

Bedrijfsmodel op

Het accountantsvak gaat ingrijpend veranderen. Nu eens niet door de regelgeving van buitenaf maar door innovatie van binnenuit. Nieuwe software en data-analysetechnieken gaan leiden tot continuous monitoring, een completere controle, meer fraudedetectie en een sterkere positie van de auditor tegenover de ondernemingsleiding. En tot een ander businessmodel.

TEKST: BERT BAKKER | BEELD: CORBIS, SIMONE VAN ES, MARJA BROUWER

Een ding is duidelijk: accountantskantoren moeten veranderen om beter te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen. Vreemd is wel dat discussies over wat er moet gebeuren stevast inzoomen op de reeksen nieuwe eisen die Brussel en de nationale wetgever willen opleggen aan de beroepsgroep. Wetend dat kritiek op de beroepsgroep zich richt op een teleurstellende kwaliteit bij een te hoge prijs, zou je verwachten dat ontwikkelingen in het controlevak zelf, die bezig zijn de werkwijze inhoudelijk en van binnenuit ingrijpend te veranderen, veel meer aandacht zouden krijgen. De technieken waarmee diverse partijen nu op diverse manieren experimenteren op het gebied van data-analyse, zouden – ook in combinatie met XBRL – op de auditpraktijk namelijk weleens meer impact kunnen hebben dan al die nieuwe regels. En in positieve zin. Het gaat immers over ontwikkelingen die nu eens niet van buitenaf zijn opgelegd maar het resultaat zijn van eigen analyse- en controletechnische innovaties.

OP DE SCHOP

Dankzij nieuwe data-analytische tools kunnen certificerend accountants sterker komen te staan tegenover de directies van te controleren ondernemingen. De risico's van het niet opmerken van fraude of dubieuze manipulaties in de verslaglegging – belangrijke aanleiding van de maatschappelijke onvrede – kan verminderen. Betere controles kunnen de geloofwaardigheid van 'de handtekening' een boost geven. Bijkomend detail: de kans dat hierdoor het businessmodel van accountantskantoren op de schop zal moeten – ook als dat inmiddels op *audit only* is afgestemd – is aanzienlijk.

QUINTA RIJNDERS: 'IK ZIE POTENTIEEL OM K-LDR STRAKS IN TE ZETTEN BIJ ADVIES- EN CONTROLE-OPDRACHTEN.'



de tocht

STEPHEN VAN DEN BIGGELAAR:
'AUDITORS MOGEN NIET GAAN
DENKEN DAT ZE DE CIJFERS KLAK-
KELOOS KUNNEN ACCEPTEREN.'



TWEE TENDENSEN IN CONTROLEPRAKTIJK

Register EDP-auditor bij KPMG Advisory Stephen Van den Biggelaar ziet twee belangrijke tendensen in de controlepraktijk. Enerzijds de wiskundige en statistische benadering waarin datastromen met algoritmische formules worden geanalyseerd. Anderzijds de ERP-benadering, waarin het streven is alle relevante informatie in het bedrijf integraal en centraal in zo'systeem op te slaan, zodat je die op elk moment kunt ophalen.

"Dat laatste biedt geweldige mogelijkheden. Via *continuous monitoring* kunnen ondernemingen hun bedrijfsprocessen non-stop in de gaten houden. En het biedt de auditor een gouden kans om zich met veel minder tijd en moeite, dus goedkoper, een betrouwbaar oordeel te vormen over de financiële toestand van de onderneming."

Van den Biggelaar en ook zijn collega Maurice op het Veld zien bij klanten – vaak multinationals – dat ze voor al hun dochterondernemingen wereldwijd vaak kiezen voor één centraal ERP-systeem, en daarnaast eventueel een *shared service centre*, om optimaal te kunnen standaardiseren en centraliseren.

Op het Veld: "Als een bedrijf het goed organiseert, biedt dit de organisaties nu verbetermogelijkheden in bedrijfsprocessen. Maar door nog meer intelligentie in de IT-systemen en analyses te borgen, kan de controle in de toekomst zelfs online en real-time worden gedaan. Stakeholders, dus het management committee, aandeelhouders, investeerders, banken, kunnen met deze aanpak, die wij *Facts to Value*, noemen op elk gewenst moment kijken of de onderneming *in control* is."

'AUDITOR KAN 'MEELIFTEN' OP ERP-SNELWEG.'

GEDULDVRETENDE ARBEID

Al sinds haar afstuderen in 2005 werkt Quintra Rijnders bij KPMG in de fraudebestrijding. Haar dagelijks werk bij 'Forensic' bestond uit het speuren naar rare procesgangen, vreemde boekingen, ongeautoriseerde betalingen. Geduldvetende arbeid, en het was Rijnders altijd al duidelijk dat die beter en minder tijdrovend gedaan moest kunnen worden met slimme software. Software die uit de tien- en soms honderduizenden te controleren journaalposten precies die 'regels' kon zeven waarmee iets aan de hand kon zijn. Dat is dan ook waaraan ze laatste jaren met een groep collega's gestaag heeft gewerkt. En afgelopen voorjaar kon ze eindelijk resultaat tonen: een nieuwe *tool*, gedoopt K-LDR (KPMG – Learn, Detect, Respond; op z'n Engels uitgesproken als *K-leader*).

Rijnders: "Het manco van de vorige generatie data-analyseinstrumenten was dat die alleen reageerden op van te voren ingevoerde risicofactoren. Deze *tool* werkt met *unsupervised*, zelflerende software. Het blijkt dat we daarmee effectief en efficiënt uitzonderingen op

bestaande datastructuren in een grootboek in kaart kunnen brengen.”

ANDERE SPECIALISTEN

Rijnders beschrijft hoe ze de nieuwe software ontwikkelde met methoden die leunen op de al sinds de jaren zestig bestaande denkbeelden van Starreveld over bedrijfsprocessen als een waardekringloopsysteem – de ‘supercycle’. Datastromen worden integraal geanalyseerd op mogelijk opvallende transacties. Dus niet alleen gefocust op bepaalde periodes of specifieke bedrijfsprocessen. Rijnders: “Deze software kan ook worden ingezet in een systeem van *continuous monitoring*.”

Dat er in die analysetechnieken lange tijd niet veel vooruitgang werd geboekt, had te maken met de beperkte reken- en datatransportcapaciteit van computers, én met de vaak moeizame communicatie tussen accountants en technische en statistisch onderlegde mensen. Die kloof werd binnen het team dat Quintra Rijnders aanvoert, overbrugd door er ook specialisten met een achtergrond in wiskunde en artificiële intelligentie in op te nemen.

BREDERE TOEPASSING

Eén van hen, Patrick Özer, daarover: “K-LDR maakt gebruik van statistische principes die bekend staan als ‘Bayesiaanse’ netwerken, rekenmethoden waarmee accountants van huis uit niet erg vertrouwd zijn.”

Hoewel niet ontevreden, vinden Rijnders en Özer hun nieuwe tool eigenlijk nog steeds te grof. Te veel boekingen blijven nog in de ‘zeef’ hangen waarmee na nader onderzoek niets aan de hand blijkt. Al die meldingen napluizen kost tijd, dus geld.

Maar naarmate de methode verbetert en verfijnt, onder meer doordat de software straks boekingsgangen in z’n geheel kan herkennen, zullen de toepassingsmogelijkheden ook breder worden. Rijnders: “Nu is K-LDR nog



PIETER DE KOK: ‘OMDAT ELKE TRANSACTIE WORDT INGELEZEN, HOREN STEEKPROEVEN OF HANDMATIGE CONTROLE STRAKS TOT HET VERLEDEN.’



JACQUES DE SWART: ‘MET EEN WISKUNDIGE MODELLEERTAAL KUNNEN WE VOLLEDIG AUTOMATISCH DE INTERNE CONTROLE BEOORDELEN EN FRAUDE DETECTEREN.’

gericht op intern onderzoek bij vermoedens van fraude. Maar ik zie potentieel om het straks ook extern in te zetten, dus bij advies- en controle-opdrachten.”

CONTINU TOEGANG

Ontwikkelingen als deze zijn niet alleen gaande bij KPMG of andere big four-kantoren maar ook in de categorie daaronder. Coney, de accountants- en adviesorganisatie met vestigingen in Amsterdam, Rotterdam en Brussel, waar Tuacc-aanvoerder Pieter de Kok een van de partners is, probeert zich bij uitstek te onderscheiden van andere kantoren door klanten te helpen met ‘innovatieve’ en ‘creatieve’ oplossingen en handige tools. Twee voorbeelden van tools die Coney exclusief distribueert voor de Benelux-markt zijn ACL en ReflectOne. Stand-alone software voor data-analyse en *process mining* die zowel door het financieel management van bedrijven gebruikt kan worden als bij audittoepassingen. De tools claimen honderd procent van de transactiedata en procesdata van een onderneming te dekken. Daardoor zouden ze de directie en controlerend accountant continu toegang geven tot alle relevante financiële, voorraad- en productiegegevens. Pieter de Kok: “Omdat werkelijk elke transactie wordt ingelezen, kunnen steekproeven of handmatige controle op betalingen of afgifte van goederen straks tot het verleden behoren.”

FRAUDE INGEPERKT

Een belangrijk deel van het werk van de controlerend accountant dat altijd al intellectueel het minst aantrekkelijk was, maar wel tijdrovend en kostenverhogend, komt geleidelijk te vervallen. De Kok: “Mogelijkheden om fraude te plegen worden met door dit soort

software ook fors ingeperkt. Maar je moet tegelijkertijd beseffen wat het níet doet: namelijk de bedrijfs-economische analyse van die data.”

Accountants moeten daarop wel gefocust blijven, vindt hij. Net als op de opzet van de controleaanpak. “Je zult je nog steeds een oordeel moeten vormen over de governance, de bedrijfsrisico’s, functiescheiding, bijzondere transacties en dergelijke.”

De Kok blijft wel realistisch: “Het zou mooi zijn als dit soort instrumenten een kant en klaar credit rating-oordeel gaven, maar dat doen ze niet. Uitbreiding van de software richting ratio-analyse lijkt me wel denkbaar.”

NET DICHTGETROKKEN

Het beeld van een net dat vanaf twee kanten langzaam rond de boekhouding van organisaties wordt dichtgetrokken tekent zich af. Aan de ene kant worden in ondernemingen – te beginnen bij de grootste maar geleidelijk uitbreidend naar de middencategorie – bijna alle bedrijfseconomisch relevante handelingen en transacties vastgelegd in centrale IT-systemen. Aan de andere kant neemt nu ook de capaciteit om die enorme massa’s data te analyseren ineens snel toe.

En dat gebeurt niet alleen door analyse van transactien- en boekingsdata op detailniveau maar ook meer geaggregeerd: daar waar geld en goederenstromen binnen en tussen grote multinationale bedrijven continu worden gemonitord.

ZANDWEGGETJES

Maurice Op het Veld en Stephen van den Biggelaar, beiden EDP-auditor bij KPMG Advisory, ontwikkelden hun ideeën over een efficiëntere controle-aanpak terwijl ze voor cliënten werkten aan het optimaliseren van bedrijfsprocessen in ERP-systemen, zoals dat bijvoorbeeld met software van Oracle of SAP gebeurt. Op het Veld: “Het invoeren van zo’n ERP-systeem, waar internationale bedrijven vele miljoenen in investeren, kun je informatietechnisch zien als het vervangen van meer zandweggetjes door een grote vierbaans snelweg. Als die er eenmaal ligt, kun je gebruikmaken van de automatische controles die daarin zitten: bestellingen, leveringen, voorraden, betalingen – alles wat je rond een bedrijfsproces kunt verzinnen wordt in zo’n system geadministreerd. Zelfs welke werknemer met welke order is bezig geweest.”

TEN DELE BENUT

Op het Veld merkte echter dat bedrijven de gebouwde infrastructuur – hetzij door culturele kwesties, hetzij door gebrekkige instructies over hoe die ‘snelweg’ te berijden – vaak maar ten dele benutten.

En: dat ook auditors maar nauwelijks beseften hoeveel effectiever en efficiënter ze zouden kunnen werken als ze de ins en outs van zo’n ERP-systeem onder de knie hadden.

Van den Biggelaar: “Handmatige controles en traditionele auditorsinstrumenten als steekproeven – bijvoorbeeld om facturen te controleren – zullen uiteindelijk

BELASTINGDIENST: GERICHT OP ZOEK

Veel kwesties die in de wereld van controlerend accountants spelen, bestaan in vergelijkbare vorm bij de Belastingdienst. Beoordelen of aangeleverde (winst)cijfers plausibel zijn en of er sprake kan zijn van fraude. Zoe-ken naar een optimum tussen de tijd die in toezicht wordt geïnvesteerd, en rendement in de vorm van extra zekerheid.

Arnold Roza is vaktechnisch coördinator EDP-audit bij Belastingdienst Rijnmond in Rotterdam en geldt binnen de Nederlandse Belastingdienst als een creatief denker waar het gaat om toepassing van data-analyse. Eind jaren negentig was de Belastingdienst al actief met de toepassing van data-analyse. Vooral de zogeheten *auditfile* gaf indertijd een *schwung*. Maar de eigen *tooling* en de uitvoeringspraktijk hielden sindsdien geen gelijke tred met de ontwikkelingen binnen de informatietechnologie. Nu echter staat bij de Belastingdienst intelligente data-analyse opnieuw hoog op de agenda.

Roza: “We moeten steeds meer doen en met veel minder mensen dan toen ik begon in 1991. We komen dan ook minder vaak bij de belastingplichtige in huis controleren. Maar werken zoals toen hoeft ook niet meer. Als je bij bedrijven voldoende vertrouwen hebt in de automatiseringsomgeving dan blijven er twee vragen over bij data-analyse. Heb je inzicht in de bedrijfsprocessen? En: zijn de aangeleverde cijfers te valideren?”

Die laatste beoordeling gebeurt, net als bij fraudeonderzoek, door een vergelijking te maken tussen wat je zou verwachten (*Soll*) en wat je feitelijk vindt (*Ist*). Roza: “De kunst is om een paar significante data-analyses te ontwikkelen.”

Roza’s visie op hoe je bepaalt of aangeleverde cijfers verdergaand onderzocht moeten worden, zal sommigen verrassen: “Ik zoek niet primair naar wat fout, maar naar wat goed gaat. Waar kan ik op steunen? Dankzij internetboekhoudsoftware wordt het makkelijker dat te beoordelen. We stimuleren de markt in het ontwikkelen van een transparant keurmerk voor betrouwbare administratieve cloud-oplossingen. Door technologische ontwikkelingen zijn steeds meer bedrijfsdata beschikbaar die je nader zou kunnen analyseren. Je moet dan goed weten op welke daarvan je kunt steunen. Zo kun je bepalen of je voldoende werk hebt gedaan om vast te stellen dat de aangifte betrouwbaar is.”

BIJ DE BELASTINGDIENST STAAT INTELLIGENTE DATA-ANALYSE OPNIEUW HOOG OP DE AGENDA.

niet meer nodig zijn. Je hebt immers de complete informatie onder handbereik – als er niet om het systeem heen wordt gewerkt!”

‘DISRUPTIVE TECHNOLOGY’

Minder dom vinkwerk, minder over de schouders hangen van werknemers die zich bespied voelen. De trend is kortom: minder impopulair doewerk en meer denkwerk – in wezen precies wat ‘de maatschappij’ van accountants wil. Maar als het auditvak zich – dankzij de technologie en betere rekenmodellen – echt in die richting beweegt, dan heeft dat haast onvermijdelijk ook gevolgen voor het bedrijfsmodel.

Jacques de Swart, hoogleraar toegepaste wiskunde aan



de School of Accountancy & Controlling van Nyenrode Business Universiteit en directeur van de Quantitative Analysis Group van PwC, toonde zich al eerder de apostel van dat evangelie. Een klein jaar geleden voorspelde hij in een interview dat vooral bij data-analyse nieuwe wiskundige technieken een disruptieve technology zullen blijken (zie *Accountant*, april 2011).

Hij licht dat nog eens toe: “Er is veel vooruitgang geboekt in het ontsluiten van data uit diverse systemen. Wel is er nog veel te doen op het gebied van het slimmer analyseren van de data. Maar met een wiskundige modelleertaal voorzie ik dat we uiteindelijk volledig automatisch de interne controle zullen kunnen beoordelen en mogelijke fraude detecteren. Op termijn kan dat inderdaad ook betekenen dat het businessmodel daardoor gaat veranderen. De grote audit firms zien dat risico en zijn op zoek zijn naar vernieuwing.”

WAPENWEDLOOP

Die te verwachten verandering in het bedrijfsmodel brengt overigens niet alleen kansen, maar ook bedreigingen. ERP-adviseur Stephen van den Biggelaar van KPMG herinnert eraan dat bepaalde vormen van boekhoudfraude ook met een hermetisch sluitend boekhoudsysteem en hyperslimme data-analyses nog steeds mogelijk blijft. De technologie maakt veel mogelijk maar wordt ook steeds complexer. Er is sprake van een soort wapenwedloop: data-analyse wordt beter, maar tegelijkertijd groeit de stroom informatie. Bovendien richten de technieken zich met name op de routinematige stromen zoals het inkoop-, verkoopproces.

Van den Biggelaar: “Auditors mogen niet gaan denken dat ze de cijfers die ze voor zich krijgen klakkeloos kun-

‘DE KRACHTSVERHOUDING TUSSEN AUDITOR EN ONDERNEMINGSLEIDING KAN GAAN VERANDEREN.’

nen accepteren. Incidentele boekingen zoals bijvoorbeeld die met betrekking tot pensioenen, belastingen en *impairments*, lenen zich minder voor data-analyse. Al zal in de toekomst met *benchmarking* wel meer mogelijk zijn.”

ANDERE KRACHTSVERHOUDING

Maar op de achtergrond speelt nog meer: de krachtsverhouding tussen auditor en ondernemingsleiding kan, voor zover die gebaseerd is op kennis van de bedrijfsgegevens, gaan veranderen. De gecontroleerde kan minder dan voorheen zaken verborgen houden. In discussies met de klant zou het niet meer hoeven gaan over de juistheid van cijfers zelf, of over de zeggingskracht van steekproeven. Dat versterkt in principe de positie van de accountant.

Maar die medaille heeft ook een achterkant. Barbara Majoor, bij Deloitte als partner verantwoordelijk voor innovatie in audit- en assurance-methoden en net als De Swart parttime hoogleraar accountancy aan Nyenrode, ziet de diverse technieken om bedrijfsdata te monitoren naar elkaar toe groeien. Ook binnen Deloitte ziet ze dat controletechnieken meer en meer op data analytics zijn gebaseerd.

HANDWERK

Aansluitend bij wat Op het Veld en Van den Biggelaar van KPMG beschreven, wijst zij er daarnaast op dat de cfo's van bedrijven straks over precies dezelfde, eenduidige set cijfers beschikken als de externe accountant. Majoor: “De klant heeft volledig inzicht in zijn bedrijfsprocessen en kan dezelfde analyses uitvoeren als de accountant. Dus de rol van de accountant verschuift nog meer naar het geven van een oordeel over de vraag of accountingregels juist zijn toegepast en of, gegeven het totale beeld van bevindingen, een goedkeurende verklaring gegeven kan worden.”

Met name het handwerk van controles wordt minder, maar Majoor vraagt zich daardoor ook af: “Wat blijft er dan over?”

TUACC-BEWEGING

Majoor ziet dat er vragen gaan ontstaan over de haalbaarheid van het huidige businessmodel. “In de Tucacc-beweging is dit onderwerp recent ook op de agenda gezet. Moet het vak dan toch opschuiven richting credit rating? Of ligt het antwoord in verbreding, bijvoorbeeld richting signalering en het geven van assurance bij het totale bedrijfsplaatje? Dat lijkt wel een voor de hand liggende oplossing, maar er is nog volop discussie.” □



Meer op
Accountant.nl/
Vaktechniek

‘MOET HET VAK OPSCHUIVEN RICHTING CREDIT RATING OF VERBREDEN RICHTING SIGNALERING EN ASSURANCE BIJ HET TOTALE BEDRIJFSPLAATJE?’