaliteit van het proces
 - Informatie geeft de accountant evidence over de belangrijkheid van procesrisico's
 Belangrijk is dat de accountant de betrouwbaarheid van informatie goed in ogenschouw neemt.
- The accounting impact of transactions occurring within the process (*in figuur 7-4: accounting impact of activities*)
Er kunnen drie soorten transacties worden onderkend in een proces:
 - Routinematige transacties
Vinden regelmatig en systematisch plaats. Vanuit het oogpunt van de accountant: als het onderliggende proces effectief is, hebben deze transacties weinig aandacht nodig tijdens de controle.
 - Niet-routinematige transacties
Vinden niet regelmatig of frequent plaats en kunnen een belangrijke beoordeling van het management nodig hebben.
 - Schattingen
Hebben een belangrijke invloed op de jaarrekening. Hier zit dus ook een hoog risico voor de accountant. Het risico dat een schatting onjuist is wordt beïnvloed door zijn complexiteit, de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van informatie die gebruikt is voor het maken van de schatting, de aard van gebruikte veronderstellingen en de mate van onzekerheid van toekomstige gebeurtenissen. De doelstellingen van de accountant zijn het vaststellen van de volledigheid, waardering en toelichting van de schattingen.

Een Internal threat analyses bestaan uit drie componenten:

- Risk identification
Er zijn diverse bronnen van interne risico's:



- Leadership risk: geen adequate managing of onduidelijk lijnen voor autorisatie en accountability. *Of door gebrek aan procedures en richtlijnen.*
- Integrity risk: gebrek aan integriteit of ethisch gedrag van individuen.
- Regulatory risk: het naleven van wet- en regelgeving.
- Technology risk: juiste toepassing en juiste investeringsniveau om doelstelling te kunnen bereiken. Technologie kan het proces op een aantal manieren beïnvloeden, namelijk de uitvoering, informatieprocessing en monitoring.
- Financial planning risk: het risico dat interne bronallocaties niet matchen met de specifieke behoeften van processen.

- Human resource risk: hebben werknemers kwalificaties, competenties en training om hun taken goed uit te kunnen voeren.
 - Operational risk: heeft betrekking op de uitvoering, mogelijke risico's betreffen kwaliteit, klanttevredenheid, doorlooptijd, capaciteit etc.
 - Information risk: betrouwbare informatie is nodig voor besluitvorming, het monitoren van proces activiteiten en het evalueren van de performance. Voor de accountant is met name de betrouwbaarheid van transaction processing van belang.
- Risk mitigation
Het identificeren van de beheersingsactiviteiten die het management heeft ingesteld om de verschillende procesrisico's te compenseren. De accountant moet de impact van controls beoordelen bij het bepalen van of een van de procesrisico's belangrijke residual (= rest) risico's zijn die extra aandacht nodig hebben.
 - Risk monitoring
De accountant kan performance indicators gebruiken om de beoordelen of procesrisico's wel of geen directe bedreiging vormen. De uitdaging voor de accountant is vast te stellen welke performance indicators gemonitord worden door de organisatie en vervolgens deze indicatoren verbinden met een specifiek risico.
De analyse van performance indicators geeft de accountant controle-informatie over procesrisico's en of het waarschijnlijk is dat ze zullen resulteren in negatieve uitkomsten die relevant zijn voor het controle proces.
De accountant kan tegen twee problemen aanlopen bij het onderzoeken van de performance indicatoren:
 - Accountants kunnen zelden hun eigen data m.b.t. de performance verzamelen, ze moeten erop vertrouwen dat de organisatie betrouwbare informatie heeft.
 - De accountant moet enige zekerheid hebben dat de data betrouwbaar zijn.

Voorbeeld internal threat analysis van brand management:

<i>Process risks</i>	<i>Controls linked to risks</i>	<i>Performance indicators</i>
Merken die falen a.g.v. inadequate research	<ul style="list-style-type: none"> - Formeel proces voor marktonderzoek - Formeel goedkeuringsproces voor nieuwe producten - Vaste beoordelingscriteria - Toezicht door senior management - Test markten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkopen versus plan - Kosten van beëindigde merken / producten - Kosten van advertenties en product-introductie - Toename van omzet analyse (promoties, advertenties, nieuwe producten)
Falen in het monitoren van concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking - Vergelijkend warenonderzoek - Monitoren van branche en algemene media 	<ul style="list-style-type: none"> - Aantallen nieuwe toetreders/ substituu-producten - Trends in verkopen - Behouden van afnemers
Inconsistentie tussen strategie en merken	<ul style="list-style-type: none"> - Marktonderzoek - Onafhankelijk onderzoek onder consumenten - Monitoren van branche en algemene media 	<ul style="list-style-type: none"> - Houdingen van afnemers - Demografische kenmerken van afnemers - Verkopen t.o.v. doelmarkten

Let op: dit zijn slechts 3 van de 7 voorbeelden uit figuur 7-8.

De laatste stap in de procesanalyse is het beoordelen van de belangrijkheid van risico's door het gebruiken van risk map zoals ook gebruikt bij strategisch risico. Deze beoordeling heeft vier stappen:

1. Beoordeel het intrinsieke risico niveau van elk geïdentificeerd risico (de kans op een negatieve uitkomst en de mogelijke omvang van het probleem);

2. Overweeg de gevolgen van de controls en de performance indicators;
3. Rond de beoordeling van elk risico af;
4. Identificeer hoge residual risico's (als ze er zijn)

Een residual risico kan vijf implicaties hebben:

- verwachtingen scheppen over financiële resultaten
- suggereren van financiële fouten
- zorgen opwekken over levensvatbaarheid
- mogelijke bedreigingen voor de control environment aangeven
- highlighten van mogelijke klantbehoeften

Als de accountant conclusies heeft getrokken over de restrisico's van het proces is een belangrijke stap in het voltooien van de analyse het documenteren van de conclusies. Minimaal moet er documentatie zijn over de risico beoordelingen. Om risico reducties te ondersteunen kan de accountant testen uitvoeren en documenteren t.a.v. de sleutel controls die het naar beneden bijstellen van de risico's rechtvaardigen. Daarnaast zal de accountant waarschijnlijk proces en procedure documentatie beoordelen en het personeel observeren tijdens hun werk. Tot slot moet de accountant de controle-informatie over performance indicators documenteren, met name als een risico naar beneden is bijgesteld.

Dit uittreksel is gemaakt door José Veltens, winnaar van de Pentagan Uittrekselwedstrijd 2001. De hoofdstukken 8 t/m 17 (deel B) zijn opgenomen in een apart bestand.