

# Business Risk Auditing in de 21e eeuw, uniform toepasbaar?!

Joost van Buuren en Niels van Nieuw Amerongen

**SAMENVATTING** In dit artikel beschrijven wij de ontwikkelingen in het afgelopen decennium van het gebruik van bedrijfsrisico's in de jaarrekeningcontrole. Vanaf de introductie is er aanhoudende kritiek geweest op de motivatie en beweerde effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsrisicoanalyse in de jaarrekeningcontrole. Met het beschrijven van de ontwikkeling en uitgangspunten van de bedrijfsrisicoanalyse vanuit de wetenschappelijke literatuur, willen wij diepgang geven aan de discussie over de toepasbaarheid en de schaalbaarheid van bedrijfsrisicoanalyse in de controle. Wij betogen dat een *one-size-fits-all* controlebenadering niet efficiënt is in de toepassing ervan op controlecliënten die weinig complex zijn.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Over het nut en de noodzaak van bedrijfsrisicoanalyse in de jaarrekeningcontrole is nog steeds discussie in de praktijk, in het bijzonder de concrete toepassing ervan bij kleine controleopdrachten. Ondanks omvangrijke vernieuwde richtlijnen van de International Federation of Accountants, IFAC (2010a en 2010b), blijft hierover onzekerheid bestaan. In dit artikel willen we door een analyse van de uitgangspunten van bedrijfsrisicoanalyse, het onderscheiden van soorten bedrijfsrisico's en de beschrijving van een conceptueel raamwerk, meer duidelijkheid bieden over de schaalbaarheid van de controle onder toepassing van ISA 315.

## 1 Inleiding

In het afgelopen decennium is één van de belangrijkste wijzigingen in de controlemethodologie geweest dat de analyse van bedrijfsrisico's is toegevoegd aan het traditionele audit risk model. De controlebenadering die hierop is gebaseerd, wordt in dit artikel geduid als Business Risk Audit (verder te noemen: BRA). Vanaf de introductie is er aanhoudende kritiek geweest op de motivatie, effectiviteit en efficiëntie van BRA. Als recent voorbeeld noemen we in Europees verband de Green Paper, waarin de vraag wordt gesteld of het niet beter is om terug naar de basis van de controle te gaan, met een sterke focus op gegevensgerichte testwerkzaamheden van balansposities en minder te

steunen op het stelsel van administratieve organisatie en interne beheersing (Europese Commissie, 2010, p. 7). Ook rondom de algemene toepasbaarheid van BRA is er een blijvende discussie of de opvatting *an audit is an audit* (IFAC, 2008, p. 49) onverkort van toepassing op kleinere entiteiten. Ook stelt de Green Paper (Europese Commissie, 2010, p. 19) de vraag of controlestandaarden meer zouden moeten worden toegesneden op kleinere accountantsfirma's en (de controle van) kleinere entiteiten.<sup>1</sup> Aan de nieuwe set van controlestandaarden (NIVRA, HRA deel1A, 2010) is het zogenaamde proportionaliteitsbeginsel toegevoegd. In de praktijk blijkt nog veel onduidelijkheid over de toepassing van BRA bij kleinere controleopdrachten (IFAC 2010a en 2010b; Van Buuren et al., 2011). Met het beschrijven van de ontwikkeling en uitgangspunten van BRA vanuit de wetenschappelijke literatuur, willen wij diepgang geven aan de discussie over de proportionele toepasbaarheid van BRA.

Voor het beantwoorden van deze vraagstelling beschrijven we in paragraaf 2 de oorsprong, doelstellingen en wetenschappelijk onderzoek naar de BRA- controlebenadering. Deze beschrijving wordt in paragraaf 3 aangevuld met een analyse van de aard van bedrijfsrisico's. In paragraaf 4 analyseren wij de mogelijkheden van een proportionele toepassing van de BRA- controlebenadering onder ISA 315. Deze analyse is mede gebaseerd op onderzoek onder 38 partners van kleine en middelgrote kantoren uit Nederland en Duitsland ten behoeve van de International Auditing en Assurance Standards Board (IAASB) door Van Buuren et al. (2011).

## 2 Historisch perspectief BRA- controlebenadering

### 2.1 Wat is de BRA- controlebenadering?

In 1997 verscheen een eerste omvattend boekwerk (Bell et al., 1997) over de op bedrijfsrisico's gebaseerde controlebenadering. Zoals uit de inleiding van Bell et al. (1997) kan worden afgeleid, vindt BRA haar ontstaansgrond mede in de ontwikkelingen op het gebied van automatisering. Dit

betrof onder andere de automatisering van bedrijfsprocessen waardoor – zo werd gesteld – de betrouwbaarheid van de routinematige gegevensverwerking sterk was toegenomen, mede ten gevolge van de interne beheersingsmaatregelen die in applicaties waren verankerd. Deze interne beheersingsmaatregelen betroffen zowel financiële als niet-financiële gegevens (veelal bedrijfsmatige of operationele gegevens). De jaarrekening werd mede door deze ontwikkeling nog meer een afgeleide of resultante van de bedrijfsprocessen. Ofwel, de jaarrekening kan door de accountant niet goed begrepen worden zonder goede kennis van de cliënt, en de plaats die zij inneemt ten opzichte van andere ondernemingen in haar branche. Naast de ontwikkelingen op het gebied van automatisering werd ook verondersteld dat de wereld waarin ondernemingen hun activiteiten ontplooiën aanzienlijk complexer was geworden vergeleken met een aantal decennia daarvoor. De toenemende globalisering was daarvan een onderdeel, maar ook bijvoorbeeld de ontwikkeling van internet-gebaseerde producten en andere vormen van complexe producten of contracten. De toegenomen complexiteit vormde aanleiding om een top-downbenadering te hanteren, in bewoordingen van Bell et al. (1997): een *strategic systems lens*-benadering. De gedachten rond *understanding client's business en top-down approach* waren niet nieuw, nieuw was wel de poging om aan het werkveld van accountants meer guidance te verschaffen hoe deze concepten toe te passen (zoals toepassing van strategische concepten uit de bedrijfskundige discipline).

Samenvattend omvatte de BRA-controlebenadering in 1997 een tweetal speerpunten:

- verdieping van de kennis van de accountant ten aanzien van de business waarin de controlecliënt (verder te noemen: de entiteit) opereert.
- top-downbenadering, waarbij analyse van de strategie van de entiteit en de daarmee samenhangende doelstellingen een belangrijk vertrekpunt vormen.

De combinatie van deze beide elementen leidt er in de opvatting van Bell et al. (1997) toe dat het blikveld van de accountant systematisch wordt verbreed, waarbij de beschikbaarheid van gegevens over de performance van de entiteit (zowel financieel als niet-financieel) alsook van gegevens omtrent de branche waarin de entiteit opereert, belangrijke steunpunten worden in de controle. Latere onderzoeken (bijvoorbeeld Erickson et al., 2000; Eilifsen et al., 2001) leveren enig empirisch bewijs voor deze opvatting. Belangrijke argumenten voor de lancering van een nieuwe controlemethode vormden het verbeteren van de kwaliteit van de controle evenals het realiseren van efficiëntieverbeteringen.

De BRA-controlebenadering werd in de periode 1997 – 2003 geïmplementeerd door de Big 4-accountantsfirma's. Van een verankering in de controlestandaarden was nog geen sprake. Ondanks de nieuwe controlebenadering heeft aan het begin van de 21e eeuw een golf aan boekhoudschandalen plaatsgevonden bij entiteiten waarvan Big 4-accountantsfirma's de boeken controleerden. In een latere publicatie van Bell et al. (2005) zien we dan ook dat expliciete aandacht wordt besteed aan het ontdekken van fraude door het management. Begrippen als *professional skepticism*<sup>2</sup> en *tri-angulation of evidence*<sup>3</sup> staan daarbij centraal.

In dezelfde publicatie (Bell et al., 2005) wordt ook een nieuw begrip geïntroduceerd: *evidence-driven, belief-based risk assessment*. De accountant verzamelt bij de jaarrekeningcontrole bewijsmateriaal uit verschillende bronnen. Deze verschillende bronnen zorgen er voor dat de beliefs (overtuigingen) van de accountant toereikend worden onderbouwd. Er is in de BRA-benadering in toenemende mate sprake van indirect bewijs. Het stapelen van bewijsmateriaal uit verschillende bronnen stelt de accountant in staat om voldoende bewijsmateriaal te hebben ter onderbouwing van de elementen van het Audit Risk Model.

De trechtermethode zoals beschreven in het leerboek van Knechel (2001) is een veel door Nederlandse universiteiten gebruikte methode. Als eerste stap vindt de analyse van externe en interne bedrijfsrisico's plaats. Een bedrijfsrisico betreft het risico dat een bedrijf haar eigen doelstellingen niet haalt. Vervolgens beoordeelt de accountant of de door de entiteit geïmplementeerde controle-sensitieve bedrijfsprocessen (is dus breder dan gegevensverwerkende processen) effectief blijken om deze bedrijfsrisico's op te vangen. De effectiviteit van de bedrijfsprocessen heeft de accountant op grond controlewerkzaamheden (bijvoorbeeld test of controls) vastgesteld. Op grond van deze analyse bepaalt de accountant welke bedrijfsrisico's niet voldoende door de entiteit gemitigeerd worden en zogenaamde 'controleproblemen' vormen. Deze controleproblemen heeft Knechel (2001) ingedeeld naar vijf gebieden: controlerisico's, continuïteitsveronderstellingen, het ontwikkelen van verwachtingen van de accountant, interne beheersing en klantbehoeften. Het is vervolgens aan de accountant deze controleproblemen te relateren aan de impact voor de jaarrekening en aanvullende werkzaamheden uit te voeren om het risico op een materiële fout in de jaarrekening aanvaardbaar laag te houden.

## 2.2 Kanttekeningen bij de BRA-controlebenadering

De implementatie van de brede BRA-controlebenadering is niet zonder slag of stoot gegaan. In deze paragraaf gaan we daarom nader in op kanttekeningen die bij deze controlebenadering zijn te plaatsen. Paragraaf 2.2 vormt daarmee tevens

een opmaat naar paragraaf 3 waarin we de inbedding van BRA-concepten in Standaard 315 bespreken. Achtereenvolgens staan we in deze paragraaf stil bij de hoofdthema's: effectiviteit en efficiency van de BRA-controlebenadering.

### 2.2.1 Effectiviteit van de controlebenadering

In de literatuur vinden we terug dat de vernieuwde controlebenadering zou resulteren in een meer effectieve controlebenadering (Bell et al., 1997; Lemon et al., 2000; Erickson et al., 2000; Eilifsen et al., 2001; Bell et al., 2005; Peecher et al., 2007; Bell et al., 2008). In het bijzonder suggereren deze auteurs dat de vernieuwde controlebenadering behulpzaam zou zijn bij het detecteren van managementfraude vanwege de holistische, organisatiebrede insteek. Tot op heden is nog geen systematisch onderzoek gepubliceerd waaruit blijkt dat de BRA-controlebenadering niet effectief zou zijn of niet effectiever vergeleken met een meer traditionele aanpak zoals de controlebenadering gebaseerd op het risicoanalysemodel. Evenwel kan betoogd worden dat de grote boekhoudschandalen die de 21e eeuw luidruchtig hebben ingeluid, plaatsvonden bij entiteiten waar de Big 4-accountantsfirma's de jaarrekeningcontrole uitvoerden. Van Arthur Andersen is bekend dat zij een opportunistische variant van de BRA-controlebenadering hanteerde, die vooral gericht was op een significante reductie van gegevensgerichte werkzaamheden (Genron en Spira, 2009). Een belangrijk aantal boekhoudschandalen vond plaats bij voormalige Arthur Andersen-cliënten (o.a. Enron, WorldCom). Naast andere aspecten die Arthur Andersen's rol beïnvloedden (zoals hun sterk commercieel getinte cultuur), heeft de BRA-controlebenadering de boekhoudschandalen tenminste niet kunnen voorkomen. Uit empirisch onderzoek worden ook bijvoorbeeld zogenaamde 'halo'-effecten gerapporteerd die sterk samenhangen met de BRA-controlebenadering. Zo rapporteren bijvoorbeeld O'Donnell en Schultz Jr. (2005) dat een sterke focus in de controlebenadering op het business model van de entiteit wel resulteert in goede risicoafwegingen op het niveau van beweringen in de situatie waarin sprake is van een negatief toekomstperspectief behorend bij het business model. Met andere woorden, een negatief toekomstperspectief doet alarmbellen rinkelen. De situatie waarin sprake is van een zonnig toekomstperspectief doet de accountant als het ware de ogen sluiten voor mogelijke risico's op beweringenniveau. Ook Curtis en Turley (2007) rapporteren een soortgelijk *linkage issue*, de moeilijkheid van het vertalen van organisatiebrede, strategische bedrijfsrisico's naar een concreter en toetsbaar niveau van controlerisico's. In een recent onderzoek (Schultz Jr. et al., 2010) is onderzocht in hoeverre accountants omgevingsinformatie integreren bij het inschatten van controlerisico's. In een experimentele setting hanteerden ze de volgende categorieën van onderzoekdeelnemers:

1. deelnemers die wel respectievelijk niet getraind zijn in het toepassen van de BRA-controlebenadering;
2. deelnemers die hun antwoorden wel respectievelijk niet konden opschrijven met een specifiek op BRA-gericht hulpmiddel.

Interessant is de onderzoeksuitkomst dat alleen die deelnemers die één getraind waren in de BRA-controlebenadering én die gebruik mochten maken van een specifiek op BRA-gericht hulpmiddel voor de vastlegging, in staat waren om BRA-kennis te integreren met hun risicoschattingen. De andere groepen van deelnemers waren hier als groep niet of minder goed toe in staat. Het onderzoek illustreert naar onze mening hoe moeilijk het is om de BRA-controlebenadering in zuivere vorm toe te passen en te documenteren zonder daarin opgeleid te zijn en daarbij de juiste hulpmiddelen te gebruiken. In meer academische termen: gebruikmaking van de juiste hulpmiddelen is behulpzaam bij het inzichtelijk maken van het mentale model dat accountants hanteren bij de uitvoering van controlewerkzaamheden.

### 2.2.2 Efficiency van de controlebenadering

Voorstanders van de BRA-controlebenadering benadrukten ook de efficiency-voordelen ervan. Wanneer het mogelijk is om te steunen op organisatiebrede raamwerken van interne beheersing, gericht op adequate monitoring en reductie van bedrijfsrisico's, moet het mogelijk zijn om besparingen te realiseren in de gegevensgerichte testwerkzaamheden op transactieniveau. De logica van dit aspect komt in eerste instantie aannemelijk over. Echter, inmiddels is ook bekend dat de implementatie van de nieuwe controlebenadering met de nodige obstakels gepaard ging. De controlebenadering van de Big 4-accountantsfirma's was zo breed dat significant veel meer tijd en aandacht besteed moest worden aan de planningsfase van de controle dat deze niet meer werd goedge maakt in de verdere uitvoering van de controle, laat staan dat een efficiëntere aanpak resulteerde (o.a. Curtis en Turley, 2007). Ook vroeg de nieuwe benadering om een nieuwe set van kennis en vaardigheden, waardoor significante investeringen in training van de medewerkers noodzakelijk was en de implementatie niet in één keer succesvol was. Uit recent onderzoek ten behoeve van het IAASB onder 38 Nederlandse en Duitse partners van kleine en middelgrote accountantskantoren (Van Buuren et al., 2011) komen soortgelijke implementatieproblemen naar voren. Sterker nog, het onderzoek laat zien dat een aantal accountants van mening is dat de brede BRA-controlebenadering juist minder efficiënt is, in het bijzonder in de toepassing ervan bij de jaarrekeningcontrole van kleinere en middelgrote ondernemingen.

### 3 Soorten bedrijfsrisico's

Standaard 315 schrijft voor dat de accountant inzicht dient te verwerven in de doelstellingen en strategieën van de entiteit en de daarmee verband houdende bedrijfsrisico's<sup>4</sup> die kunnen leiden tot risico's van een afwijking van materieel belang (315.11d). Uit deze passage leiden wij af dat de standaarden een beperktere, meer directe vorm van de BRA-benadering voorstaan. De accountant dient 'slechts' die bedrijfsrisico's (voortvloeiend uit de strategie) in overweging te nemen voor zover ze leiden tot een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening. Ter vergelijking, Knechel's BRA-methode (2001) kent een heel brede insteek, die zich ook richt op bedrijfsrisico's die in eerste instantie niet veel met een jaarrekeningcontrole van doen lijken te hebben. Knechel (2001) beschrijft bijvoorbeeld dat de beoordeling van de effectiviteit van marketing-bedrijfsprocessen en samenhangende bedrijfsrisico's zinvol is voor het vaststellen van controleproblemen. Ter onderscheid van BRA noemen wij de beperktere benadering van Standaard 315 de 'BRMM'-controlebenadering (BedrijfsRisico's resulterend in een risico op een Materiële onjuistheid in de jaarrekening).

Uit Standaard 315.A30/A31 volgt dat er bedrijfsrisico's zijn die direct verband houden met beweringen in de jaarrekening, en dat er bedrijfsrisico's zijn die indirect verband houden met beweringen in de jaarrekening. Voor de concrete analyse van bedrijfsrisico's naar kans op en impact van bedrijfsrisico's op een materiële fout in de jaarrekening (Standaard 315.15), is het volgens ons zinvol onderscheid te maken in de volgende categorieën bedrijfsrisico's:

- *Strategische bedrijfsrisico's (SBR)* – bedrijfsrisico's die verband houden met het realiseren van strategische doelstellingen, in het algemeen gemeten over een periode van 3 jaar of langer. Deze bedrijfsrisico's betreffen bijvoorbeeld de mate waarin het management in staat is winstgevendheid en groei in stand te houden, door juiste keuzes te maken in product/marktinnovaties, tijdig in te spelen op noodzakelijke samenwerking en schaalvergroting en de entiteit organisatorisch en financieel slagvaardig te houden bij snelle economische en technologische ontwikkelingen. Deze risico's hangen vaak samen met grote meerjarige investeringen in onderzoek en productiefaciliteiten in een sterk internationale omgeving. Het missen van de snelle opmars van digitale fotocamera's door Kodak en van smartphones door Nokia zijn concrete voorbeelden van SBR's. Uiteindelijk kunnen SBR's grote gevolgen hebben voor het voortbestaan van entiteiten en de waardering van investeringen in de jaarrekening.
- *Tactische bedrijfsrisico's (TBR)* – deze bedrijfsrisico's houden verband met het realiseren van bedrijfsdoelstellingen op middellange termijn (1-3 jaar). Vaak is de verantwoorde-

lijkheid voor deze risico's op een lager niveau in de organisatie (bijvoorbeeld business unit-niveau) gelegd. Voorbeelden van dergelijke risico's zijn het niet kunnen realiseren en/of succesvol introduceren van nieuwe of verbeterde producten en diensten (time-to-market is te lang). Vanwege keuzes voor leveranciers, verkoopkanalen, product/marktcombinaties en geselecteerde product/dienstkwalificaties doelstellingen omtrent marktaandeel, winstgevendheid en omzet niet kunnen behalen. Dit kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de terugverdientermijnen van investeringen en daarmee de waardering van productielijnen en andere investeringen. Een ander voorbeeld van een TBR is de keuze voor een inadequate managementinformatiesysteem of het sturen op de verkeerde kritische succesfactoren of prestatie-indicatoren.- *Operationele bedrijfsrisico's (OBR)* – bedrijfsrisico's die verband houden met het realiseren van bedrijfsdoelstellingen over een periode van korter dan 1 jaar. Deze bedrijfsrisico's betreffen uitvoeringsrisico's, zoals het afleveren van producten en diensten onder het gestelde niveau, mogelijk resulterend in klachten en extra kosten voor herstel. Andere voorbeelden zijn te lage operationele kasstroom, waardoor acute betalingsproblemen kunnen ontstaan, het verkopen van producten en diensten aan wanbetalers, onvoldoende beheersing hebben op budgetten, onbetrouwbare sturingsinformatie, zoals tussentijdse cijfers en prestatie-indicatoren, een inadequate aansturing van medewerkers, voorkomen van fraude, etc.

In elke controle zal de accountant nadenken over elke soort bedrijfsrisico: SBR, TBR en OBR. De bedrijfsdoelen en resulterende bedrijfsrisico's hangen dan ook sterk samen: strategische doelen worden uitgewerkt naar tactische doelen, welke weer worden uitgewerkt naar operationele doelen. Echter, de mate waarin elk soort BR wordt geanalyseerd en er daadwerkelijk controlemaatregelen worden uitgevoerd en controlebewijs wordt vergaard om de effectiviteit van de achterliggende bedrijfsprocessen te beoordelen, zal sterk afhankelijk zijn van de complexiteit van de entiteit. Alleen (zeer) grote en complexe entiteiten zullen hebben geïnvesteerd in een formeel SBR/TBR-analysesysteem met achterliggende bedrijfsprocessen. SBR's hebben betrekking op langere termijn (toekomst-georiënteerde) ontwikkelingen van de organisatie en zijn doorgaans op een hoog abstractieniveau geformuleerd, en lang niet altijd is er een zichtbaar effect op risico's in de huidige jaarrekening. Dit geldt ook, zij het in mindere mate voor TBR's. Met een OBR kan de accountant doorgaans beter uit de voeten met het maken van een vertaalslag naar concrete risico's op materiële onjuistheden in de jaarrekening. Uiteindelijk gaat het bij de bedrijfsrisicoanalyse (BR-analyse) om het verkrijgen van voldoende begrip in de organisatie. Afhankelijk van de complexiteit van een gecontroleerde organisatie, zoals de

mate waarin die kapitaalintensief is, in staat is flexibel te opereren en tijdig bij te sturen, zal de accountant in meer of mindere mate aandacht moeten besteden aan BR-analyse. Door een onderverdeling te maken naar SBR's, TBR's en OBR's beogen we BR-analyse meer begrijpelijk en toepasbaar te maken.

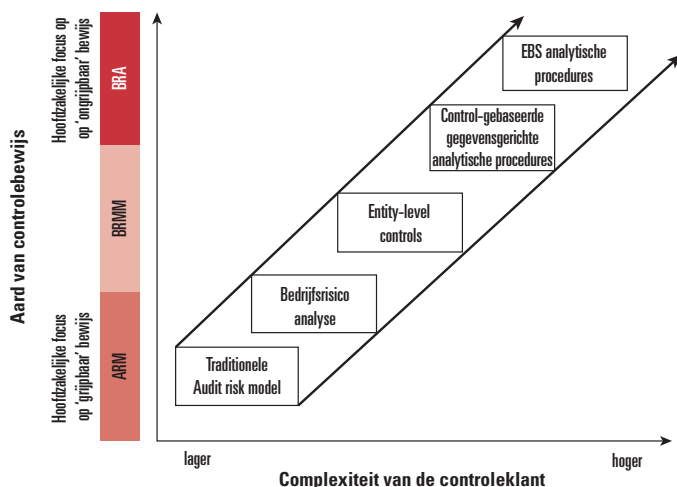
#### 4 Proportionele toepassing van de BRA-controlebenadering

De vraag die zich nu voordoet, is in hoeverre de BRA-benadering altijd toepasbaar is respectievelijk in alle gevallen bij jaarrekeningcontroles toegepast zou moeten worden. De International Federation of Accountants (IFAC, 2008; 2009) heeft haar visie op de controle van kleinere entiteiten willen verduidelijken. Een algemeen uitgangspunt dat zij hanteert is dat alle doelstellingen van de Standaarden uniform van toepassing zijn op alle jaarrekeningcontroles. Tegelijkertijd stelt zij dat niet iedere controleopdracht op een exact gelijke wijze wordt gepland en uitgevoerd. Voor kleinere entiteiten stelt de IFAC dat het documenteren van 'verwerven van inzicht van de entiteit en haar omgeving' doorgaans recht-toe-recht-aan plaats kan vinden. Een meer gestandaardiseerd controleplan kan behulpzaam zijn bij het controleren van kleinere entiteiten. Tevens heeft de IFAC toepassingsmateriaal gepubliceerd dat de accountant behulpzaam kan zijn bij het plannen, uitvoeren en dienovereenkomstig documenteren van de controle van een kleiner bedrijf (IFAC 2010a en 2010b). Uit onderzoek van Van Buuren et al. (2011) blijkt dat dit toepassingsmateriaal geen brede bekendheid geniet onder de 38 geïnterviewde partners in Nederland en Duitsland. De Standaarden maken melding van specifieke overwegingen in geval van

controle van kleinere entiteiten. Voor de definitie van kleine entiteiten hanteren we de uitgangspunten zoals genoemd in Standaard 200.A64.<sup>5</sup> De term kleinere entiteit is met deze definitie ook een niet-complexe entiteit, ofwel klein is zowel een kwantitatief als kwalitatief begrip. Wij denken dat de mate van complexiteit van een entiteit een belangrijke sleutel is bij het bepalen van de controlestrategie. Toenemende complexiteit van de entiteit leidt ertoe dat de accountant steeds meer moet steunen op de beschikbare kennis van een organisatie en de effectiviteit van interne beheersingsmechanismen<sup>6</sup>, om in staat te zijn verwachtingen te formuleren over wat getrouwe jaarrekeningposities zijn. Daarbij veronderstellen we dat de controlestrategie dynamisch is, dat wil zeggen, de controleaanpak is niet standaard, maar afhankelijk van afwegingen betreffende controlekwaliteit<sup>7</sup> en kosten van de controle, gegeven de specifieke omstandigheden. Deze afweging kan tot op zekere hoogte van jaar tot jaar verschillen. De afweging is onder andere gebaseerd op de volgende aspecten:

- Ten eerste zal een accountant voorkeur<sup>8</sup> hebben voor grijpbaar controlebewijs (zie ook Standaard 500.A31). Eigenschappen van grijpbaar controlebewijs zijn: het controlebewijs is direct gerelateerd aan het controle-doel, het resulteert in een hoge mate van zekerheid en precisie, het is zelfstandig door de accountant vast te stellen en het is inzichtelijk voor de accountant. Inventarisatie van de voorraden is een voorbeeld van grijpbaar controlebewijs. Controlebewijs betreffende bedrijfsrisico's die door entity level controls (b.v. risk management procedures) zouden moeten worden afgedekt, zijn over het algemeen een stuk minder grijpbaar. Standaard 315.A116-A118 geeft deze afweging weer. De voorkeur voor grijpbaar controlebewijs bij weinig complexe entiteiten wordt in het onderzoek van Van Buuren et al. (2011) bevestigd.
- Ten tweede zullen accountants – gegeven de concurrentiedruk – streven naar een toereikend niveau van controlekwaliteit, niet per se naar de hoogst mogelijke controlekwaliteit. De controlestandaarden en interne regelgeving van accountantskantoren geven een basis voor wat het vereiste (minimum)niveau van controlekwaliteit zou moeten zijn. Desalniettemin is het professionele oordeel van de accountant leidend of het vereiste niveau van controlekwaliteit is gerealiseerd, gegeven alle omstandigheden (Standaard 200.A31). Overigens veronderstellen we het niveau van concurrentiedruk niet uniform over alle controlemarkten. Wel denken we dat een hogere concurrentiedruk leidt tot meer nadruk op risicoanalyse (Van Buuren et al., 2011) en meer steunen op interne beheersingsmaatregelen (Koch et al., 2011).
- Ten derde zullen accountants persoonlijke afwegingen maken in de mix van controlemiddelen en technieken. Dit is enerzijds gebaseerd op kantoor- handboeken en

**Figuur 1 Aard van het controlebewijs versus complexiteit van de controlecliënt (ontleend aan Van Buuren et al., 2011)**





anderzijds op opleiding en ervaring van de accountant (Schultz Jr. et al., 2010).

Gegeven deze veronderstellingen is een afweging tussen de kosten van het verkrijgen van het controlebewijs enerzijds en de te realiseren controlekwaliteit anderzijds dynamisch. Figuur 1 geeft deze afweging schematisch weer en presenteert de voorkeur voor de aard van controlebewijs als continuüm van een primaire focus op het verkrijgen van grijpbaar (tangible) controlebewijs tot het voornamelijk richten op het verkrijgen van ongrijpbaar (intangible) controlebewijs. Complexiteit wordt daarbij gepresenteerd als belangrijkste factor voor de mate van grijpbaarheid van controlebewijs. We willen benadrukken dat het onderstaande model is gebaseerd op de aanpak van Standaard 200 en dat het Audit Risk Model (ARM) dus onverkort van toepassing is. Het gebruik van BRA-methoden is aanvullend en bedoelt noodzakelijke diepgang te geven voor juiste risicoafwegingen in het ARM. Tevens willen we hierbij benadrukken dat het controleren van een BR verder gaat dan het identificeren van risico's door een interview met het management en/of een brainstormsessie met het controleteam. Controleren houdt in dat naar aanleiding van de BRA, concreet controlebewijs wordt vergaard, via test of controls of via gegevensgerichte werkzaamheden waarmee een controleconclusie wordt onderbouwd.

Het gebruik van het ARM is daarbij de minimale basis (Standaard 200), aangevuld met een beperkte analyse van de bedrijfsrisico's.<sup>9</sup> Bij een lage complexiteit van de gecontroleerde entiteit zal de accountant nog goed in staat zijn verwachtingen te creëren over wat redelijkerwijs de juiste posities in de jaarrekening zijn en daarmee de kans op materiële fouten bij bepaalde posten te bepalen. Veelal zullen bij dergelijke huishoudingen geen uitgebreide interne beheersingsprocedures beschikbaar zijn, zoals bedrijfsrisicoanalyses en evaluatie van (financiële) prestaties (zie Standaard 315.A41 en Standaard 315.A45). Grijpbaar controlebewijs is dan het meest effectief en het goedkoopst om het vereiste niveau van controlekwaliteit te verkrijgen. Uit het onderzoek van Van Buuren et al. (2011) wordt deze voorkeur bevestigd.

Echter, naarmate de complexiteit van de gecontroleerde entiteit toeneemt, zal de entiteit gaan investeren in interne beheersingsprocessen om haar bedrijfsdoelen te behalen. De accountant kan niet anders dan hiervan gebruik maken, omdat de complexiteit het bepalen van de juiste verwachtingen betreffende de redelijkheid van posten in de jaarrekening bemoeilijkt. De accountant zal dan meer nadruk gaan leggen op het verzamelen van minder grijpbaar controlebewijs, zoals de beoordeling van de effectiviteit van de interne beheersing van bedrijfsprocessen. Als voorbeeld

noemen wij een klein bouwbedrijf met een aantal onderhanden projecten, waarbij de marges en risico's per project verschillen. De accountant zal niet in staat zijn alle projecten integraal te toetsen en na te gaan of bijvoorbeeld de naar-ratio winstneming juist is, al was het alleen al omdat de accountant het aan de benodigde bouwkundige kennis ontbreekt en ook niet aanwezig was bij de offerte-procedure. De accountant zal zijn controle dus richten op hoe de entiteit de juistheid van de onderhanden projecten zelf vaststelt, aangevuld met zoveel als mogelijk grijpbaar controlebewijs, zoals afloopcontroles en afstemming tussen verkoopofferte en werkelijke kosten (verschillenanalyse voor- en nacalculatie). De BR-analyse zal beperkt zijn tot het verzamelen van bewijs betreffende met name OBR's welke ook leiden tot een significant risico, zoals de voorziening onderhanden projecten. Ook kan gedacht worden aan het OBR betreffende de orderportefeuille en bezetting van personeel. Omdat het bouwbedrijf flexibel is in het inzetten van personeel en machines, zal de analyse van SBR's en TBR's nog beperkt zijn.

Naarmate de complexiteit van de gecontroleerde entiteit verder toeneemt, zal de accountant meer moeten steunen op interne procedures en beoordelen hoe de gecontroleerde entiteit vaststelt dat bedrijfsrisico's voldoende zijn afgedekt. Daarvoor zal de gecontroleerde entiteit entity-level controls ontwikkelen, zoals nadere functiescheiding, een effectief systeem van bedrijfsinformatieverzorging en toezicht op de werking van beheersingsmaatregelen. De mate van effectiviteit van deze processen, geeft de accountant de mogelijkheid een inschatting te maken van de getrouwheid van de aangeleverde jaarcijfers en het risico op een afwijking van materieel belang hierop te baseren. Omdat in deze fase veel elementen van Standaard 315 tot hun recht komen, noemen we deze fase BRMM.<sup>10</sup> Bij BRMM zal er in toenemende mate nadruk worden gelegd op het analyseren van TBR's en SBR's.

Naarmate de complexiteit nog verder toeneemt, zal de effectiviteit en omvang van interne beheersing verder toenemen en zullen de interne cijfers betrouwbaarder worden. De accountant zal zich steeds meer gaan richten op de controle van de effectiviteit van de beheersing van bedrijfsrisico's, ofwel business risk auditing (BRA). Vanuit de BRA wordt vastgesteld hoe de entiteit de risico's op materiële afwijkingen in de jaarrekening mitigeert. Het wordt dan mogelijk de control-gebaseerde gegevensgerichte analytische controlewerkzaamheden te gaan uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is het volstaan met een afsluitende cijferbeoordeling van bepaalde materiële jaarrekening-posten, zonder dat hierop aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden worden verricht. De accountant heeft hiervoor wel de beheersing van het gerelateerde OBR

beoordeeld op effectiviteit en daarover (weinig grijpbare) controle-informatie verzameld, zoals de mate van tijdigheid van bijsturing van de bedrijfsprocessen, beoordeling van het functioneren van medewerkers door het management, uitkomsten van kwaliteitscontroles, etc. Bij het minder grijpbaar worden van het controlebewijs, wordt het gebruik van meerdere bronnen (triangulatie) ter verificatie van de werkelijke effectieve beheersing van bedrijfsrisico's steeds belangrijker. Een potentieel krachtige bron voor het begrip van de entiteit is de analyse van de relatieve bedrijfsprestaties ofwel de economische staat van de entiteit (Entity Business State). Deze relatieve bedrijfsprestaties zijn onderdeel van de bedrijfsprocessen en omvatten analyses over marktaandelen, productportfolio's met kansen en bedreigingen, het gedrag van concurrenten en substituu-producten, ontwikkelingen in de markt en product/dienstontwikkeling, relatieve financiële performance van de entiteit ten opzichte van concurrenten, etc. Door het beoordelen van dergelijke analyses (inclusief achterliggende bedrijfsprocessen) op kwaliteit (betrouwbaarheid, tijdigheid en precisie) en impact op de organisatie (worden er acties op ondernomen), kunnen deze analyses als basis dienen voor de accountant om verwachtingen te formuleren en als (weinig grijpbaar) controlebewijs worden gebruikt ter toetsing van de redelijkheid van jaarrekening-posten. De nadruk in de bedrijfsrisicoanalyse zal bij deze complexe organisaties verschuiven van OBR's naar TBR's en SBR's, ervan uitgaande dat bedrijfsprocessen effectief zijn in het identificeren en mitigeren van OBR's. Uiteraard worden onverkort significante risico's geanalyseerd.

De dynamiek van de keuze voor een soort controlebewijs (grijpbaar of niet-grijpbaar) wordt nog versterkt, doordat niet alle entiteiten in dezelfde mate investeren in de interne beheersing. Een oorzaak hiervan is de agency problematiek. In geval van scheiding tussen eigendom en leiding van een bedrijf, is de noodzaak tot investeren in effectieve interne beheersing en informatievoorziening groter dan bij entiteiten waarbij de eigenaar ook de algemeen directeur is.<sup>11</sup> Verder kunnen risico's op jaarrekeningniveau (veel prestatiebeloning) en frauderisico's leiden tot de keuze voor meer grijpbaar controlebewijs, omdat de interne beheersingsprocedures doorbroken kunnen worden. Tot slot is een uitgebreide analyse van TBR's en SBR's – ook al zou die informatie beschikbaar zijn – niet altijd nodig, omdat het risicoprofiel van de balans lager is, bijvoorbeeld omdat er geen grote investeringen in activa zijn gedaan.

De hiervoor beschreven benadering veronderstelt dat iedere controleomgeving uniek is en de controlebenadering specifiek op de entiteit dient te worden toegesneden. Daarom is de controlebenadering geen *one-size-fits-all*-controlebenadering. Het gebruik van bedrijfsrisico's is

hierbij geen doel op zich. In sommige omstandigheden volstaat alleen de analyse van OBR's gericht op materiële afwijkingen in de jaarrekening als basis voor de inschatting van inherente risico's. In andere situaties is dit volstrekt ontoereikend en dient de effectiviteit van de interne beheersing van SBR's te worden beoordeeld. Met andere woorden, het is belangrijk onderscheid te maken tussen de soorten bedrijfsrisico's – operationeel, tactisch en strategisch – en de mate waarin de accountant deze nodig heeft om een verwachting te kunnen formuleren over de redelijkheid van de jaarrekeningposten. Uitgebreide bedrijfsrisicoanalyses leiden niet per definitie naar een hogere effectiviteit van de controle.

## 5 Conclusies

Op grond van onze analyse van de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur concluderen wij dat de brede BRA-controlebenadering vanaf het begin complicaties en onzekerheid heeft opgeleverd in de controle. Ook onder de Standaard 315 (BRMM) zijn deze complicaties en onzekerheid blijven bestaan, in het bijzonder voor controles van kleinere entiteiten. Wij betogen dat de onderverdeling van BR's naar operationele, tactische en strategische BR's een bruikbare toepassing geeft en onzekerheden vermindert. Vervolgens betogen we dat een uitgebreide toepassing van BR-analyses in de controle niet per definitie tot een effectieve en efficiënte controle leidt.

Het verdient aanbeveling nader onderzoek te verrichten naar de (determinerende) factoren die in belangrijke mate van invloed zijn op de efficiëntie en effectiviteit van bedrijfsrisicoanalyse in de controle. Bijvoorbeeld, in de 12-uurs controleaanpak van kleine entiteiten<sup>12</sup> door de Canadese beroepsorganisatie (Cowperthwaite, 2011) wordt bedrijfsrisicoanalyse niet genoemd noch uitgewerkt als potentieel effectief en efficiënt controlemiddel. Wel wordt senioriteit van de accountant en het gebruik van checklists als essentieel verondersteld.

Het verdient ook aanbeveling voor accountantskantoren en regelgevers te bezien hoe het gebruik van bedrijfsrisico's de effectiviteit en efficiëntie van controles van kleinere entiteiten kan verbeteren. Het maken van een onderscheid in operationele, tactische en strategische BR's kan hierin volgens ons een goed uitgangspunt vormen. ■

Dr. J.P. van Buuren RA is associate professor Auditing & Assurance aan Nyenrode Business School.

Dr. C.M. van Nieuw Amerongen RA is associate professor Auditing & Assurance aan Nyenrode Business School. Tevens is hij als directeur verbonden aan V&A accountants-adviseurs waar hij accountantsfirma's ondersteunt op het gebied van kwaliteitsbeheersing.

## Noten

**1** Citaat Green paper (EU commissie, 2010, p. 19): 'SMPs feel that they are surrounded by an ever growing regulated environment which may not necessarily suit their practice or the immediate needs of their SME clients.'

**2** In een recente publicatie wordt verdere inhoud gegeven aan het proces van professionele oordeelsvorming en de sceptische houding van de accountant (Ranzilla et al., 2011). De geïnteresseerde lezer wordt hiernaar verwezen.

**3** Triangulation of evidence is een methode waarbij bewijsmateriaal vanuit verschillende bronnen wordt geanalyseerd gebruikmakend van verschillende benaderingen. Het subwoord 'tri' verwijst daarin naar drie fundamenteel verschillende bronnen: Entity Business States (EBS), Management Information Intermediaries (MII), en Management Business Representations (MBR). Deze benadering beoogt het verbeteren van professional skepticism. Ofwel, als bewijsmateriaal uit één of meerdere bronnen afwijkt van hetgeen werd verwacht, moet er een alarmbel gaan rinkelen die er toe leidt dat de accountant met een professioneel-kritische houding onderzoekt wat de reden is van een dergelijke afwijking. *EBS* betreffen: de strategieën, condities, processen, economische acties/gebeurtenissen relaties met andere entiteiten die te maken hebben de entiteit en het economische web waarbinnen zij opereert. *MII* betreffen: communicatiekanalen en gegevensverwerkende processen die van toepassing zijn op de financiële verslaggeving en het internal control framework, alsook informatiesystemen, documentatie (zoals facturen), alsook personen en procedures. *MBR* betreffen: de beweringen van het management binnen het grootboek en bijbehorende dagboeken, beweringen gedaan in conference calls met analisten en investeerders, financiële verslaggeving (inclusief toelichting), interviews, directieverslagen, presentaties en persberichten.

**4** Standaard 315.4 definieert een bedrijfsrisico als volgt: 'risico voortkomend uit significante voorwaarden, gebeurtenissen, omstandigheden, handelingen of het achterwege laten van handelingen, die een negatief effect kunnen hebben op het vermogen van de entiteit om haar doelstellingen te bereiken en haar strategieën uit te voeren, dan wel uit het bepalen van ongeschikte doelstellingen en strategieën'. De toelichtende tekst op 315.11d

stelt dat de term bedrijfsrisico's een ruimere betekenis heeft dan het risico op een afwijking van materieel belang (315.A30). Standaard 315.A31 stelt aansluitend dat de meeste bedrijfsrisico's uiteindelijk financiële gevolgen zullen hebben en daardoor invloed hebben op de financiële overzichten. De accountant draagt geen verantwoordelijkheid voor het onderkennen van alle bedrijfsrisico's (315.A31).

**5** Voor de definitie van "kleine entiteiten" hanteren we de uitgangspunten zoals genoemd in Standaard 200.A64: een kleinere entiteit die "... normaal gesproken typische kwalitatieve kenmerken bezit zoals: (a) Concentratie van eigendom en management bij een klein aantal individuen; en (b) één of meer van de onderstaande:

- Eenvoudige en ongecompliceerde transacties;
- Eenvoudige administratie;
- Weinig productlijnen en een beperkt aantal producten binnen de productlijnen;
- Weinig interne beheersingsmaatregelen;
- Beperkt aantal niveaus van management met verantwoordelijkheid voor een brede groep van interne beheersingsmaatregelen;
- Weinig personeel waarvan velen een breed scala aan taken hebben."

**6** Ook voor entiteiten is het inrichten van interne beheersingsprocessen een resultante van de afweging tussen (potentiële) baten (minder risico, meer kunnen sturen op effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen) en lasten (personeelskosten, investeringen in software, etc.). Voor complexe entiteiten is er meer (economische) noodzaak te investeren.

**7** De FEE (2006, p. 10) stelt: 'at its heart, audit quality is primarily about delivering an appropriate professional opinion on the financial statements of a company. This is supported by the necessary evidence and objective judgments. Audit quality normally includes: (i) Leadership, including tone at the top and audit firm strategy; (ii) People of competence, quality, objectivity and integrity; (iii) Working practices and quality control procedures; (iv) Internal monitoring by audit firms of leadership, people, client relationships and working practices and (v) External monitoring under public oversight to encourage and assist audit firms to improve audit quality.'

**8** Dat accountants een voorkeur hebben voor grijpbaar(der) controlebewijs wil niet zeggen dat grijpbaar controlebewijs ook per definitie effectiever is in de controle dan minder grijpbaar controlebewijs.

**9** Overigens is onder de oude Standaard 400 de analyse van inherente risico's niet beperkt geweest tot risico's die direct samenhangen met een jaarrekeningpost. Uit het onderzoek van Van Buuren et al. (2011) is ook door diverse partners aangegeven dat het analyseren van bedrijfsrisico's vroeger ook al van belang was. Standaard 315 heeft het gebruik van bedrijfsrisico's expliciet gemaakt.

**10** Dat deze fase BRMM wordt genoemd, betekent niet dat de ARM- en BRA-fases buiten het bestek van Standaard 315 vallen. We willen ermee aangegeven dat de meeste elementen uit Standaard 315 in deze fase toepasbaar worden en tot hun recht komen. Alle in figuur 1 genoemde fases vallen desalniettemin onder Standaard 200 en 315. In de BRA-fase wordt het steunen op TBR- en SBR-analyses zo intensief en geavanceerd dat ze verder gaan dan wat tot nu toe is beschreven in Standaard 315.

**11** Het feit dat er geen formele beheersingsstructuren zijn, wil niet zeggen dat er geen interne beheersing is. De aandeelhouder-manager zal vaak management-by-walking-around toepassen. De accountant kan echter niet, of in beperkte mate steunen op deze informele (soft) controls.

**12** Cowperthwaite is van mening dat de controle van kleinere entiteiten om een duidelijk specialisme vraagt van de accountantspraktijk, met een visie op het achterliggende business model. Zo wordt onder meer gesteld dat een efficiënte controle van een kleinere entiteit het beste door senior professionals kan worden uitgevoerd. Het is aan de accountantspraktijken zelf om te beoordelen in hoeverre dit aansluit op hun specifieke strategie en verdienmodel.



## Literatuur

- Allen, R.D., D.R. Hermanson, Th.M. Kozloski en R.J. Ramsay (2006), Auditor risk assessment: Insights from the academic literature, *Accounting Horizons*, vol. 20, no. 2, pp. 157-177.
- Bell, T., F. Marrs, I. Solomon en H. Thomas (1997), *Auditing organizations through a strategic-systems lens*, *The KPMG business measurement process*, KPMG Peat Marwick LLP.
- Bell, T.B., M.E. Peecher en I. Solomon (2005), *The 21st century public company audit, conceptual elements of KPMG's global audit methodology*, KPMG International.
- Bell, T.B., R. Doogar en I. Solomon (2008), Auditor labor usage and fees under business risk auditing, *Journal of Accounting Research*, vol. 46, no. 4, pp. 729-760.
- Barrett, M., D.J. Cooper en K. Jamal (2005), Globalization and the coordinating of work in multinational audits, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no. 1, pp. 1-24.
- Buuren, J.P. van, C. Koch, C.M. van Nieuw Amerongen en A.M. Wright (2011), The use of Business Risk Audit perspectives by non-Big 4 audit firms, *Working Paper*, Nyenrode Business Universiteit (July)
- Cowperthwaite, Ph. (2011), *Anatomy of a 12-hour audit of micro-entities, Using international standards on auditing, a document for discussion*, The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- Curtis, E. en S. Turley (2007), The business risk audit – A longitudinal case study of an audit engagement, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 4-5, pp. 439-461.
- Eilifsen, A., W.R. Knechel en P. Wallage (2001), Application of the Business Risk Audit model: A field study, *Accounting Horizons*, vol. 15, no. 3, pp. 193-207.
- Erickson, M., B.W. Mayhew en W.L. Felix Jr. (2000), Why do audits fail? Evidence from Lincoln Savings and Loan, *Journal of Accounting Research*, vol. 38, no. 1, pp. 165-194.
- European Commission (2010), Green Paper – Audit policy: Lessons from the crises. Beschikbaar op: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/audit/green\\_paper\\_audit\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/audit/green_paper_audit_en.pdf).
- FEE (Fédération des Experts Comptables Européens) (2006), *Quality assurance arrangements across Europe*, Brussel.
- Gendron, Y. and L.F. Spira (2009), What went wrong? The downfall of Arthur Andersen and the construction of controllability boundaries surrounding financial auditing, *Contemporary Accounting Research*, vol. 26, no. 4, pp. 987-1027.
- IFAC (2008), Policy Position 2, IFAC's Support for a Single Set of Auditing Standards: Implications for Audits of Small- and Medium-sized Entities, september, New York, NY: IFAC.
- IFAC (2009), Staff Questions & Answers, Applying ISAs proportionately with the size and complexity of an entity, augustus, New York, NY: IFAC.
- IFAC (2010a), Guide to using international standards on auditing in the audits of small- and medium-sized entities. New York, NY: IFAC.
- IFAC. (2010b), The Role of Small and Medium Practices in Providing Business
- Support to Small- and Medium-sized Enterprises. New York, NY: IFAC.
- Knechel, W.R. (2001), *Auditing, assurance & risk*, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Knechel, W.R. (2007), The business risk audit: Origins, obstacles and opportunities. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 4-5, pp. 383-408.
- Koch, C., J.P. van Buuren en A. Wright (2011), Does price competition lead to lower audit effort and more lenient reporting? Experimental evidence, *Working Paper*, Nyenrode Business Universiteit.
- Kopp, L.S. en E. O'Donnell (2005), The influence of a business-process focus on category knowledge and internal control evaluation, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no. 5, pp. 423-434.
- Kotchetova, N. (2005), Analysis of client's strategy and auditor's risk assessment. *Working Paper*, University of Waterloo.
- Lemon, W., K. Tatum en S. Turley (2000), *Developments in the audit methodologies of large accounting firms*, Caxton Hill, Harford, UK: Stephen Austin & Sons Ltd.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Nadere Voorschriften Controlestandaarden. HRA 1A (2010):
- NV Controlestandaard 200. Algemene doelstellingen van de onafhankelijke accountant, alsmede het uitvoeren van een controle overeenkomstig de Standaarden.
- NV Controlestandaard 315. Het onderkennen en inschatten van de risico's van een afwijking van materieel belang door middel van het verwerven van inzicht in de entiteit en haar omgeving.
- NV Controlestandaard 500. Controle-informatie.
- NV Controlestandaard 520. Cijferanalyses.
- NV Controlestandaard 570. Continuïteit.
- NIVRA (2002) Bundel1: Richtlijnen voor de Accountantscontrole
- RAC 400 Risicoanalyse en interne beheersing
- O'Donnell, E. en J. Schultz Jr. (2005), The halo effect in business risk audits: Can strategic risk assessment bias auditor judgment about accounting details? *The Accounting Review*, vol. 80, no. 3, pp. 921-939.
- Peecher, M.E., R. Schwartz, en I. Solomon (2007), It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 4-5, pp. 463-485.
- Ranzilla, S., R. Chevalier, G. Herrmann, S. Glover en D. Prawitt (2011), *Elevating professional judgment in auditing: The KPMG Professional Judgment Framework*, KPMG LLP.
- Robson, K., C. Humphrey, R. Khalifa en J. Jones (2007), Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 4-5, pp. 409-438.
- Schultz Jr., J.J., J.L. Bierstaker en E. O'Donnell (2010), Integrating business risk into auditor judgment about the risk of material misstatement: The influence of a strategic-systems-audit approach, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no. 2, 238-251.