

De rol van de accountant, nu en in de toekomst

Deel 7

Prof. Dr. R.J.M. Dassen en Mr. A.J. Coster

Inleiding

Het initiatief van het MAB om aan zeven accountants te vragen als amateur-futorologen na te gaan wat de toekomst voor accountants heeft te bieden, zal door kritische volgers van onze professie wellicht als een paradoxaal verschijnsel worden afgedaan. Immers, in hun beleving zijn accountants de wereldkampioenen van de achteruitkijkspiegel en daarmee volslagen ongeschikt om de toekomst – zelfs die van hun eigen beroep – met enig gezag te kunnen voorspellen. Na lezing van de vorige zes bijdragen (welk een voorrecht voor de laatste scribent!) blijkt dat juist op dit punt een aanzienlijke trendbreuk mag worden verwacht.

De moderne accountant lijkt meer dan ooit af te rekenen met het beeld, dat hij zich uitsluitend met het verleden bezighoudt. Alhoewel de bijdragen zeer verschillend van aard zijn, lijken zij toch elk op hun eigen manier te duiden op een significante verandering die binnen de accountancy gaat plaatsvinden. In deze bijdrage zullen wij nagaan welke ontwikkeling wij voorzien in de rol van de accountant. In het verlengde hiervan zal worden ingegaan op de Value Added Audit, de aankomende audit-methodologie van Deloitte Touche Tohmatsu International waarmee inhoud wordt gegeven aan een belangrijk aantal elementen van deze nieuwe rol. Voorts zullen wij ingaan op de implicaties van deze nieuwe rol en deze nieuwe audit tools voor vraagstukken op het gebied van personeel, management en regelgevend kader.

De accountants-apocalyps?

U allen kent zonder twijfel de profetieën van de Franse arts en astroloog Michel de Notredame

(Nostradamus voor intimi). Volgens zijn aanhangers heeft de man elke gebeurtenis van betekenis in de afgelopen vijf eeuwen voorspeld, volgens zijn criticasters was de man een onbetekenende charlatan. Deze opmerkelijke combinatie van bewondering en afwijzing is mogelijk dankzij de volstrekt onbegrijpelijke brij van gebrekkig Frans, Grieks, Latijn, Provençaals en Portugees, waarin Nostradamus zijn voorspellingen heeft vervat. Of zijn voorspelling van de ondergang van de aarde in 1999 – en wij ons maar druk maken over het millenniumprobleem... – derhalve bewaarheid wordt blijft even afwachten.

In aanzienlijk duidelijkere bewoordingen heeft de topman van KPMG International, Collin Sharman, gezinspeeld op de apocalyps binnen de accountancy. Zo kon het International Accounting Bulletin (20 Oktober 1997) de volgende uitspraken optekenen uit zijn mond:

- het beroep dreigt in de vergetelheid te geraken, tenzij het snel reageert op veranderingen in de omgeving;
- een compleet nieuwe omgeving zal voor accountants ontstaan binnen 1000 dagen;
- binnen 5 tot 10 jaar zal de markt voor accountantsdiensten zo sterk zijn veranderd dat deze onherkenbaar zal zijn vanuit het huidige

Prof. Dr. R.J.M. Dassen RA is partner van Deloitte & Touche Registeraccountants, tevens hoogleraar-directeur van de post-doctorale accountantsopleiding aan de Universiteit van Maastricht. Hij is de Nederlandse vertegenwoordiger in de ontwikkeling van Value Added Audit binnen Deloitte Touche Tohmatsu International.

Mr. A.J. Coster RA is voorzitter van de Maatschap Deloitte & Touche Registeraccountants.

perspectief. Het zal een markt zijn, niet gebaseerd op traditionele verslaggeving, maar op 'information assurance' en 'risk', waarbij kennis van de 'business' en de 'industry' essentieel zal zijn.

Forse uitspraken, zult U waarschijnlijk zeggen. Maar toch lijkt deze conclusie onontkoombaar na analyse van de omgeving waarin accountants opereren. In voorgaande bijdragen werd al gewezen op de omgevingsanalyses die zijn verricht door onder meer het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW, 1996) en het *Jenkins report* (AICPA, 1994). Grofweg zijn de hierin gesignaleerde megatrends samen te vatten in ontwikkelingen aangaande de informatietechnologie en de internationalisatie.

De enorme ontwikkelingen in de *informatietechnologie* zorgen ervoor, dat gegevens sneller en vooral ook specifiek (op elk gewenst aggregatieniveau en vanuit elk denkbaar perspectief) kunnen worden gegenereerd. Voor de rol van de accountant heeft dit fundamentele gevolgen, immers het belang van het jaarlijks verschijnende confectiepak 'Jaarrekening' zal onder invloed van deze ontwikkelingen aan belang inboeten. Deloitte Touche Tohmatsu International (DTTI) verwacht derhalve, dat in de toekomst het onderscheid tussen interne en externe verslaggeving zal vervagen, en dat externe stakeholders zullen inpluggen op een corporate database waaruit zij die gegevens kunnen distilleren die zij nodig achten voor de monitoring die past in hun specifieke relatie met de onderneming. Voor de accountant liggen er, gelet op deze ontwikkelingen in de visie van DTTI, twee belangrijke uitdagingen, te weten op het gebied van performance measurement en op het gebied van assurance services (op beide gebieden zal verderop in dit artikel nader worden ingegaan).

Een tweede belangrijke ontwikkeling is de steeds verdergaande *internationalisatie* op het gebied van handel, financiering en (in het kielzog van beide) regelgeving. Alhoewel deze ontwikkelingen zeer divers van aard zijn, mag worden verwacht dat als gevolg hiervan de principaal-agentverhoudingen aanzienlijk in omvang en complexiteit zullen toenemen. Naar verwachting zal dit ingrijpende gevolgen hebben voor de wijze van het bestuur van, voor het toezicht op en voor de

verantwoording door de ondernemingen, kortom, voor corporate governance. Het publiekelijk afleggen van statements over business risk en de wijze waarop en mate waarin deze door controls zijn afgedekt, is naar de opvatting van DTTI een derde wezenlijk element van de toekomstige audit services, te weten risk-governance-controlservices.

De DTTI Value Added Audit

Vier jaar geleden introduceerde DTTI haar Audit System/2, een controlemethodologie die enerzijds volledig risk-based is, en die zich anderzijds concentreert op het onderkennen en als evidence benutten van internal controls op een zo hoog mogelijk niveau in de organisatie. In de AS/2-software (volledig ontwikkeld rondom een Microsoft Office-omgeving) zijn daarnaast audit tools gebundeld op het gebied van beslissingsondersteuning bij de audit-planning, wet- en regelgeving, electronic filing en bestandsanalyse. Alhoewel hiermee een zeer efficiënt controlesysteem is ontwikkeld voor de traditionele financial statements audit, is niettemin geconcludeerd dat de vragen van de nabije toekomst, zoals hiervoor geanalyseerd, nopen tot een aanvulling van het bestaande audit-instrumentarium. Zoals hiervoor al aangeduid, valt de Value Added Audit uiteen in drie aandachtsvelden, te weten:

- 1 risk, governance & control;
- 2 performance measurement;
- 3 information assurance.

Aandachtsvelden die op het eerste oog onderscheiden lijken, maar bij nadere kennismaking toch nadrukkelijk binnen één concept blijken te passen. Onderdelen van Value Added Audit worden momenteel binnen DTTI onderworpen aan pilot tests, waarna een wereldwijde implementatie van het integrale instrument zal plaatsvinden.

Risk, governance & control

De risicobenadering in de accountantscontrole heeft de afgelopen decennia nadrukkelijk zijn intrede gedaan in de controlefilosofie van de grote maatschappen en is ook nog altijd een ankerpunt voor de International Standards on Auditing van de IFAC. Het risicodenken is evenwel binnen die bestaande concepten nadrukkelijk beperkt gebleven tot *audit risks*, ofwel risico's die van invloed zijn op het voorkomen van materiële onjuistheden in een verantwoording. Zoals ook in voorgaande

bijdragen in het kader van deze MAB-serie tot uitdrukking is gebracht, is het risicodenken binnen de accountancy toe aan verbreding. Centraal staan daarbij niet langer alleen de audit risks, maar de business risks, ofwel al die risico's die de onderneming kunnen belemmeren in het realiseren van de door haar geformuleerde doelstellingen.

Binnen de DTTI business risk assessment worden in dit verband, na een systematische analyse van enterprise strategy en business processen, de volgende risicocategorieën onderscheiden:

- strategic risks (doing the wrong things);
- operating risks (doing the right things wrong);
- financial risks (losing financial resources or incurring unacceptable losses);
- compliance risks (failure to comply with applicable laws and regulations);
- reporting risks (preparing incomplete, inaccurate or misleading reports).

Deze vorm van business risk assessment vindt plaats op ondernemingsniveau (specifiek wat betreft de strategic risks) alsmede op procesniveau (specifiek wat betreft de operating risks; voor een goede analyse van de samenhang tussen deze vormen wordt verwezen naar Bell et al., 1997). Een zeer goede kennis van de business en van de processen, alsmede een hoog client (management) involvement zijn daarbij voorwaarden voor een succesvolle diagnose. Vervolgens wordt voor de geïdentificeerde risico's een control grid geformuleerd, waarbij wordt aangegeven:

- 1 welke control mechanisms de desbetreffende risico's moeten mitigeren;
- 2 welke key performance indicators moeten toezien op een vroegtijdige signalering van de desbetreffende risico's;
- 3 wie de 'eigenaar' van de desbetreffende control mechanisms is.

Benchmarking, zowel in kwalitatieve zin wat betreft de kwaliteit van de controls, als in kwantitatieve zin op basis van de key performance indicators, vormt daarbij een hoeksteen van de analyse. Deze wijze van onderkennen van risico's op ondernemings- en procesniveau en het bepalen van de effectiviteit en efficiency van de hieraan gekoppelde controls heeft DTTI overigens al enige jaren toegepast binnen het Verenigd Koninkrijk, waar onder 'Cadbury' een grote behoefte bestaat van board members aan tools om inzicht te krijgen in business risks, hun verwachte frequentie en impact, alsmede in de mate waarin deze risico's

kunnen worden beheerst door de beschikbare controls. Een verdere systematisering van dergelijke analyses kan naar onze mening een wezenlijke invulling geven aan zowel de interne als de externe behoefte aan een onafhankelijke, deskundige toetsing van de mate waarin business risks binnen een onderneming worden beheerst.

Performance measurement

Performance measurement staat al zeer geruime tijd in de belangstelling. Met name Kaplan heeft in de jaren tachtig in diverse bijdragen glashelder beschreven, dat de evolutie van ons traditionele management accountingsysteem (met name financieel van aard, gebaseerd op double entry accounting), geen gelijke tred heeft gehouden met de eisen die door interne en externe gebruikers van informatie eigenlijk worden gesteld. Met de huidige stand van de informatietechnologie, waardoor tegen betrekkelijk geringe kosten gegevens op elk gewenst aggregatieniveau kunnen worden verzameld, opgeslagen en geanalyseerd, ontstaan volop mogelijkheden om verder te gaan in performance measurement. Technieken als triple entry accounting en balanced scorecards zijn slechts enkele van de voorbeelden die genoemd kunnen worden in dit kader. Cruciaal is, dat het management van de onderneming op alle niveaus betrokken is bij het formuleren van Key Performance Indicators (KPI's), bij de normering hiervan en bij het periodieke meten en evalueren van de realisatie. De koppeling met de voorgaande fase ligt daarmee voor het oprapen.

Vertrekkend vanuit een strategische en een procesanalyse worden doelstellingen, risico's en control-mechanismen geformuleerd. Een netwerk van KPI's kan daarbij dienen als het instrumentarium om de adequate werking van de risicobeheersing te monitoren. De rol van de accountant ten aanzien van dit aspect is meerledig.

Enerzijds kan de accountant door zijn specifieke deskundigheid en bredere referentiekader (benchmarking!) behulpzaam zijn bij het creëren van een netwerk van KPI's.

Anderzijds is de accountant in staat om op onafhankelijke en deskundige wijze zaken als betrouwbaarheid en relevantie van de indicatoren te toetsen, voor zowel interne als externe doeleinden. Daarmee raken wij geleidelijk aan op het terrein van de information assurance, de derde loot aan de Value Added Audit-boom.

Assurance services zijn in 1997 voorwerp geweest van uitgebreide studie, zowel binnen de IFAC als binnen de AICPA. Het International Accounting Practices Committee van IFAC heeft in augustus 1997 een Exposure Draft gepubliceerd, geheten 'Reporting on the Credibility of Information' (IFAC, 1997). Om hier minder relevante redenen geeft het IAPC er de voorkeur aan om niet te spreken van assurance engagements maar van reporting service engagements, gedefinieerd als engagements waarin 'a professional accountant report(s) a conclusion about the credibility of information (subject matter) that is the responsibility of another party by evaluating that information against identified suitable criteria'. Hierbij wordt credibility opgevat als een combinatie van relevantie en betrouwbaarheid. In het rapport worden verschillende voorbeelden van reporting service engagements gegeven, waaronder een report aangaande de 'effectiveness of the internal control structure for financial reporting'.

Een vergelijkbare definitie van assurance services kan worden ontleend aan het rapport van het Elliot Committee (officieel het AICPA Special Committee on Assurance Services), dat voor de fans beschikbaar is op Internet: www.aicpa.org/assurance/sitemap/index.htm. Elliot definieert assurance services als 'independent professional services that improve the quality of information, or its context, for decisionmakers'. Ook hier valt op, dat iedere bijdrage van een professional aan het kwaliteitsspectrum van informatie als assurance-service wordt opgevat. Oftewel, waar tot voor kort het aspect *betrouwbaarheid* het exclusieve werkgebied vormde voor auditors, is dit werkgebied nu opgerekt naar elementen als relevantie en tijdigheid. Elliot heeft met zijn Committee enkele honderden vormen van assuredienstverlening geïnventariseerd, en heeft daarenboven voor een zestal assurediensten concreet uitgewerkte business plans geschreven, met daarin een beschrijving van het type assuredienst, de marktpositionering alsmede de eventueel aanvullend benodigde opleiding.

Een overzicht van de aldus beschreven assurance-diensten laat de breedte van het assurancespectrum zien, maar tevens de actualiteit (zeker naar Amerikaanse maatstaven!) van de gekozen onderwerpen:

- onderzoek naar de kwaliteit van bedrijfsinterne risicoanalyse, door de waarschijnlijkheid en de impact van onderscheiden risicofactoren te bepalen (zie hiervoor);
- onderzoek naar de relevantie en betrouwbaarheid van de prestatie-indicatoren van een onderneming (zie discussie over KPI's);
- onderzoek of (informatie)systemen zodanig opereren dat zij betrouwbare informatie opleveren in het kader van de bedrijfsvoering. Deze vorm van dienstverlening is met name van belang vanuit het perspectief dat interne en externe decision makers in de toekomst de gelegenheid zullen krijgen om in te pluggen op een corporate data base, teneinde daaruit die informatie te distilleren die zij van belang achten voor hun besluitvormingsproces. In plaats van het maatpak 'Jaarrekening' wordt in een dergelijk concept derhalve een onbewerkte lap stof verschaft;
- onderzoek naar de betrouwbaarheid en de beveiliging van elektronische transacties, bijvoorbeeld bij handel via Internet (WebTrust);
- onderzoek naar de prestaties van dienstverlening in de gezondheidszorg;
- onderzoek naar de mate waarin ouderenzorgverleners zich houden aan overeengekomen uitgangspunten qua dienstverlening en qua prijsstelling (Eldercare Plus).

Reeds door deze kleine opsomming van mogelijke assurance-services wordt duidelijk, dat de eerste twee categorieën van de Value Added Audit (risk, governance & control en performance measurement) zich in feite uitstekend lenen voor rapportage in de vorm van assurance-services. En daarmee komt het dualistische karakter van de Value Added Audit (of de pendant van een van de andere firms) tot uitdrukking: enerzijds biedt het een instrumentarium om het management behulpzaam te zijn bij het onderkennen en mitigeren van business risks, anderzijds is het instrumentarium inzetbaar om 'geloofwaardigheid' toe te voegen aan informatie of ruwe data die aan (interne of externe) beslissers ter beschikking worden gesteld.

Personeel en management

Het voert te ver om in het kader van dit artikel een uitgebreide analyse te maken van de conse-

quenties die de ontwikkeling van ons vakgebied in de aangeduide richting zal hebben op het vlak van personeel en management. Een aantal hoekstenen van het toekomstige personeelsbeleid kan niettemin worden geplaatst:

- De Value Added Audit zal meer nog dan nu al het geval is plaatsvinden in een multidisciplinair team, waarin naast de ‘algemene’ auditors specialisten zullen zijn ondergebracht op het gebied van strategie, procesanalyse, IT en de specifieke bedrijfstak.
- Behalve de functionele specialisatie, zal ongetwijfeld ook de branchespecialisatie steeds grotere vormen aannemen. Een adequate uitvoering van analyses op strategisch en procesniveau, alsmede de noodzaak van benchmarking zullen zeer grote eisen stellen aan de branchekennis van elk van de VAA-teamleden. Deze branchespecialisatie zal overigens in toenemende mate discussies opwerpen ten aanzien van geheimhouding, aangezien cliënten het weliswaar zeer op prijs stellen om best practices van hun branchegenoten te vernemen, maar zeer aarzelend zijn om hun eigen best practices tot publiek domein te verheffen.
- De verhouding management versus staf zal naar de inschatting van DTTI een aanzienlijke verandering ondergaan. Waar deze nu wordt geschat op 20/80, zal deze bij een Value Added Audit eerder op 40/60 liggen. Daar staat tegenover, dat het tijdsbeslag een egaler verloop zal krijgen. Op dit moment wordt wereldwijd ingeschat dat 60% van de werkzaamheden tijdens year-end plaatsvindt, tegenover 35% tijdens het vierde kwartaal en 5% op kwartaalbasis. Voor de Value Added Audit worden deze percentages ingeschat op 30%, 30% en 20%, en nog eens 20% op continuele basis.
- Niet uitgesloten mag worden, dat de Value Added Audit (ook) een ander type mens dan de traditionele accountant zal vereisen. Het type business insights dat wordt gevraagd, is nog meer van een ‘inquisitive’ aard dan het reguliere audit-werk. Verwacht mag worden, dat mensen die enige jaren in een bepaalde bedrijfstak werkzaam zijn geweest, bijvoorbeeld als controller, zowel door hun branchekennis als door de in die functie opgedane vaardigheden, een uitstekende bijdrage aan het VAA-team kunnen leveren.

Regelgevend kader

In voorgaande bijdragen is ook aan dit element reeds enige aandacht gegeven, derhalve zullen wij kort zijn. Allereerst stellen wij vast, dat het ontwikkelen en implementeren van een Value Added Audit als hierboven beschreven een aanzienlijke multidisciplinaire capaciteit veronderstelt. De strikte scheiding tussen audit en consulting, die ons (even) in het vooruitzicht is gesteld in het kader van de MDW-discussie, lijkt ons in dit verband funest en zou naar onze stellige overtuiging leiden tot een verstarring van de accountantsfunctie, zonder recht te doen aan de hierboven aangeduide ontwikkelingen. Een tweede aspect van regelgevende aard is het aansprakelijkheidsvraagstuk. Onmiskenbaar begeeft de accountant zich met de hierboven aangeduide vormen van dienstverlening op een nieuw terrein. Het zou jammer zijn wanneer de kracht, waarmee accountants in beginsel in het kader van deze nieuwe dienstverlening zouden kunnen rapporteren, zou worden ingedamd door een hele serie disclaimers die er uiteindelijk toe zou leiden dat de maatschappelijke relevantie ervan sterk wordt beknot.

Conclusies

In het voorgaande hebben wij een bespiegeling gewijd aan de ontwikkeling van de accountantsfunctie zoals wij die voorzien. De Value Added Audit van DTTI tracht een antwoord te geven op de maatschappelijke behoeften aan andersoortige vormen van dienstverlening door accountants, met name op het gebied van business risk, governance & control, performance measurement en assurance-services. Wij zijn ervan overtuigd, dat deze ontwikkelingen tot de meest ingrijpende behoren die de accountancy heeft gezien, met een belangrijke impact op onder meer het personele vlak. Wordt het een nieuw en glorieus leven voor onze professie, of toch nog de apocalyps? Wij gaan voor de eerste optie en menen, dat het recentelijk gevierde honderdjarig bestaan van ons beroep in Nederland niet het laatste eeuwfeest was voor deze taaie grijsaard. Zoals de Honderdjarige van Godfried Bomans is hij vitaal, ondernemend en alert!

L I T E R A T U U R

American Institute of Certified Public Accountants, Special Committee on Financial Reporting, (1994), *Improving Business Reporting. A Customer Focus, Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*.

Bell, T.B., F.O. Marrs, I. Solomon, H. Thomas, (1997), *Auditing Organizations through a Strategic-Systems Lens, The KPMG Business Measurement Process*.

Deloitte Touche Tohmatsu International, (1997), *The Value Added Audit, An Internal Perspective*.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales, (1996), *Added-value professionals, Chartered accountants in 2005*.

International Accounting Bulletin, (1997), *KPMG chairman Sharman proffers apocalyptic view*, 20 October.

International Federation of Accountants, International Auditing Practices Committee, (1997), *Reporting on the Credibility of Information*, August.