

Het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties door accountants

Rik Roos

SAMENVATTING Accountantsorganisaties aanvaarden en continueren graag opdrachten bij cliënten. Een goede risicoanalyse stelt hen in staat tijdig de juiste experts, tijd en middelen vrij te maken om onderkende risico's af te dekken en de cliënt optimaal te kunnen bedienen. Ook biedt het de mogelijkheid keuzes te maken en prioriteiten te stellen in het belang van de hoge eisen die de buitenwereld stelt aan de kwaliteit van het werk. Incidenten in de financiële wereld kunnen de economie immers ernstige schade toebrengen. Vandaar dat accountantsorganisaties verplicht zijn relaties te vermijden met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden. Deze open norm uit de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) geeft ruimte voor professionele oordeelsvorming, maar schept ook dilemma's. Bij besluitvorming speelt het risicoprofiel van de opdrachtgever een rol, maar ook het type opdracht en de karakteristieken van de accountantsorganisatie zoals de mogelijkheid om waarborgen te treffen of de beoogde omvang en samenstelling van de totale cliëntportfolio. Het kan daarom gebeuren dat een accountantsorganisatie een nieuwe cliënt accepteert, nadat een andere accountantsorganisatie vanuit risicobeheersing heeft besloten de relatie met diezelfde cliënt niet te accepteren of de relatie daarmee te beëindigen. Dit artikel geeft suggesties voor de toepassing van het beleid rondom aanvaarding en voortzetting van cliëntrelaties door accountantsorganisaties, onder meer aan de hand van literatuuronderzoek.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De Wet Toezicht Accountantsorganisaties (Wta) en het Besluit Toezicht Accountantsorganisaties (Bta) zijn relatief jong. De praktische toepassing en uitwerking zijn nog niet uitgekristalliseerd. Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de interpretatie en praktische toepassing van de voorschriften over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Het geeft tevens een overzicht van diverse aspecten die in de literatuur zijn bestudeerd met als doel betrokkenen in het kader van de Wta aan het denken te zetten.

1 Inleiding

Voorschriften voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten creëren een interessant spanningsveld tussen enerzijds het maatschappelijk belang bij het

vertrouwen in accountantsorganisaties en in de financiële markten en anderzijds het belang van ondernemingen en accountantsorganisaties bij bewegingsvrijheid op de markt. Dit spanningsveld plaatst accountantsorganisaties bovendien voor een dilemma. Zo bestaan in een concurrerende markt economische prikkels. Als accountantsorganisaties kosten voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten hoog laten oplopen zou de terugverdienbaarheid daarvan in het geding kunnen komen (Kerr et al, 2007, p. 19). Onjuiste beslissingen in de acceptatiefase kunnen echter negatieve gevolgen hebben voor de accountantsorganisatie. Verlaging van de acceptatiedrempel leidt namelijk tot vergroting van de kans op onvoorziene risico's die samenhangen met eventuele aansprakelijkheid, reputatieschade, of bijvoorbeeld sancties van toezichthouders zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM) of de Amerikaanse Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

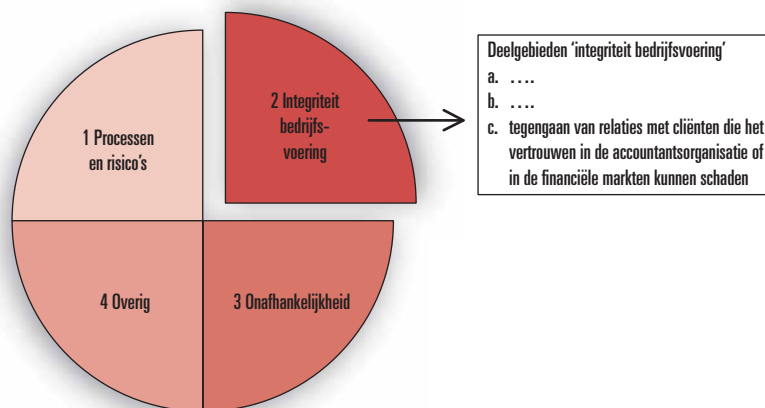
Voorschriften voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten vormen een actueel thema. De International Federation of Accountants (IFAC) (2010) analyseerde de inspectierapporten van toezichthouders op accountantsorganisaties uit Australië, Canada, Hong Kong, Japan, Singapore, Zuid Afrika, Engeland en Amerika. 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. Deze bevindingen vormden voor IFAC aanleiding om in het najaar van 2010 materiaal beschikbaar te stellen dat accountantsorganisaties kan ondersteunen bij beslissingen tot het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Er is veel wet- en regelgeving die zich richt op het beleid voor aanvaarding en voortzetting van relaties met cliënten. Zo zijn voorschriften verankerd in de Sarbanes Oxley Act, in de Wta en in bijvoorbeeld de Internationale Standaarden voor de Accountantscontrole (ISA¹).

In de literatuur is regelmatig aandacht besteed aan vraagstukken over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten door accountantsorganisaties. Simunic en Stein (1990), alsook Buky Folami en Jacobs (2002) benaderen

beslissingen over het aanvaarden en voortzetten van relaties vanuit het effect dat daarvan uitgaat op het risicoprofiel van de totale cliëntportfolio. Johnstone en Bedard (2003) rapporteren over het effect van risicomitigerende maatregelen op de bereidheid relaties met cliënten te aanvaarden of voort te zetten. Denk hierbij aan de inzet van specialisten of het vergroten van de budgetruimte om risicogericht controlewerk te kunnen voeren. Diverse onderzoeken richten zich op de relatie tussen cliëntacceptatiebeslissingen en kenmerken van de betrokken accountant respectievelijk de betrokken accountantsorganisatie, zoals het ervaringsniveau, geslacht en achtergrond (Johnstone, 2001; Siregar et al., 2008 en Van der Kolk, 2011). Choi en Wong (2003) onderzochten in 39 landen de invloed van wet- en regelgeving op de bereidwilligheid van accountantsorganisaties om bepaalde typen cliënten te bedienen.

Dit artikel richt zich op de stappen die accountantsorganisaties kunnen doorlopen om de algemene verplichting uit de Wta in te vullen die toeziet op het tegengaan van relaties met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisaties of in de financiële markten kunnen schaden. Tevens behandelt het artikel de vraag hoe het kan dat een accountantsorganisatie een nieuwe cliënt accepteert, nadat een andere accountantsorganisatie vanuit risicobeheersing heeft besloten de relatie met diezelfde cliënt niet te accepteren of de relatie daarmee te beëindigen. Het artikel is als volgt opgebouwd. Het beleid dat accountantsorganisaties voeren bij cliëntrelaties maakt onderdeel uit van het bredere begrip 'beheerste en integere bedrijfsvoering' uit de Wta. Paragraaf 2 geeft daarom een uitsplitsing van de componenten 'beheerste en integere bedrijfsvoering' en maakt inzichtelijk hoe de voorschriften voor het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties zijn verankerd en geeft een schema van het proces dat accountantsorganisaties zouden kunnen doorlopen. Dit schema vormt de kapstok voor het vervolg van het artikel waarin elk van de onderdelen aan bod komt uit het proces voor het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties. Relevante stappen bestaan uit de risicoanalyse (paragraaf 3), het inventariseren van de mogelijkheid om waarborgen te treffen (paragraaf 4) en het besluiten over acceptatie of voortzetting (paragraaf 5). Uit de literatuur blijkt dat besluitvorming over het accepteren of voortzetten van een relatie per accountantsorganisatie kan verschillen en samenhangt met bijvoorbeeld de omvang en samenstelling van het feitelijke cliëntportfolio ten opzichte van de gewenste portefeuille. Paragraaf 5 gaat daarom tevens in op de ruimte voor nuance en professionele oordeelvorming. Het illustreert het belang van het bewaken van de cliëntportfolio als geheel, alsook de beperkingen die daaraan zijn verbonden. Bij de beslissing over cliëntacceptatie en het voortzetten van relaties speelt de individuele accountant een rol, maar ook het centrale beleid van de betrokken accountantsorganisatie. Paragraaf 6 geeft twee voorbeelden van hoe accountantsorganisaties de kwaliteit en

Diagram 1 Uitsplitsing vier componenten beheerste en integere bedrijfsvoering en deelgebieden



(Bron: Roos, 2010, p. 169)

consistentie van het proces kunnen bewaken en tegelijkertijd ruimte kunnen laten voor ondernemerschap van individuele partners. Het beleid voor het aanvaarden en voortzetten van relaties is een continu proces en vereist op gezette momenten een herbeoordeling. Paragraaf 7 behandelt daarom de periode na het aanvaarden van een cliëntrelatie en schetst enige aandachtspunten bij tussentijdse opdrachtbeëindigingen en accountantswissels. Het artikel sluit af met een conclusie.

2 Beheerste en integere bedrijfsvoering

Het beleid van accountantsorganisaties rond het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten vormt een concrete toepassing van regels uit de Wta over het waarborgen van de beheerste en integere bedrijfsvoering (Staatsblad, 2006a art. 21 lid 2b sub 3). De Wta heeft het begrip 'beheerste en integere bedrijfsvoering' nader ingevuld door regels te stellen die betrekking hebben op:

1. het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's;
2. de integriteit van de bedrijfsvoering;
3. onafhankelijkheid;
4. overige aspecten (Staatsblad, 2006a art. 21 lid 2a-d).

Om inzicht te geven in de relatie tussen de voorschriften voor het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties en het begrip 'beheerste en integere bedrijfsvoering' geeft diagram 1 een uitsplitsing van de componenten die de Wta onderkent, inclusief de te onderscheiden deelgebieden van de component 'integriteit'.

Roos (2010) behandelt alle componenten van 'beheerste en integere bedrijfsvoering' in relatie tot het begrip 'incidenten'. Het vervolg van dit artikel beperkt zich tot het deelgebied 'tegengaan van relaties met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden' uit de component 'Integriteit van de bedrijfsvoering'.

De integriteit van personen en instellingen die actief zijn op de financiële markten is van invloed op het maatschappelijk vertrouwen in deze markten en de instellingen die hierop handelen. Ook accountantsorganisaties die wettelijke controleopdrachten uitvoeren vervullen een maatschappelijke rol. Vertrouwen in de accountantsorganisatie is van invloed op het adequaat functioneren van kapitaalmarkten. Daarom behoren accountantsorganisaties de bedrijfsvoering zodanig in te richten dat deze een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt en beleid te voeren gericht op het vermijden van incidenten (Staatsblad, 2006a art. 21 en 2006b art. 32). Aangezien de Wta zich primair richt op het domein van de wettelijke controle is het opvallend dat de eisen aan het beleid voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten in algemene zin zijn geformuleerd, dat wil zeggen zonder deze eisen te koppelen aan bepaalde typen cliënten of aan bepaalde diensten. Hierdoor kan bij vergelijkbare diensten buiten het domein van de wettelijke controle concurrentievervalsing ontstaan tussen accountantsorganisaties die wel en accountantskantoren die niet beschikken over een Wta-vergunning. Denk bijvoorbeeld aan het beleid voor het aangaan of voortzetten van relaties in de samenstelpraktijk². Dit geldt ook voor de concurrentiepositie van accountantsorganisaties ten opzichte van andere zakelijke dienstverleners, bijvoorbeeld in de mogelijkheid voor het kunnen aanvaarden van opdrachten zoals de begeleiding van een beursgang of de implementatie van een automatiseringssysteem. Hierbij is niet relevant of de accountantsorganisatie ook de jaarrekening van deze cliënt controleert; de voorschriften over het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties staan namelijk los van onafhankelijkheidsbeleid. Het uitvoeren van andere diensten binnen een accountantsorganisatie leidt daarom tot meer verantwoordelijkheden dan wanneer deze diensten worden uitgevoerd buiten de accountantsorganisatie.

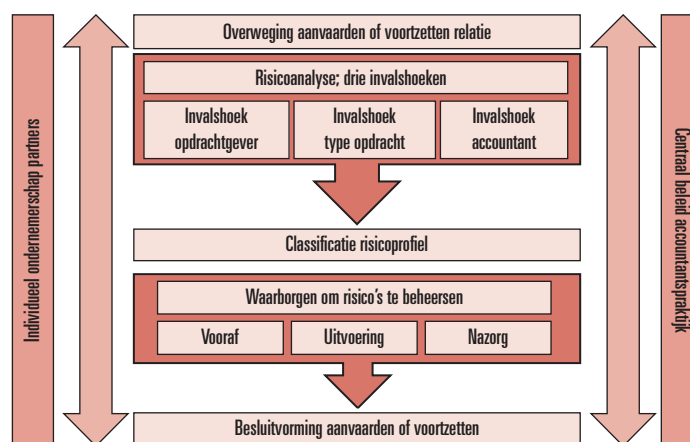
De wijze waarop de Wta omgaat met de eisen aan het te voeren beleid rondom cliëntrelaties is een benadering gebaseerd op principes. Er geldt een open norm, waarbij de Wta weliswaar eisen stelt aan het beleid, namelijk het tegengaan van cliëntrelaties die het vertrouwen kunnen schaden, maar vrij laat hoe accountantsorganisaties dat beleid invullen. De Wta geeft ook geen limitatieve opsomming van cliëntrelaties die wel of die niet zijn toegestaan. Dit roept de vraag op welke stappen accountantsorganisaties kunnen nemen om te voldoen aan de eis cliëntrelaties tegen te gaan die het vertrouwen kunnen schaden. Een voorbeeld daarvan is het doorlopen van een gestructureerd proces voorafgaand aan het accepteren of voortzetten van een cliëntrelatie. Schema 1 illustreert welke stappen accountantsorganisaties daarbij zouden kunnen volgen. Het schema vormt een kapstok voor het vervolg van dit artikel waarin elk van de onderdelen aan bod komen.

3 Drie invalshoeken voor de risicoanalyse: opdrachtgever, type opdracht en accountant(sorganisatie)

De risicoanalyse voorafgaand aan de besluitvorming over het aanvaarden en 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 (McFadden, 2003, p. 1). Veel genoemde invalshoeken zijn³:

1. het profiel van de opdrachtgever, ook wel *entity's business risk*;
2. het type opdracht, ook wel *audit risk*; en
3. het perspectief van de accountant(sorganisatie), ook wel *auditor's business risk*.

Schema 1 Samenvatting proces aanvaarden en voortzetten relaties



3.1 Entity's business risk, audit risk en auditor's business risk

Het *entity's business risk* hangt samen met het vermogen van de potentiële opdrachtgever om de bedrijfsactiviteiten duurzaam voort te zetten. Elementen die dit vermogen beïnvloeden zijn de leiderschapsstijl (integriteit, ervaring, acties, etc.), kenmerken van de entiteit (financiële gezondheid, bedrijfsmodel, etc.) en bijvoorbeeld omgevingsfactoren (technologie, concurrentie, wet- en regelgeving, etc.). De accountantsorganisatie maakt een inschatting van het *entity business risk* met als doel te besluiten dit risico te accepteren of niet; het kan een *entity business risk* niet beïnvloeden⁴.

Voordat accountantsorganisaties relaties aangaan met cliënten of deze voortzetten, dienen zij de leiderschapsstijl bij de opdrachtgever in brede zin te (her)beoordelen⁵. Hierbij spelen diverse aspecten een rol zoals de identiteit en reputatie van de aandeelhouders en bestuursleden, de houding ten aanzien van interne beheersing en aanwijzingen of de opdrachtgever zich bezighoudt met witwaspraktijken of andere criminele activiteiten. Deze (her)beoordeling van de leiderschapsstijl is niet bedoeld om een moreel oordeel te geven over de opdrachtgever, maar om een inschatting te maken van de kans dat de opdrachtgever de accountantsorganisatie zal misleiden of onder druk zal zetten en de accountantsorganisatie daardoor de opdracht niet naar behoren kan uitvoeren (Staatsblad, 2006b, art. 12 lid 1 sub d). Diverse onderzoeken tonen aan dat inschatting van de leiderschapsstijl een belangrijke factor vormt bij cliëntacceptatiebeslissingen (Ayers en Kaplan, 1998; Hartwell et al., 2001; Johnstone, 2001; Beaulieu, 2001; Kizirian et al., 2005; Ethridge et al., 2007a en 2007b; Siregar et al., 2008). Ethridge et al. (2007a) onderzochten de beleving van opdrachtrisico's onder partners uit diverse Amerikaanse accountantsorganisaties en de opvolging van die risico's⁶. Aanvullend op de leiderschapsstijl noemen zij de continuïteitsveronderstelling als belangrijke factor bij besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties. Deze uitkomsten sluiten aan bij onderzoek van Siregar et al. (2008) in Indonesië⁷.

Belangrijke invalshoeken vanuit het type opdracht zijn het doel van de opdracht, de aard daarvan en de uitvoerbaarheid⁸. Een adviesopdracht kent bijvoorbeeld een ander risicoprofiel dan een controleopdracht of de begeleiding van een aandelenemissie. Andere invalshoeken bezien vanuit het type opdracht houden verband met het tijdstip waarop de cliënt de opdracht verstrekt en eventuele specifieke wet- en regelgeving.

Het *auditor's business risk* betreft het bedrijfsrisico dat voor de accountantsorganisatie voortvloeit uit een potentiële cliënt, zoals risico's van aansprakelijkheid en reputatieschade, maar ook bedrijfseconomische aspecten waaronder het kunnen beschikken over een toereikend budget (Colbert et al. 1996; Buky Folami en Jacobs, 2002, p. 70) en voldoende mensen en middelen⁹. Het *auditor's business risk* is beheersbaar en te reduceren tot een aanvaardbaar niveau indien adequaat geanalyseerd (Ethridge et al., 2007a). Tabel 1 geeft voorbeelden van aanknopingspunten voor de risicoanalyse in het kader van besluitvorming over het aanvaarden of voortzetten van een relatie.

De uitkomst van de risicoanalyse is de classificatie van het risicoprofiel dat samenhangt met de potentiële relatie. Veel accountantsorganisaties onderkennen gradaties om onderscheid in risicoprofielen aan te brengen, bijvoorbeeld normaal, groter dan normaal en veel groter dan normaal. Dit risicoprofiel vormt het startpunt om te overwegen of en zo ja welke waarborgen nodig zijn om het risicoprofiel te beheersen, voordat de accountantsorganisatie een besluit neemt over het aanvaarden en voortzetten van een relatie. Paragraaf vier geeft een indruk van het type waarborgen dat accountantsorganisaties in hun analyse kunnen betrekken en maakt daarbij onderscheid tussen mogelijke waarborgen ter intensivering van het proces voorafgaand aan de opdrachtaanvaarding, mogelijke waarborgen gericht op de uitvoering van de opdracht en mogelijke waarborgen die samenhangen met de nazorg nadat een opdracht zou zijn afgerond.

Tabel 1 Voorbeelden van invalshoeken en aandachtspunten bij de risicoanalyse

A. Invalshoek profiel opdrachtgever	B. Invalshoek type opdracht	C. Invalshoek accountantsorganisatie
• Leiderschapsstijl (Eigenschappen en integriteit van de leiding)	• Doel van de opdracht	• Ervaring
• Rentabiliteit (Verdienmodel, financiële resultaten, ratio's)	• Aard van de opdracht	• Beschikbaarheid tijd en middelen
• Aard, structuur en complexiteit activiteiten	• Uitvoerbaarheid en mate van subjectiviteit	• Omvang en samenstelling (gewenste) portefeuille
• Kwaliteit interne beheersing	• Tijdstip waarop opdracht wordt verstrekt	• Mate van aansprakelijkheid en waarschijnlijkheid
• Omgevingsfactoren, zoals mate van regulering, concurrentie en economische ontwikkeling	• Specifieke wet- en regelgeving	• Rendement op de opdracht

4 Waarborgen om risico's te 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 van waarborgen zijn de inzet van specialisten, het vergroten van het budget om risico-gerichte controlewerkzaamheden te kunnen uitvoeren en aanscherping van de interne kwaliteitsbeoordeling (Johnstone, 2000, p. 8; Buky Folami, 2002, p. 71; Siregar et al., 2008). Voorbeelden van maatregelen om de eventuele impact van een risico te minimaliseren zijn het afsluiten van een beroepsaansprakelijkheidsverzekering, het creëren van een interne stroppenpot, beperking van de aansprakelijkheid met de opdrachtvoorwaarden¹⁰ en een adequaat mediabeleid bij reputatierisico's.

Johnstone en Bedard (2003) onderzochten bij een grote accountantsorganisatie of risicomitigerende maatregelen zoals de inzet van specialisten of het verhogen van het budget van invloed zijn op de besluitvorming rondom 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 fraude-risicofactoren of bij een verhoogd risico van afwijkingen in de jaarrekening. Het kunnen besteden van een bovengemiddeld controlebudget speelt bij cliëntacceptatie- en continuering vooral bij onzekerheid over de continuïteit van een entiteit of bij een beursnotering, aldus Johnstone en Bedard. Hogan en Wilkins (2008) onderzochten hoe accountants reageren op cliënten die belangrijke tekortkomingen in de interne beheersing melden. Ook in deze gevallen blijken accountantsorganisaties het honorarium te verhogen, waarschijnlijk om aanvullend controlewerk te kunnen uitvoeren gericht op het beheersen van het risico dat samenhangt met de tekortkomingen in de interne beheersing¹¹.

Ethridge et al. (2007a) 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 voor opvolging van opdrachtrisico's bestond uit: 1. het toewijzen van meer ervaren leden aan controleteams (genoemd door 98 procent), 2. het vergroten van de omvang van gegevens-gericht controlewerk (genoemd door 98 procent) en 3. een wijziging in de voorspelbaarheid van het controlewerk (genoemd door 77 procent). Partners noemden het inschakelen van specialisten zeer effectief als maatregel om opdrachtrisico's te mitigeren, hoewel slechts 38 procent deze maatregel ook daadwerkelijk inzet.

Het Besluit toezicht accountantsorganisaties vereist dat accountantsorganisaties criteria ontwikkelen voor het laten uitvoeren van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. Het lijkt logisch daarbij aan te sluiten bij de uitkomst van de risicoanalyse, bijvoorbeeld door de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling verplicht te stellen voor het monitoren van de uitvoering van opdrachten die zijn aanvaard bij cliënten met een risicoprofiel dat is geclassificeerd als groter dan normaal of veel groter dan normaal. Een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling houdt in dat een professional die geen lid is van het assuranceteam toetst of de accountant redelijkerwijs tot zijn conclusie heeft kunnen komen. De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling helpt te vermijden dat de kritische houding van accountants richting hun assurancecliënten verslapt, bijvoorbeeld vanwege een te grote mate van vertrouwdsheid of vanwege onwelwillendheid om genomen beslissingen te herbezien (Roos, 2008).

Tabel 2 geeft een willekeurig aantal voorbeelden van waarborgen voor het beheersen van risico's die een rol kunnen spelen in de besluitvorming over het aanvaarden en/of voortzetten van cliëntrelaties.

De uitkomst van de analyse of en zo ja welke waarborgen de accountantsorganisatie kan treffen om geïdentificeerde risico's te beheersen vormt de basis voor de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Paragraaf vijf geeft daarop een nadere toelichting.

Tabel 2 Voorbeelden van waarborgen voor het beheersen van risico's

Vooraf: waarborgen gericht op acceptatie en/of continueren	Tijdens de uitvoering: waarborgen gericht op kwaliteitsbeheersing	Na afloop: waarborgen gericht op nazorg
• Beoordelen integriteit	• Accreditatiesysteem	• Interne dossierinspecties
• Overleg vorige accountant	• Inzet specialisten	• Externe verzekering
• Risicoanalyse (inlichtingen, cijferanalyse, observatie)	• Toereikend budget	• Interne stroppenpot
• Goedkeuringsprocedures	• Reëel tijdspad uitvoering	• Beperking aansprakelijkheid
	• Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling	• Gericht mediabeleid om reputatieschade te beperken

5 Besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties

Bij de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten is ruimte voor nuance en professionele oordeelvorming. Deze besluitvorming bestaat uit een proces waarbij accountantsorganisaties risico's die samenhangen met de opdrachtgever, met de opdracht en/of met de eigen interne organisatie (uitkomst paragraaf 3) wegen ten opzichte van de mogelijkheid om waarborgen te treffen gericht op het beheersen van deze risico's (uitkomst paragraaf 4). Hierbij stelt de Wta een open norm met subjectieve begrippen zoals vertrouwen, integriteit en ernstige gevolgen. De besluitvorming moet erop zijn gericht relaties met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden tegen te gaan. De AFM kan echter sancties treffen als een accountantsorganisatie geen adequaat beleid voert voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Een open norm gecombineerd met mogelijke sanctiëring plaatst accountantsorganisaties voor een dilemma. Om het risico van sancties van de AFM te reduceren kan de accountantsorganisatie terughoudend zijn bij de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Anderzijds hebben veel ondernemingen een wettelijke plicht de jaarrekening te laten controleren. Dit roept de vraag op hoe het kan dat een accountantsorganisatie een nieuwe cliënt accepteert, nadat een andere accountantsorganisatie vanuit risicobeheersing heeft besloten de relatie met diezelfde cliënt niet te accepteren of de relatie daarmee te beëindigen.

Accountantsorganisaties vertonen een onderling verschillend profiel bij het aanvaarden en voortzetten van relaties (Johnstone, 2000, p. 21). Zo verschillen accountantsorganisaties in de mogelijkheden om risicomitigerende maatregelen in te zetten, in specialistisch kennisniveau, in financiële ruimte en in personele capaciteit. Sommige grote accountantsorganisaties blijken meer risicomijdend dan kleine accountantsorganisaties omdat zij op het gebied van aansprakelijkheid en reputatie meer te verliezen hebben (Jones en Raghunandan, 1998). Accountantsorganisaties kunnen in hun marktbenadering ook een verschillende strategie voeren, zoals in de beoogde omvang en samenstelling van de gewenste cliëntportfolio. Bij de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten is van belang dat accountantsorganisaties rekening houden met het profiel van de totale cliëntportfolio inclusief de wisselwerking tussen verschillende diensten. Simunic en Stein (1990) beschouwen het accepteren van een nieuwe controlecliënt als een investeringsbeslissing van de accountantsorganisatie. Volgens Simunic en Stein (1990) dient een accountantsorganisatie het verwachte rendement van een nieuwe opdrachtgever mede te beoordelen vanuit het effect dat daarvan uitgaat op het rendement van

de cliëntportfolio als geheel¹². Buky Folami en Jacobs (2002) benaderen de risico-inschatting vanuit de totale multidisciplinaire organisatie aangezien accountantsorganisaties doorgaans ook fiscale advisering en consultancyservices aanbieden naast accountantsdiensten. Risico's die samenhangen met de reputatie, aansprakelijkheid en inkomstenverlies kunnen zich gescheiden voordoen in elk van de servicelines en bij geïntegreerde dienstverlening aan eenzelfde cliënt kunnen risico's bij serviceline A, bijvoorbeeld reputatiekwesies, ook direct van invloed zijn op de dienstverlening bij diezelfde cliënt vanuit serviceline B. Bell et al. (2002, p. 108) beschrijven een systematiek waarbij de portfolioanalyse gelaagd plaatsvindt, zoals op het niveau van partnerportefeuille, vestiging en land en waarbij het tevens mogelijk is dwarsdoorsneden te maken van bijvoorbeeld cliënten in een bepaalde branche. De toegang tot informatie en het niveau van de portfolioanalyse is afhankelijk gesteld van de rol en verantwoordelijkheden binnen de accountantsorganisatie. Beck en Wu (2006) betogen dat accountantsorganisaties in de analyse ook rekening dienen te houden met de kans dat individuele partners inschattingfouten maken. Er is sprake van een positief (leer)effect voor de kwaliteit van de controle als een partner voornamelijk cliënten bedient met vergelijkbare risico's, bijvoorbeeld door branchespecialisatie. Echter, deze specialisatie vergroot de impact van een eventuele beoordelingsfout gegeven de doorwerking die daarvan uit kan gaan op de totale portefeuille van de desbetreffende partner. Dit sluit aan bij de verantwoordelijkheid die ligt op het niveau van een accountantsorganisatie om te besluiten welke accountant zij aanwijzen als eindverantwoordelijke voor de uitvoering van een opdracht.

Johnstone en Bedard (2004) onderzochten over 2000 en 2001 het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties bij een grote accountantsorganisatie met als doel de aard en mate te bezien waarin deze praktijk risicomijdend gedrag vertoont bij het beheersen van de cliëntportfolio. Zij onderzochten het risicoprofiel van 424 nieuw geaccepteerde cliënten, 6.533 cliënten waarvan de accountantsorganisatie besloot de relatie te continueren en 43 cliënten die door de accountantsorganisatie zijn afgestoten¹³. Zij constateren een afname in het risicoprofiel van de totale cliëntportfolio, enerzijds doordat de accountantsorganisatie de risicovollere cliënten uit de bestaande portfolio afstoot en nieuwe cliënten accepteert met een risicoprofiel dat lager ligt dan het gemiddelde uit de portfolio. Hoe risicoavers accountantsorganisaties zijn bij het bepalen van het strategisch gewenste cliëntportfolio kan overigens per jurisdictie anders uitpakken, bijvoorbeeld onder invloed van verschillen in (claim)cultuur of in de omvang en waarschijnlijkheid van eventuele sanctiëningsrisico's vanuit een toezichthouder. Ook de beloningsstructuur van partners kan hierop van invloed zijn (Johnstone, 2000, p. 21).

Choi en Wong (2003) onderzochten in 39 landen welke invloed wet- en regelgeving heeft op de markt voor accountantscontrole. Zij concluderen dat grote accountantsorganisaties in een sterk gejuridiseerde omgeving hun cliënten een hogere risicopremie in rekening brengen en minder geneigd zijn cliënten te bedienen met verliesgevendende activiteiten.

Danziger (1999) kiest bij de besluitvorming over cliënten en opdrachtacceptatie een andere, meer pragmatische insteek, gericht op het vermijden van cliënten die afbreuk doen aan de productiviteit, aan de winstgevendheid of aan de gemoedstoestand van de betrokken accountant. Dit zou vooral gaan om cliënten die hun rekening niet betalen of waarbij voor de accountantsorganisatie sprake is van een hoog risico van juridische procedures. Danziger (1999) betreft bij het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten echter ook uitdrukkelijk de arbeidsethos van het controleteam¹⁴. Zo leidt het bedienen van *costly clients* aldus Danziger veelal tot negatieve energie bij controleteams wat reden zou kunnen vormen te besluiten een cliënt niet te accepteren of een bestaande relatie niet voort te zetten.

Er zijn voor accountantsorganisaties diverse beperkingen aan het kunnen beheersen van de cliëntportfolio en de samenstelling van het risicoprofiel. Zo kan het risicoprofiel van bestaande cliënten tussentijds wijzigen, bijvoorbeeld door macro-economische ontwikkelingen zoals de conjunctuur, wijzigingen in wet- en regelgeving of de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer. Ook micro-economische ontwikkelingen kunnen het risicoprofiel van een bestaande cliënt beïnvloeden, zoals wisselingen in de Raad van Bestuur, in de Raad van Commissarissen of in de aandeelhoudersstructuur. Ook geldt dat accountantsorganisaties in concurrentie zijn met anderen en zij nieuwe cliënten (met een risicoprofiel dat goed past binnen de totale portfolio) niet zomaar kunnen uitkiezen (Simunic en Stein, 1990, p. 329). Anderzijds kunnen cliënten uit de portfolio besluiten te wisselen van accountant, zonder dat de accountantsorganisatie directe invloed heeft op een ongewenste exit. Het nemen van beslissingen over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten op basis van een portfolio benadering stelt bovendien hoge eisen aan de interne informatievoorziening. Denk aan informatie over variabelen die het risicoprofiel beïnvloeden, aan de noodzaak tot actuele verwerking van die gegevens en eventuele wijzigingen in die variabelen (Buky Folami en Jacobs, 2002, p. 78).

6 Centraal beleid accountantspraktijk versus individueel ondernemerschap van partners

Bij controleopdrachten hebben de accountant en de accountantsorganisatie ieder een eigen rol bij het proces van het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties. De

accountantsorganisatie gaat bijvoorbeeld de overeenkomst aan met de controlecliënt en wijst een accountant toe die de wettelijke controle uitvoert en de controleverklaring ondertekent. De accountant heeft het primaire cliëntcontact en draagt verantwoordelijkheid voor de controleverklaring. Een mix van centraal beleid en individueel ondernemerschap van partners draagt mijns inziens bij aan de kwaliteit van de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties.

Risicoanalyse tijdens het proces rondom het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten is gebaseerd op inschattingen. Dit betekent dat accountants tot andersluidende overwegingen kunnen komen afhankelijk van bijvoorbeeld hun rol en ervaring. Johnstone (2001) suggereert dat training zou kunnen bijdragen aan de vergroting van consistentie in de besluitvorming over het accepteren en voortzetten van relaties met cliënten en de overwegingen daaromtrent. Kerr et al. (2007) illustreren hoe de techniek van *case-based-reasoning* (precedentendatabase) versterking aanbrengt in dat proces door op systematische wijze gebruik te maken van ervaringen uit het verleden. Bell et al. (2002) publiceren over de rolverdeling tussen individuele accountants en de accountantsorganisatie en het belang om individueel ondernemerschap te stimuleren.

6.1 Verschillen in de toepassing van risicoanalyse

Ayers en Kaplan (1998, p. 139) concluderen na onderzoek in de Verenigde Staten onder 216 partners van grote accountantsorganisaties dat *risk review partners*¹⁵ bij cliëntacceptatie meer conservatieve inschattingen maken dan reguliere controlepartners. Ayers en Kaplan (1998) verklaren dat onder meer vanuit de bovengemiddelde praktijkervaring bij *risk review partners* en vanuit een meer gedegen risico-inschatting vanuit hun specifieke rol. Johnstone (2001) onderzocht de invloed van het ervaringsniveau van accountants op de inschatting van risico's vanuit het perspectief van de cliënt (*client business risk*), het accountantscontrole risico (*audit risk*) en de accountantsorganisatie (*auditor's business risk*). Zij constateren verschillen in de inschatting van het accountantscontrole risico waarbij meer ervaren accountants het grootste belang toekennen aan de houding van het management rondom interne beheersing, terwijl minder ervaren accountants zich vooral concentreren op de relatie van de potentiële nieuwe cliënt met diens voorgaande accountant (Johnstone, 2001, p. 29). Ook Siregar et al. (2008) onderzochten of eigenschappen van de individuele accountant een rol spelen bij het cliëntacceptatieproces. Uit dit onderzoek blijkt de weging die accountants toekennen aan risicofactoren te verschillen, afhankelijk van de ervaring, positie en het geslacht van de betrokken accountant¹⁶. Zo blijken vrouwelijke professio-

nals uit het onderzoek in Indonesië bij cliëntacceptatie voorzichtiger in de risicobenadering dan hun mannelijke collega's, vooral bij de inschatting van het aansprakelijkheidsrisico. Een belangrijk aspect bij opdrachtacceptatie en -continuering is de inschatting van de integriteit van de ondernemingsleiding (Beaulieu, 2001, p. 85). Van der Kolk (2011) onderzocht factoren die van invloed zijn op het ethisch redeneren van accountants en accountancy-studenten¹⁷. De resultaten laten zien dat senioriteit (een hogere leeftijd, meer jaren werkervaring en een hoger functieniveau) een positief effect heeft op het ethisch redeneren. Verdere bevindingen zijn dat studenten en mannen, vergeleken met accountants en vrouwen, vaak minder goed ethisch redeneren. Religiositeit heeft ook een positief effect op het ethisch redeneren, terwijl politieke voorkeur en opleidingsniveau geen significante of eensluidende effecten vertonen (Van der Kolk, 2011, p. 186).

6.2 Case-based reasoning; versterking analyse door systematisch gebruik van eerdere ervaringen

Case-based-reasoning maakt gebruik van eerdere ervaringen binnen de organisatie door deze stelselmatig vast te leggen in een expertsysteem en daar op voort te borduren. Deze iteratieve toepassing leidt tot een leercurve met een hefboomeffect voor toekomstige besluitvorming, een vermindering van redundantie en versterking van de onderbouwing van conclusies en besluiten. Hiervoor is het relevant dat een accountantsorganisatie de documentatie bewaart van overwegingen om een cliënt te accepteren, maar ook de documentatie van overwegingen om een cliënt niet te accepteren. Accountantsorganisaties die case-based-reasoning toepassen op het cliëntacceptatieproces kunnen beschikbare analyses uit het expertsysteem hergebruiken als een nieuw verzoek identiek is aan een voorbeeld uit het verleden en kunnen het expertsysteem aanvullen met nieuwe feiten en overwegingen als de match beperkt is tot een of meer gelijkenissen om zo de leercurve verder uit te bouwen. Voorbeelden van ijkpunten voor het meten van gelijkenis met casuïstiek uit het verleden zijn de branche waarin een cliënt opereert, gevoeligheid voor nieuwe technologische ontwikkelingen, karakteristieken van het management, financiële positie (bijvoorbeeld doorbreking van de financieringsconvenanten) en de hoogte van het honorarium. Het is denkbaar dat het expertsysteem of de gebruikers daarvan onderscheid aangeven tussen de wegingsfactoren voor elk van de ijkpunten en gradaties daarbinnen om te komen tot relevante matches. Een uniek verzoek vereist een geheel nieuwe analyse wat op zichzelf weer bijdraagt aan het leereffect bij toekomstige besluitvorming (Kerr et al., 2007, p. 21). Case-based-reasoning is een techniek

waarmee positieve ervaringen zijn opgedaan bij onder meer het stellen van medische diagnoses, het identificeren van risicogebieden voor economische delicten en bijvoorbeeld bij oplossingen voor faillissementen (Kerr et al., 2007, p. 21).

6.3 Positief effect van individueel ondernemerschap met centrale bewaking

Bell et al. (2002) betogen dat het effectief beheersen van het bedrijfsrisico voor de accountantsorganisatie een adequate mix vereist van de zelfstandige rol die de individuele partner hierin vervult (bottom-up) in combinatie met het centrale beleid van de accountantsorganisatie op het gebied van risico- en kwaliteitsbeheersing (top-down). Bell et al. zijn van mening dat een te grote nadruk op gecentraliseerde risicobeheersingsmaatregelen een negatieve invloed kan hebben op de groei en winstgevendheid van de accountantsorganisatie, wat uiteindelijk kan leiden tot verslechtering van de kwaliteit bij jaarrekeningcontroles, bijvoorbeeld omdat hoog gekwalificeerde professionals besluiten de carrière een alternatieve wending te geven. Bovendien hebben individuele partners doorgaans het beste zicht op het risicoprofiel van de bestaande of potentiële opdrachtgever. Vice versa zijn gecentraliseerde risicobeheersingsmaatregelen relevant voor bijvoorbeeld de consistentie van inschattingen en het bewaken dat de belangen van de accountantsorganisatie en de individuele partner parallel blijven lopen. Bell et al. (2002, p. 111) komen tot de volgende succesfactoren: 1. ruimte voor ondernemerschap van individuele partners, 2. analyse van cliëntspecifieke risicofactoren en kwaliteitskwesaties in eerste aanleg op het niveau van de individuele opdracht, 3. stimuleren van een gedisciplineerde houding bij beslissingen over de breedte en diepgang van risicoanalyses en bij het overwegen van maatregelen om risico's te vermijden, elimineren, terugdringen of accepteren, 4. beheersingsmaatregelen gericht op het centraal bewaken van overwegingen op opdrachtniveau en op het stimuleren van de dialoog over complexe zaken.

7 Periode na opdrachtacceptatie

Het beleid voor het aanvaarden en voortzetten van relaties is een continu proces. Zo is een accountantsorganisatie verplicht een wettelijke controleopdracht te beëindigen als na aanvaarding of continuering van deze opdracht informatie bekend wordt die, was zij haar bekend geweest op het moment van aanvaarding of continuering van de opdracht, ertoe zou hebben geleid dat de opdracht niet dan wel in gewijzigde vorm zou zijn aanvaard of gecontinueerd. In dergelijke gevallen is zowel de accountantsorganisatie als de betrokken entiteit op basis van artikel 2: 393 lid 2 Burgerlijk Wetboek verplicht daarvan melding te doen aan de AFM, met inbegrip van de daaraan ten grondslag

liggende overwegingen. Een tussentijdse beëindiging van de controleopdracht kan voor de AFM een aanwijzing vormen dat er mogelijk een probleem is met de kwaliteit van de accountantscontrole (Roos, 2006, p. 274). Tevens vormt dit een aanleiding kritisch te kijken naar de argumenten van ondernemingen die op reguliere wijze wisselen van accountant. Vandaar dat de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (2010) pleit deze melding publiek te maken en niet te beperken tot het besloten verkeer tussen accountantsorganisaties en de AFM.

Plasterk (2011) pleit ervoor dat ondernemingen periodiek van accountant zouden moeten wisselen. Dit voorstel werkt echter vertroebelend voor de signalerende werking die nu uitgaat van accountantswissels, naast het feit dat dit ingrijpt op de bewegingsvrijheid van ondernemingen en accountantsorganisaties¹⁸. Een accountantswissel kan plaatsvinden via de tussentijdse beëindiging van een lopende controleopdracht of door de accountant na afloop van de controle niet opnieuw te benoemen. Wisseling kan plaatsvinden op initiatief van de onderneming, maar ook op initiatief van de accountant. Veelgenoemde argumenten voor een accountantswissel na afloop van de controleperiode zijn prijsconcurrentie en mutaties op managementniveau. Elk van deze argumenten kent echter ook een valkuil, bijvoorbeeld het risico van *lowballing*¹⁹ en een mogelijke afbreuk aan de kwaliteit van de financiële verslaggeving door onbekendheid met de ondernemingsactiviteiten.

Landsman et al. (2006) onderzochten accountantswisselingen in Amerika en concluderen op basis hiervan dat grote accountantsorganisaties sinds het Enron-debacle gevoeliger lijken te zijn voor risicovolle cliënten. Ook Hartwell et al. (2001) onderzochten het risico voor accountantsorganisaties dat samenhangt met de acceptatie van een nieuwe cliënt, ditmaal door verplichte toelichtingen (form 8K) op accountantswissels te analyseren voor ondernemingen die in een vijf-jaarperiode (1989-1994) tweemaal zijn gewisseld van accountant. Hieruit blijkt dat in deze gevallen de voornaamste redenen voor het wisselen van accountant liggen in een verschil van mening over de wijze van financiële verslaggeving of het accountantshonorarium, dan wel vanwege bedenkingen bij de integriteit van het management. Als de accountantsorganisatie het initiatief neemt om de band met een controlecliënt te verbreken door af te zien van herbenoeming is vaak sprake van een verhoogd aansprakelijkheidsrisico. Het vormt een alternatief voor het verhogen van het honorarium ter facilitering van extra risicomitigerende controlewerkzaamheden of het inschakelen van specialisten. Een Nederlands voorbeeld daarvan is PricewaterhouseCoopers dat zich in 2006 terugtrok als accountant van het beursgenoteerde Van der Moolen en volgens artikelen in de media het verhoogde

risicoprofiel aangaf als reden voor dit besluit in combinatie met het bezwaar tegen het beperkte accountantshonorarium voor de controleopdracht²⁰.

Een accountant dient als onderdeel van het cliënt- en opdrachtacceptatieproces te overwegen contact op te nemen met zijn voorganger om te vernemen wat de feiten en omstandigheden zijn die hebben geleid tot de voorgestelde vervanging van de accountant (NIVRA, 2006, art. B1-210.11). Onderzoek van Johnstone (2001) laat zien dat partners bij accountantsorganisaties het belangrijk vinden overleg met de voorgaande accountant te voeren als onderdeel van het cliëntacceptatiebeleid²¹. Uit dit overleg kan bijvoorbeeld blijken dat de vermeende reden voor de wisseling niet in overeenstemming is met de feiten en kunnen aanwijzingen worden verkregen over het bestaan van onenigheid met de fungerende accountant. Ook kan de accountant tijdens dit overleg informeren naar eventuele gedane meldingen in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. Dergelijke informatie kan van invloed zijn op de inschaling van het risicoprofiel en de beslissing de cliënt wel of niet te aanvaarden.

8 Conclusie

Accountantsorganisaties zijn verplicht de bedrijfsvoering zodanig in te richten dat deze een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt. Onderdeel daarvan is het voeren van beleid gericht op het vermijden van relaties met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden. Dit beleid heeft betrekking op alle cliënten en typen dienstverlening bij de accountantsorganisatie en beperkt zich niet tot wettelijke controleopdrachten. Het grijpt daarmee in op de bewegingsvrijheid van ondernemingen en de concurrentiepositie van accountantsorganisaties.

De Wta geeft accountantsorganisaties ruimte voor professionele oordeelvorming bij de besluitvorming over het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten. Er bestaat dus ruimte voor kleurverschillen die recht doen aan de specifieke kenmerken van een situatie. De stappen die accountantsorganisaties kunnen volgen zijn het in kaart brengen van de risico's, het inventariseren van de mogelijkheid om waarborgen te treffen en het besluiten over acceptatie en voortzetting. Dit artikel pleit ervoor daarbij ook aandacht te besteden aan het effect van een potentiële cliëntrelatie op het risicoprofiel van de totale cliëntportfolio. Met een portfolio benadering versterken accountantsorganisaties de grip op de eigen interne organisatie, zoals het concentratie-, reputatie- of bedrijfsrisico. Dit neemt overigens niet weg dat ook bij een portfolio benadering onvoorziene omstandigheden kunnen ontstaan. Zo kan het risicoprofiel van bestaande cliënten door markt-omstandigheden tussentijds wijzigen en liggen nieuwe

cliënten met een gewenst effect op de omvang of samenstelling van de totale portfolio niet voor het oprapen. Het heeft mijn voorkeur bij de te doorlopen stappen rondom het aanvaarden en voortzetten van cliëntrelaties te streven naar een mix van centraal beleid en individueel ondernemerschap van partners. Partners hebben bijvoorbeeld het primaire cliëntcontact en kunnen de beste inschatting maken van het risicoprofiel. Anderzijds vind ik het belangrijk centraal de consistentie te bewaken van individuele risico-inschattingen omdat de toepassing van professionele oordeelvorming kan leiden tot subjectiviteit, bijvoorbeeld door onderlinge verschillen tussen ervaring, achtergrond en posities van betrokken partners. Middelen om de consistentie te versterken zijn bijvoorbeeld een centrale vlootsschouw, training of het gebruik van een precedentendatabase.

Er bestaan voor cliënten diverse legitieme redenen om na afloop van een controleopdracht te wisselen van accountant. Veel genoemde argumenten zijn prijsconcurrentie en mutaties op managementniveau. Het kan echter geen kwaad deze argumenten bij opdrachtacceptatie te bezien met een gezonde dosis kritisch vermogen. Elke situatie kent immers zo zijn eigen valkuil, bijvoorbeeld

het risico van lowballing en een mogelijke afbreuk aan de kwaliteit van de financiële verslaggeving door onbekendheid van het nieuwe management met de ondernemingsactiviteiten.

Ondanks de verplichting relaties te vermijden die het vertrouwen kunnen schaden is het ook mogelijk relaties met risicovolle cliënten te accepteren. Er zijn immers verscheidene maatregelen om een verhoogd risico te beheersen, zoals de inzet van specialisten, het vergroten van de budgetruimte of aanscherping van de interne kwaliteitsbeoordeling. Aangezien accountantsorganisaties zich van elkaar onderscheiden in hun mogelijkheid om risicomitigerende maatregelen te treffen en in de strategische marktbenadering die zij volgen, komt het voor dat een accountantsorganisatie een nieuwe cliënt kan accepteren, terwijl de concurrent vanuit risicobeheersing heeft besloten de relatie met diezelfde cliënt te beëindigen. ■

Drs. A.R. Roos RA is partner bij Deloitte. Hij vervult de functies van Audit Risk Leader en plaatsvervangend Wta-compliance officer.

Noten

1 De ISAs vormen in ruim 125 landen de basis voor het uitvoeren van jaarrekeningcontroles. De voorschriften voor het aanvaarden en voortzetten van relaties met cliënten zijn opgenomen in bijvoorbeeld de International Standard on Quality Control 1 par. 26-28 'Acceptance and continuance of client relationships and specific engagements' in ISA 210 par. 6 e.v. "Preconditions for an audit" en bijvoorbeeld ISA 220 par. 12 e.v. "Acceptance and continuance of client relationships and audit engagements".

2 Er gelden diverse voorschriften voor accountantspraktijken die geen wettelijke controles uitvoeren, vastgelegd in bijvoorbeeld de "Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assuranceopdrachten" en de "Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van aan assurance verwante opdrachten". In deze nadere voorschriften zijn eveneens bepalingen opgenomen over het aanvaarden en/of continueren van opdrachten. De expliciete eis uit de Wta om, in algemene zin, relaties tegen te gaan met cliënten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden komt in deze voorschriften echter niet voor. Ook geldt voor accountantspraktijken die geen wettelijke

controles uitvoeren bijvoorbeeld geen verplichting om procedures en regels vast te stellen voor het vastleggen en omgaan met incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere uitoefening van de accountantsorganisaties en ontbreekt bijvoorbeeld de plicht om incidenten te melden aan de Autoriteit Financiële Markten.

3 Deze invalshoeken zijn bedoeld als denkmodel om vanuit verschillende perspectieven naar het risicovraagstuk te kijken. De cliënt, de opdracht en de accountantsorganisatie zijn drie relevante pijlers bij het vraagstuk rondom het aanvaarden en/of voortzetten van relaties.

4 Het besluit om het "entity business risk" wel of niet te accepteren speelt een rol bij de opdracht aanvaarding door te beslissen over de cliëntacceptatie, maar kan ook in de periode daarna tot uitdrukking komen, bijvoorbeeld door als accountant te weigeren een handtekening te zetten nadat een opdracht eenmaal is geaccepteerd.

5 Zie bijvoorbeeld International Standard on Quality Control (ISQC) 1 par. A19 "Integrity of client" en International Standard on Auditing 220 par. A8 "Acceptance and continuance of client relationships and audit engagements".

6 De partners die in het onderzoek zijn betrokken maakten in 98 procent van de gevallen onderdeel uit van een accountantspraktijk met 500 of minder werknemers.

7 Siregar et al. (2008) voerden hun onderzoek uit in Indonesië, bij alle accountantspraktijken in Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI Jakarta), gericht op een populatie die bestond uit professionals met beslissingsbevoegdheid in cliëntacceptatieprocedures.

8 Zie bijvoorbeeld de eisen uit ISA 210 par. 6 die zien op de 'randvoorwaarden voor een controle'.

9 Zie in dit kader bijvoorbeeld de eis uit ISA 220 par. A8 om in het kader van aanvaarding en continuering van cliëntrelaties en controleopdrachten te beoordelen of het opdrachtteam de deskundigheid heeft om de controleopdracht uit te voeren en beschikt over de nodige capaciteiten, met inbegrip van tijd en middelen.

10 Voorbeelden van alternatieve opties in het kader van risicobeheersing zijn het vermijden van risico's door te besluiten een nieuwe cliënt of opdracht niet te accepteren, het elimineren van risico's door bestaande cliënten af te stoten, of door te besluiten een risico te accepteren. Zie in dit kader ook Bell et al., 2002, p. 99.

11 Het extra controlewerk is in de veronderstelling dat de hoogte van het accountantshonorarium representatief is voor de inspanningen bij de controle. Hogan en Wilkins kunnen echter niet uitsluiten dat de stijging van het honorarium louter een risicopremie is (Hogan en Wilkins, 2008, p. 236).

12 Diversificatie in de samenstelling van de typen dienstverlening is eveneens van invloed op het risicoprofiel. Zie in dat kader bijvoorbeeld ook Buky Folami en Jacobs, 2002, p. 85.

13 Het aantal cliënten dat de accountantspraktijk heeft afgestoten is relatief laag ten opzichte van de totale cliëntportfolio. Johnstone en Bedard (2004, p. 687) geven aan dat een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de accountantspraktijk slechts afscheid neemt van de meest risicovolle cliënten waarvoor zij geen risicomitigerende maatregelen kan inzetten. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de accountantspraktijk moeite heeft cliënten met een hoog risicoprofiel te identificeren, bijvoorbeeld omdat controleteams zich niet bewust zijn van problemen bij de cliënt of bekende risico's bij de cliënt niet als ernstig inschatten. Een derde mogelijkheid die Johnstone en Bedard aangeven

is dat de accountantspraktijk nieuwe cliënten effectief onderzoekt voordat zij deze accepteert, waardoor de accountantspraktijk van slechts een beperkt aantal na verloop van tijd afscheid hoeft te nemen.

14 Danziger (1999) benoemt als rode vlaggen voor 'costly clients' cliënten die veel klagen over de prijs, frequent zijn gewisseld van accountant, hoge omloopsnelheid hebben van personen op sleutelposities, prikkelbaar reageren op kritische vragen, zich onbehoorlijk gedragen tegen personeelsleden van de accountantspraktijk, cliënten waarbij het onplezierig is om aan te denken en waaraan geen van de assistenten graag wil werken.

15 Risk Review Partners zijn betrokken bij het besluit om een nieuwe cliënt te accepteren en maken onderdeel uit van het kwaliteitsbeheersingssysteem dat accountantspraktijken moet beschermen tegen het accepteren van overdreven risicovolle cliënten (Ayers en Kaplan, 1998, p. 140).

16 Siregar et al. (2008) betrokken het geslacht van de betrokken accountant in het onderzoek om de hypothese te toetsen dat vrouwen meer risicoavers zouden zijn dan mannen.

17 Van der Kolk onderzocht in Nederland 209 accountants van een big-four-accountantsorganisatie en 64 accountancystudenten.

18 Zie voor een analyse van interne partnerrotatie versus periodieke wisseling van accountantskantoor: Roos (2004).

19 'Lowballing', dat wil zeggen het aanbieden van de accountantscontrole van de jaarrekening beneden de kostprijs. Zie hiervoor Van Schaik (2003), waarin hij de problematiek rond 'lowballing' behandelt in relatie tot de dilemma's rondom de toereikendheid van de vergoeding voor de jaarrekeningcontrole.

20 Zie bijvoorbeeld "PWC breekt met Van der Moolen" uit het Financieel Dagblad van 6 april 2006 en "Van der Moolen zoekt nieuwe accountant" uit de Volkskrant van 5 april 2006.

21 Partners uit het onderzoek van Johnstone (2001) noemen in dit kader ook overleg met de bank of met de juridisch adviseur van de betrokken entiteit als relevante factor bij beslissingen over cliëntacceptatiebeleid.

Literatuur

■ Ayers, S. en S.E. Kaplan (1998), Potential differences between engagement and risk review partners and their effect on client acceptance judgments, *Accounting Horizons*, vol. 12, no. 2, pp. 139-153.

■ Beck, P.J. en M.G.H. Wu (2006), The impact of judgment enhancement strategies on audit quality and firm risk when clients have correlated business risks, Working paper, University of Illinois. Beschikbaar via: http://aaahq.org/audit/midyear/07midyear/papers/Beck_TheImpactOfJudgement.pdf (peildatum 5 mei 2011).

■ Beaulieu, P.R. (2001), The effects of judgment of new clients' integrity upon risk judgments, audit evidence and fees, *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 20, no. 2, pp. 85-99.

■ Bell, T.B., J.C. Bedard, K.M. Johnstone en E.F. Smith (2002), *KriskSM: A computerized decision aid for client acceptance and continuance risk assessments*, *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 21, no. 2, pp. 97-113.

■ Buky Folami, L. en F. Jacobs (2002), A multidisciplinary approach to risk management for accounting firms, *Journal of Applied Business Research*, vol. 18, no. 4, pp. 69-88.

■ Choi, J.H. en T.J. Wong (2003), Audit markets and legal environments: An international investigation, Working paper, Singapore Management University; zie: <http://aaahq.org/audit/midyear/03midyear/papers/AR-sep2002-3.pdf>.

■ Colbert, J.L., M.S. Luehling en C.W. Alderman (1996), Engagement risk, *The CPA Journal*, vol. 66, no. 3, pp. 54-56.

■ Danziger, E. (1999), Just say no to costly clients, *Journal of Accountancy*, vol. 187, no. 6, pp. 145-150.

■ Ethridge, J.R., T. Marsh en B. Revelt (2007a), Engagement risk: Perceptions and strategies from audit partners, *Journal of Business & Economic Research*, vol. 5, no. 4, pp. 25-31.

■ Ethridge, J.R., T. Marsh en K. Canfield (2007b), Engagement risk: a preliminary

analysis of audit firm's client acceptance decisions, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, vol. 11, no. 1, 1-8.

■ Hartwell, C., S. Lightle en K. Moreland (2001), The client acceptance decision: is the third time the charm or is it three strikes and you're out, *The Ohio CPA Journal*, vol. 60, no. 4, pp. 31-35.

■ Hogan, C.E. en M.S. Wilkins (2008), Evidence on the audit risk model: Do auditors increase audit fees in the presence of internal control deficiencies?, *Contemporary Accounting Research*, vol. 25, no. 1, pp. 219-242.

■ International Federation of Accountants (2010), Client acceptance and continuance, Good practice guidance, Transnational Auditors Committee, October; zie: www.ifac.org.

■ Johnstone, K.M. (2000), Client-acceptance decisions: simultaneous effects of client business risk, audit risk, auditor business risk and risk adaptation, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 19, no. 1, pp. 1-25.

- Johnstone, K.M. (2001), Risk, experience and client acceptance decisions, *National Public Accountant*, July, pp. 27-38.
- Johnstone, K.M. en J.C. Bedard (2003), Risk management in client acceptance decisions, *The Accounting Review*, vol. 78, no. 4, pp. 1003-1025.
- Johnstone, K.M. en J.C. Bedard (2004), Audit firm portfolio management decisions, *Journal of Accounting Research*, vol. 42, no. 4, pp. 659-690.
- Jones, F.L. en K. Raghunandan (1998), Client risk and recent changes in the market for audit services, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 17, pp. 169-181.
- Kerr, S.G., F.H. Grupe, S. Jooste en J.M. Vreeland (2007), A case-based approach to the evaluation of new audit clients, *Journal of Computer Information Systems*, vol. 47, no. 4, pp. 19-27.
- Kizirian, T.G., B.W. Mayhew en L.D. Sneathen (2005), The impact of management integrity on audit planning and evidence, *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 24, no. 2, pp. 49-67.
- Kolk, B. van der (2011), De accountant en het grijze gebied. Empirisch onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het ethisch redeneren van accountants en accountancystudenten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 85, no. 4, pp. 186-197.
- Landsman, W.R., K.K. Nelson en B.R. Rountree, An empirical analysis of Big N auditor switches: evidence from the pre- and post-Enron eras, *Working paper*, University of North Carolina; zie: <http://www.ruf.rice.edu/~rountree/wp/LNR0806.pdf>.
- McFadden, J.E. (2003), Client and engagement acceptance: Only a public company audit service concern? *The Practicing CPA*, July-August, vol. 27, no. 6, pp. 1-4.
- NBA (2010), Lessen uit de kredietcrisis; plan van aanpak, zie: www.nivra.nl.
- NIVRA (2006), Verordening Gedragscode, vastgesteld in de ledenvergadering van 14 december, zie: www.nivra.nl.
- Plasterk, R. (2011), De accountancy na de crisis, initiatiefnota, zie: http://www.accountant.nl/readfile.aspx?ContentID=66551&ObjectID=905099&Type=1&File=0000034872__Initiatiefnota_Plasterk_2011-02-15.pdf (peildatum 8 mei 2011).
- Roos, A.R. (2004), Roulatie van accountantskantoor of interne roulatie?, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 78, no. 11, pp. 472-478.
- Roos, A.R. (2006), Een legitieme reden voor beëindiging van de controleopdracht?, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 80, no. 6, pp. 274-285.
- Roos, A.R. (2008), Kwaliteitsbeoordeling bij assuranceopdrachten; vreemde ogen dwingen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 82, no. 1/2, pp. 5-14.
- Roos, A.R. (2010), Bedrijfsvoering, incidenten en de Wet toezicht accountantsorganisaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 84, no. 4, pp. 168-178.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002 (2002), *Title III Corporate Responsibility, section 301 Public company audit committees*, One Hundred Seventh Congress of the United States of America, 23 January, Washington, zie: www.sec.gov.
- Schaik, F.D.J. van (2003), Een toereikende vergoeding voor de jaarrekeningcontrole, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 77, no. 6, pp. 254-260.
- Simunic, D.A. en M.T. Stein (1990), Audit risk in a client portfolio context, *Contemporary Accounting Research*, vol. 6, no. 2, pp. 329-343.
- Siregar, S.V., L.S. Wondabio en S.N. Harahap (2008), Evaluation of risk factors in client acceptance decisions: evidence from public accountants in Indonesia, *Dipresentasikan di 20th Asian Pacific Conference 2008*, Parijs.
- Staatsblad (2006a), Wet van 19 januari 2006, houdende het toezicht op accountantsorganisaties (Wet toezicht accountantsorganisaties), nr. 70, Den Haag; zie: www.minfin.nl.
- Staatsblad (2006b), Besluit van 16 augustus 2006, houdende regels ter zake van de uitvoering van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Besluit toezicht accountantsorganisaties), Nr. 380, Den Haag; zie: www.minfin.nl.
- Van der Moolen zoekt nieuwe accountant, *De Volkskrant*, 5 april 2006.