

Niet tegen elke prijs...

Bij al of niet aanvaarden of continueren van opdrachten spelen diverse factoren en uiteenlopende motieven. Een mix van centraal beleid en individuele oordeelsvorming werkt het best.

TEKST: RIK ROOS* | BEELD: MARJA BROUWER

Accountantsorganisaties aanvaarden en continueren graag opdrachten bij cliënten. Maar niet tegen elke prijs. Volgens de Wet toezicht accountantsorganisaties zijn ze verplicht relaties te vermijden met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of de financiële markten kunnen schaden. Hoe kan het dan dat een accountantsorganisatie een nieuwe cliënt accepteert die een andere accountantsorganisatie vanuit risicobeheersing niet heeft geaccepteerd of waarmee de relatie is beëindigd?

SPANNINGSVELD

Cliënt- en opdrachtacceptatiebeleid creëert een interessant spanningsveld tussen enerzijds het maatschappelijk belang van vertrouwen in accountants en financiële markten en anderzijds het belang

van bewegingsvrijheid op de markt.

Dit spanningsveld plaatst accountantsorganisaties bovendien voor een dilemma. Als de kosten voor het aanvaarden en voortzetten van relaties hoog oplopen, zou de terugverdienbaarheid daarvan in het geding kunnen komen. Onjuiste beslissingen in de acceptatiefase kunnen echter negatieve gevolgen hebben. Verlaging van de acceptatiedrempel leidt tot een groter risico op aansprakelijkheid, reputatieschade of bijvoorbeeld sancties van toezichthouders.

RUIMTE VOOR VERBETERING

De International Federation of Accountants (IFAC) analyseerde onlangs de inspectierapporten van toezichthouders uit Australië, Canada, Hong Kong, Japan, Singapore, Zuid Afrika, Engeland en de Verenigde Staten. Hieruit blijkt kritiek op de vastleggingen over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten, op de tijdigheid van dat proces en over de competenties van controleteams. Dit vormde voor IFAC aanleiding om materiaal beschikbaar te stellen dat accountantsorganisaties kan ondersteunen.

DIVERSE INVALSHOEKEN

De risicoanalyse voorafgaand aan het al of niet aanvaarden of voortzetten van een cliëntrelatie bestaat doorgaans uit een beoordeling van de leiderschapsstijl van de opdrachtgever, het inwinnen van inlichtingen bij de ondernemingsleiding en observatie. De aard en diepgang van de risicoanalyse kunnen verschillen, afhankelijk van bijvoorbeeld de aard van de beoogde dienstverlening en het publieke belang van de potentiële cliënt.

Bij het beoordelen van de leiderschapsstijl bij de opdrachtgever (in brede zin) spelen diverse aspecten een rol, zoals de identiteit en reputatie van de aandeelhouders en bestuursleden, de houding ten aanzien van interne beheersing, en eventuele aanwijzingen van wit-



waspraktijken of andere criminele activiteiten. Deze (her)beoordeling is niet bedoeld om een moreel oordeel te geven, maar om een inschatting te maken van de kans dat de opdrachtgever de accountantsorganisatie zal misleiden of onder druk zal zetten. Ook de continuïteitsveronderstelling blijkt een belangrijke factor bij de besluitvorming.

Belangrijk zijn ook het doel, de aard en de uitvoerbaarheid van de opdracht. Een adviesopdracht kent bijvoorbeeld een ander risicoprofiel dan een controle of de begeleiding van een aandelenemissie. Andere aspecten houden verband met het tijdstip waarop de cliënt de opdracht verstrekt en eventuele specifieke wet- en regelgeving.

Eveneens relevant is het mogelijke risico dat een potentiële cliënt meebrengt. Daarbij kan het gaan om bijvoorbeeld aansprakelijkheid en reputatieschade, maar ook om bedrijfseconomische aspecten, zoals het kunnen beschikken over een toereikend budget en voldoende mensen en middelen.

RISICO'S BEHEERSEN

Accountantsorganisaties kunnen diverse maatregelen nemen om risico's te beheersen die samenhangen met de opdrachtgever, het type opdracht of de eigen interne organisatie. Voorbeelden zijn de inzet van specialisten, het vergroten van het budget om risicogerichte controlewerkzaamheden te kunnen uitvoeren en aanscherping van de interne kwaliteitsbeoordeling. Maatregelen om de eventuele impact van een risico te minimaliseren zijn bijvoorbeeld een beroepsaansprakelijkheidsverzekering, een interne stroppenpot, beperking van de aansprakelijkheid in de opdrachtvoorwaarden en een adequaat mediabeleid bij reputatierisico's.

Karla Johnstone en Jean Bedard (2003) onderzochten bij een grote accountantsorganisatie of risicomitigerende maatregelen van invloed zijn op het accepteren of continueren van een cliëntrelatie. Hoewel accountantsorganisaties doorgaans risicovolle cliënten minder snel accepteren, blijken zij bereidwilliger dat wel te doen als het mogelijk is gerichte risicomitigerende maatregelen in te zetten. Zo speelt het kunnen inzetten van specialisten vooral een rol in de besluitvorming bij frauderisicofactoren of bij een verhoogd risico van afwijkingen in de jaarrekening. Het kunnen besteden van een bovengemiddeld controlebudget speelt vooral een rol bij onzekerheid over de continuïteit of bij een beursnotering. Jack Ethridge et al (2007) onderzochten de beleving van opdrachtrisico's onder partners uit diverse Amerikaanse accountantsorganisaties en de opvolging van die risico's. De top drie van maatregelen die de partners toepassen bestond uit:

- 1 toewijzen van meer ervaren leden aan controleteams (genoemd door 98 procent)
- 2 vergroten van gegevensgericht controlewerk (genoemd door 98 procent)



INDIVIDUELE PROFESSIONELE OORDEELVORMING

Risicoanalyse rondom relaties met cliënten is gebaseerd op inschattingen. Dit betekent dat accountants tot andersluidende overwegingen kunnen komen, afhankelijk van bijvoorbeeld hun rol en ervaring.

Susan Ayers en Steven Kaplan (1998) concluderen na onderzoek in de Verenigde Staten onder 216 partners van grote accountantsorganisaties dat *risk review* partners bij cliëntacceptatie conservatievere inschattingen maken dan reguliere controlepartners. Zij verklaren dat onder meer vanuit hun bovengemiddelde praktijkervaring en meer gedegen risico-inschatting vanuit hun specifieke rol.

Karla Johnstone (2010) onderzocht de invloed van het ervaringsniveau van accountants op de inschatting van risico's. Meer ervaren accountants blijken het grootste belang toe te kennen aan de houding van het management rondom interne beheersing, terwijl minder ervaren accountants zich vooral concentreren op de relatie van de (potentiële) cliënt met diens voorgaande accountant.

Ook Sylvia Siregar et al (2008), onderzochten of eigenschappen van de individuele accountant een rol spelen bij het cliëntacceptatieproces. De weging die accountants toekennen aan risicofactoren blijkt te verschillen, afhankelijk van ervaring, positie en geslacht van de accountant. Zo blijken vrouwelijke professionals in Indonesië voorzichtiger dan hun mannelijke collega's, vooral bij de inschatting van het aansprakelijkheidsrisico.

CENTRAAL BELEID ACCOUNTANTSORGANISATIE

De onderzoekers Timothy Bell et al (2002). betogen dat het effectief beheersen van het bedrijfsrisico voor de accountantsorganisatie een adequate mix vereist van de zelfstandige rol van de individuele partner (*bottom-up*) en het centrale beleid van de accountantsorganisatie (*top-down*). Een te grote nadruk op gecentraliseerde risicobeheersingsmaatregelen kan volgens hen een negatieve invloed hebben op de groei en winstgevendheid van de accountantsorganisatie, wat uiteindelijk kan leiden tot verslechtering van de controlekwaliteit, bijvoorbeeld omdat hooggekwalificeerde professionals besluiten de carrière elders voort te zetten. Bovendien hebben individuele partners doorgaans het beste zicht op het risicoprofiel van de (potentiële) opdrachtgever. Omgekeerd zijn gecentraliseerde risicobeheersingsmaatregelen relevant voor bijvoorbeeld de consistentie van inschattingen en het bewaken dat de belangen van accountantsorganisatie en individuele partner parallel blijven lopen.

3 meer onvoorspelbaarheid in het controlewerk (genoemd door 77 procent).

Partners noemden het inschakelen van specialisten zeer effectief als maatregel om opdrachtrisico's te mitigeren, maar slechts 38 procent zet deze maatregel ook daadwerkelijk in.

BESLUITVORMING

Bij de besluitvorming over het aanvaarden of voortzetten van relaties is er ruimte voor nuance en professionele oordeelvorming. Accountantsorganisaties vertonen daarbij een verschillend profiel. Zo verschillen de mogelijkheden om risicomitigerende maatregelen in te zetten, het specialistisch kennisniveau, de financiële ruimte en de personele capaciteit.

Ze kunnen ook een verschillende marktstrategie voeren, zoals in de beoogde omvang en samenstelling van de cliëntportfolio. Bij de besluitvorming over relaties met cliënten is daarom van belang dat accountantsorganisaties rekening houden met het profiel van de totale cliëntenportfolio inclusief de wisselwerking tussen verschillende diensten.

RISICOMIJDEND GEDRAG

Johnstone en Bedard onderzochten bij een grote Amerikaanse accountantsorganisatie de aard en mate van risicomijdend gedrag bij het beheersen van de cliëntportfolio. Zij onderzochten het risicoprofiel van 424 nieuw geaccepteerde cliënten, 6.533 cliënten waarvan de organisatie besloot de relatie te continueren en 43 cliënten die zijn afgestoten. Ze constateren een afname in het risicoprofiel van de totale cliëntportfolio, doordat

de accountantsorganisatie de risicovollere bestaande cliënten afstoot en nieuwe cliënten accepteert met een lager risicoprofiel dan het gemiddelde in de portfolio. Hoe risicoavers accountantsorganisaties zijn kan overigens per jurisdictie anders uitpakken, bijvoorbeeld door verschillen in (claim)cultuur of in de sanctieringsrisico's vanuit een toezichthouder. Jong Hag Choi (2003) onderzocht bijvoorbeeld in 39 landen de invloed van wet- en regelgeving en concluderen dat grote accountantsorganisaties in een sterk gejuridiseerde omgeving hun cliënten een hogere risicopremie in rekening brengen en minder geneigd zijn cliënten met verliesgevende activiteiten te bedienen.

BEPERKINGEN PORTFOLIOBENADERING

Er zijn diverse beperkingen aan het kunnen beheersen van de cliëntportfolio en het totale risicoprofiel. Zo kan het risicoprofiel van bestaande cliënten tussentijds wijzigen door bijvoorbeeld conjunctuur, wet- en regelgeving of de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer. Ook micro-ontwikkelingen, zoals wisselingen in de raad van bestuur, raad van commissarissen of de aandeelhoudersstructuur, kunnen het risicoprofiel beïnvloeden. Accountantsorganisaties zijn in concurrentie met anderen en kunnen nieuwe 'passende' cliënten dus niet zomaar uitkiezen. Daarnaast kunnen cliënten uit de bestaande portfolio zelf besluiten te wisselen van accountant. Beslissingen over relaties met cliënten op basis van een portfolio benadering stellen bovendien hoge eisen aan de interne informatievoorziening. Denk aan de actuele verwerking van gegevens over zaken die het risicoprofiel beïnvloeden.

CENTRAAL VERSUS INDIVIDUEEL

Bij het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties bij controleopdrachten, hebben de accountant en de accountantsorganisatie ieder een eigen rol. De accountantsorganisatie gaat de overeenkomst aan met de controlecliënt en wijst een controlerend accountant toe. Die accountant heeft op zijn beurt het primaire cliëntcontact en draagt verantwoordelijkheid voor de controleverklaring. Een mix van centraal beleid en individueel ondernemerschap van partners (zie kader) draagt daarom bij aan de kwaliteit van de besluitvorming. □

Noot

* Rik Roos is partner bij Deloitte en vervult daar de functies van audit risk leader en plaatsvervangend Wta compliance officer.



Meer op
Accountant.nl/
Vaktechniek