

A 5040

Helpt het risicomanagement van bouwcliënten de risicoanalyse van de accountant?

Niels van Nieuw Amerongen¹

Luc Quadackers

Samenvatting

In dit artikel wordt een aantal verschillen en overeenkomsten beschreven tussen de identificatie, analyse en beheersing van bedrijfsrisico's door bouwbedrijven en de identificatie en analyse van jaarrekeningrisico's in de accountantscontrole. Ondanks de verschillen die bestaan, kan de input van bouwbedrijven (bijvoorbeeld de risicoanalysedocumentatie) een belangrijk aanknopingspunt zijn voor de accountantscontrole. Mogelijk bevat de documentatie ook informatie over aanvullend getroffen beheersingsmaatregelen voor de monitoring en/of beheersing van de geïdentificeerde bedrijfsrisico's. Tevens levert de risicoanalysedocumentatie van de bouwbedrijven een bijdrage aan het verwachtingspatroon van de accountant bij het uitvoeren van een diepgaande cijferbeoordeling op de jaarrekeningpost Onderhanden Werk. De concrete uitwerking van de risicoanalyse in termen van kans, kosten en tijd wordt door bouwcliënten met deels andere grootheden uitgewerkt. Mede hierdoor dient bij de accountantscontrole bijzondere aandacht te worden besteed aan de vertaalslag van bedrijfsrisico's naar jaarrekeningrisico's. Tenslotte is een bijzonder punt van aandacht dat de bedrijfsrisico's zowel door het bouwbedrijf als bij de accountantscontrole mogelijk te conservatief worden ingeschat.

1. De auteurs danken ir. Tjalling ten Hove, Risicoanalist bij T&E Consult, onderdeel van Strukton Groep, en Hans Verkruijsse RE RA (Directoraat Vaktechniek Ernst & Young Accountants) voor hun medewerking.

Inhoudsopgave

- 1 Risicoanalyse in de accountantscontrole versus risicomanagement in de bouwsector
- 2 Strategie(keuzen)
- 3 Organisatorische inbedding van de risicoanalist
- 4 Volledigheid van risico-identificatie
- 5 Concretisering van risicoanalyse
- 6 'Insurance' versus 'assurance'
- 7 Risicoanalyse en conservatisme

Samenvatting en conclusie

Literatuur

1 Risicoanalyse in de accountantscontrole versus risicomanagement in de bouwsector

Dit artikel presenteert een uiteenzetting van de raakvlakken tussen de risicoanalyse in de accountantscontrole (het jaarrekeningperspectief) en het risicomanagement in de bouwsector (het cliëntperspectief). Er wordt bezien in hoeverre de benadering van bedrijfsrisico's door bouwbedrijven aanknopingspunten biedt voor de aanpak van de accountantscontrole.²

Voor bouwbedrijven wordt risicomanagement steeds belangrijker. Dit wordt onder andere veroorzaakt door toenemende complexiteit van de projectuitvoering en door toenemende aansprakelijkheidsrisico's (toename claimcultuur). Volgens COSO-ERM (2003, blz. 6) wordt onder risicomanagement verstaan: *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives*. Deze definitie is breed en omvat de concepten die fundamenteel zijn voor organisaties om hun risico's te managen en de vastgestelde doelen te behalen. Goed risicomanagement bij bedrijven is dus direct gekoppeld aan de bedrijfsrisico's waaraan deze bedrijven blootstaan (*the potential events that may affect the entity*). Dit geldt ook voor bouwondernemingen.

Het risicomanagement van de bouwcliënt kan een belangrijk vertrekpunt vormen voor de accountantscontrole. Immers, de grote accountantskantoren hebben het beoordelen van de bedrijfsrisico's van de cliënt al sinds enkele jaren in hun controlemethodologie opgenomen. Bij de jaarrekeningcontrole dienen bedrijfsrisico's van de cliënt beoordeeld te worden, waarbij mogelijk gebruikgemaakt kan worden van de risicoanalyse die de cliënt zelf maakt.³ In de recent verschenen International Standards on Auditing (ISA) 315 en 330 is dit nu ook geformaliseerd (IFAC, 2004).⁴ Volgens ISA 315.31 wordt de kans op ontdekking van materiële fouten in de jaarrekening vergroot als de accountant inzicht heeft in de bedrijfsrisico's van een onderneming. ISA 315.30 geeft dan ook aan dat de accountant zich een beeld moet vormen van de strategie en doelstellingen van de cliënt en van de bedrijfsrisico's die kunnen resulteren in een materiële fout in de jaarrekening. ISA 315 gaat verder

2. De bouwsector heeft recentelijk nogal wat maatschappelijke belangstelling ontvangen als gevolg van de parlementaire enquête bouwfraude. Aan dit onderwerp wordt in het artikel geen expliciete aandacht besteed.

3. Andersom zou de kwaliteit van de risicoanalyse door bouwbedrijven kunnen verbeteren, wanneer deze in samenspraak met het controleteam totstandkomt.

4. ISA 315 betreft Understanding the Entity and its Environment and Assessing the Risk of Material Misstatement en ISA 330 is getiteld The Auditor's Procedures in Response to Assessed Risks.

in op hoe dit zou moeten plaatsvinden. ISA 330 bestrijkt vervolgens hoe in de accountantscontrole rekening moet worden gehouden met de ingeschatte (bedrijfs)risico's.

Zoals vermeld doen veel middelgrote en grote bouwbedrijven tegenwoordig aan risicomanagement. Hierbij wordt voor de risicoanalyse soms zelfs een aparte functionaris aangesteld: de zogenoemde risicoanalist. Bij infrastructurele werken, bijvoorbeeld, is het niet ongebruikelijk dat de opdrachtgever het hebben van een risicoanalist als randvoorwaarde in het contract stelt. Deze randvoorwaarde is onder meer bedoeld om de transparantie van bouwbedrijven te verbeteren. Risicomanagement door bouwbedrijven beperkt zich overigens niet tot één afzonderlijke functionaris. Veelal zal de Raad van Bestuur in combinatie met het Audit Committee risicomanagement hoog op haar agenda hebben staan en regelmatig over risicomanagement van gedachten wisselen teneinde de voorgenomen strategie adequaat te kunnen uitvoeren. Wij hebben de scope van dit artikel met betrekking tot het risicomanagement door bouwbedrijven beperkt tot de activiteiten van de risicoanalist, aangezien het aanstellen van een dergelijke functionaris een *nieuwe* trend is. Het is daarom interessant om de implicaties hiervan voor de accountantscontrole nader te beschouwen. Daarnaast geldt dat de activiteiten van de risicoanalist op het operationele niveau liggen, terwijl het risicomanagement van de Raad van Bestuur veelal op een hoger abstractieniveau wordt uitgewerkt. Het is juist dit operationele karakter waarvan wij nader onderzoeken of hierin praktische aanknopingspunten voor de accountantscontrole kunnen worden gevonden.

In dit artikel zullen de volgende aspecten van risicomanagement in relatie tot de accountantscontrole de revue passeren:

- strategie(keuzen);
- organisatorische inbedding van de risicoanalist;
- volledigheid van risico-identificatie;
- concretisering van risicoanalyse;
- 'insurance' versus 'assurance';
- risicoanalyse en conservatisme.

Bovenstaande aspecten worden in het navolgende verder uitgewerkt. Hierbij wordt nader ingegaan op de relatie tussen het risicomanagement door bouwbedrijven ten behoeve van projectbewaking en de risicoanalyse bij de accountantscontrole. Aansluitend volgt een samenvatting en conclusie.

2 Strategie(keuzen)

Het eerste element van een mogelijk aanknopingspunt tussen de risicoaanpak van bouwbedrijven en de risicoanalyse in de accountantscontrole betreft strategie(keuzen). Knechel (2001, blz. 28) noemt vier strategieën waarmee een organisatie kan

inspelen op risico's waaraan ze bloot staat: (1) vermijden ('avoid'); (2) verzekeren ('insure'); (3) accepteren ('accept'); en (4) reduceren ('reduce').

Ad 1. 'Avoid'strategie

Bij de 'avoid'strategie maakt het management een expliciete afweging in welke markten zij *niet* wil gaan opereren en welke producten zij *niet* wil produceren respectievelijk verkopen. Voor een bouwbedrijf geldt hier bijvoorbeeld de keuzemogelijkheid om *niet* in één van de volgende deelsectoren te opereren: grond-, weg- en waterbouw, woningbouw, utiliteitsbouw of renovatie. Elk van deze deelsectoren brengt namelijk weer unieke bedrijfsrisico's met zich mee.

In hoeverre is de keuze voor deze 'avoid'strategie nu relevant voor de accountantscontrole? Hoewel hieraan niet direct een aanknopingspunt voor de controle kan worden ontleend, geeft deze keuze wel een indruk van de risicohouding van het management van de cliënt (risicomijdend of juist risicozoekend?), mits deze expliciet wordt gemaakt door het management van de cliënt. Hierdoor verkrijgt de accountant een beter begrip voor andere (strategische) keuzen die het management van de cliënt heeft gemaakt. Als bijvoorbeeld de marges in de utiliteitsbouw onder druk staan en de cliënt overweegt om zich meer te gaan richten op projectontwikkeling, kan dit te maken hebben met de houding van het management ten aanzien van risico's in de deelsectoren. Is het management in een dergelijk geval 'agressief' door het nastreven van hogere rendementen en bereid de bijbehorende hogere risico's voor lief te nemen of is het management juist beducht voor risicovolle deelsectoren en stelt zij zich meer behoudend op? Het toevoegen van een deelsector aan de portefeuille (het omgekeerde van de avoidstrategie) leidt tot een nieuwe blootstelling aan bedrijfsrisico's. Hieruit zouden tevens nieuwe aandachtsgebieden voor de controle kunnen voortvloeien.

Ad 2. 'Insure' strategie

De 'insure'strategie houdt in dat geïdentificeerde bedrijfsrisico's, die verzekeraar zijn, worden verzekerd. De financiële consequenties van bedrijfsrisico's worden derhalve bij derden ondergebracht. Deze strategie zal verder aan bod komen in paragraaf 6.

Ad 3. 'Accept'strategie

De 'accept'strategie houdt kortweg in dat de cliënt, na de bedrijfsrisico's te hebben geïdentificeerd en geanalyseerd, tot de conclusie komt dat de bedrijfsrisico's acceptabel zijn en dus niet kunnen of behoeven te worden afgedekt door middel van beheersingsmaatregelen en/of behoeven te worden verzekerd. Als een onderneming kiest voor de 'accept'strategie van bepaalde risico's dan is deze keuze van bijzondere betekenis voor de accountantscontrole. Veelal ligt aan een dergelijke

keuze een kosten/baten afweging ten grondslag of ligt het niet voor de hand dat het desbetreffende bedrijfsrisico op korte termijn zal optreden. In eerste instantie is dan van belang of de accountant met de cliënt van mening is dat inderdaad sprake is van een niet-significant bedrijfsrisico. Indien de accountant van mening is dat wel sprake is van een significant bedrijfsrisico dan zal hij moeten inschatten in hoeverre het onbeheerst bedrijfsrisico mogelijk ook leidt tot een verhoogd accountantscontrole risico en welke werkzaamheden hij zal moeten uitvoeren om het accountantscontrole risico tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.⁵

Ad 4. 'Reduce'strategie

Met de 'reduce'strategie tracht de ondernemingsleiding de financiële consequentie van het bedrijfsrisico te reduceren dan wel de mate van waarschijnlijkheid dat het bedrijfsrisico optreedt te verminderen. Risicoreductie wordt gerealiseerd door pro-actief beleid en gerichte procedures. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de procedure dat elke voorcalculatie door de directie dient te worden geautoriseerd ter ondervanging van het bedrijfsrisico dat ten gevolge van een foutieve calculatie te laag wordt ingeschreven op een project. Indien de risicoreductie door de cliënt tevens resulteert in een verlaagd accountantscontrole risico, betekent dit in potentie onder andere een vermindering van de uit te voeren gegevensgerichte controlewerkzaamheden. Indien bijvoorbeeld het gecombineerde accountantscontrole risico voor de post Onderhanden Werk op 'laag' kan worden gesteld, zou dit kunnen betekenen dat bij de jaareindecontrole onder omstandigheden kan worden volstaan met het uitvoeren van een cijferbeoordeling ten aanzien van de geactiveerde projectkosten (uren, materiaal, materieel) in relatie tot de gefactureerde termijnen en de resultaatverwachting op lopende projecten. De gevolgen van bovenstaande strategische keuzen moeten worden geoperationaliseerd in de bedrijfsprocessen. Hoe deze operationalisering gestalte krijgt, is mede afhankelijk van de organisatorische inbedding van de risicoanalysefunctie. In de volgende subparagraaf wordt de organisatorische inbedding besproken van de risico-analyse functie.

3 Organisatorische inbedding van de risicoanalist

In deze paragraaf gaan wij ervan uit dat het bouwbedrijf de risicoanalyse laat uitvoeren door een daartoe speciaal aangestelde functionaris. Door toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering van bouwbedrijven en toenemende mate van aansprakelijkstelling bij calamiteiten is de trend waarneembaar dat veel bouwbedrijven overgaan tot het instellen van de functie van risicoanalist. De risicoanalist

5. Accountantscontrole risico wordt gedefinieerd als het risico dat de accountant een onjuiste accountantsverklaring verstrekt bij een jaarrekening die onjuistheden of omissies van materieel belang bevat. Accountantscontrole risico is samengesteld uit drie componenten: het inherent risico, het intern beheersingsrisico en het ontdekkingsrisico (ISA 400.3, IFAC, 2004).

heeft een ondersteunende rol ten behoeve van de projectleiding maar is geen verantwoording verschuldigd aan de projectleiding. De risicoanalist rapporteert wel zijn uitkomsten aan de projectleiding. Doorgaans wordt de risicoanalist als staffunctie onder een hogere managementlaag geplaatst waardoor hij een grotere onafhankelijkheid heeft ten opzichte van de directe projectleiding. In deze (staf)-functie heeft de risicoanalist meer een 'monitor'functie, dan een 'control'functie. De projectleiding is verantwoordelijk voor de beheersing ('control') van de bedrijfsrisico's.

Vanwege de nieuwheid van de functie geeft de risicoanalist vaak zelf veel input aan de ontwikkeling van de functie. Hoewel de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de risicoanalist per bouwbedrijf op detailniveau zullen verschillen, zijn enkele grote lijnen aan te geven. De belangrijkste taak van de risicoanalist is het identificeren van mogelijke bedrijfsrisico's die specifiek voor een bepaald project kunnen optreden. Hij heeft volledige toegang tot alle benodigde projectgegevens. De risicoanalist, die veelal een technische opleiding heeft genoten, identificeert en analyseert de bedrijfsrisico's op basis van zijn ervaring en interviews met leden van het projectteam. Bij voorkeur woont de risicoanalist ook regelmatig projectbesprekingen bij en/of ontvangt de risicoanalist notulen van vergaderingen van het bouwteam. Voor aanvang van het project vervaardigt de risicoanalist een totaallijst van (grotere en kleinere) bedrijfsrisico's. In dit verband wordt een bedrijfsrisico aangeduid als een risico dat de projectvoortgang in belangrijke mate kan belemmeren of kan leiden tot schade of een verliesgevende post (zoals bijvoorbeeld de schade ten gevolge van weersomstandigheden of stakingen).

De risicoanalist brengt, op verzoek van de projectleiding of het hogere management, advies uit over op welke wijze de geïdentificeerde bedrijfsrisico's al dan niet beheerst kunnen gaan worden. De adviezen zijn meestal technisch van karakter (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van constructies, het aanschaffen van goedkopere of andersoortige materialen, of het inschakelen van externe expertise). De risicoanalist heeft niet de bevoegdheid om de gegeven adviezen ook dwingend in te voeren. Deze bevoegdheid is voorbehouden aan de projectleiding.

Het is aan te bevelen wanneer de risicoanalist niet alleen rapporteert aan de projectleiding, hoewel dit wel veelal de eerste rapportagelijijn zal zijn, maar ook in samengevatte vorm rapporteert aan het management. Op deze wijze kan het (operationele) risicomanagement een belangrijke bijdrage leveren aan het besturen en beheersen van de gehele organisatie. Deze rapportage zou zich dan niet moeten beperken tot een lijst van geïdentificeerde risico's, maar zou tevens informatie moeten bevatten over de wijze waarop deze risico's beheerst, gemonitord en/of verzekerd worden.

Voor de accountantscontrole is van belang dat goede afspraken worden vastgelegd over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de risicoanalist en op

welke wijze vanuit de accountantscontrole enerzijds toegevoegde waarde kan worden geboden of anderzijds van de aanwijzingen van de risicoanalist gebruik kan worden gemaakt in de accountantscontrole. Gelet op het deels technische karakter van de risicoanalyse door de risicoanalist en het feit dat de accountantsopleiding niet voorziet in het ontwikkelen van deze technische expertise, zal de advisering voortvloeiend uit de accountantscontrole vooral gebaseerd zijn op de organisatorische en financiële aspecten van de risicoanalyse. Hierbij kan worden gebruikgemaakt van de door de accountantsfirma ontwikkelde sjablonen voor sectorspecifieke risico's en de ervaring opgedaan bij de controle van andere bouwbedrijven.

Gaandeweg de ontwikkeling van de functie van risicoanalist zal binnen het bouwbedrijf meer kennis omtrent bedrijfsrisico's op systematische wijze worden vastgelegd. Dit is een proces dat enige tijd in beslag neemt. Hierdoor rijst onder meer de vraag in hoeverre van meet af aan de volledigheid van risico-identificatie wordt gegarandeerd. Immers, als bepaalde risico's over het hoofd worden gezien, dan kunnen hieruit belangrijke financiële nadelen voor de cliënt ontstaan. De volledigheid van de risico-identificatie komt in de volgende paragraaf aan bod.

4 Volledigheid van risico-identificatie

Bezien vanuit de financiële consequenties is het belangrijk voor de ondernemer om te weten of de volledigheid van de geïdentificeerde bedrijfsrisico's kan worden gewaarborgd door de risicoanalist. Door de voortdurende veranderingen in de omgeving zal volledigheid nooit realiseerbaar zijn. Wel zal de mate van volledigheid verbeteren wanneer aan de volgende randvoorwaarden invulling wordt gegeven (niet limitatief):

- Op basis van eerdere ervaringen ontwikkelt de risicoanalist een sjabloon waarin de belangrijkste projectrisico's naar aard worden onderscheiden (zie ook Tabel 1 in paragraaf 5).
- Risicomanagement wordt als een standaard agendapunt bij projectbesprekingen opgenomen waarover door de projectbetrokkenen systematisch wordt nagedacht en gecommuniceerd.
- Vanuit het projectteam bestaat een waarschuwingsmechanisme waardoor nieuw ontstane risico's tijdig worden gemeld.
- De lijst van risico's (zie paragraaf 5) maakt een onderscheid tussen de risico's voor wat betreft de belangrijkheid. Hierdoor zullen automatisch de meest belangrijke risico's continue aandacht krijgen.
- Aan het eind van elk project vindt een evaluatie plaats van het risicomanagement van het project, waaruit verdere lering door het bouwbedrijf kan worden geput.

Is de volledigheid van de risicolijst voor de accountantscontrole ook een relevante kwestie? Deze vraag kan zonder meer bevestigend worden beantwoord, waarbij

echter wel het adjectief 'materieel' aan de risico's wordt toegevoegd. Of een bouwbedrijf nu een aparte risicoanalist in dienst heeft of niet, de accountant steunt voor zijn oordeelsvorming altijd op schriftelijke en mondelinge informatie van de gecontroleerde. In de praktijk betekent dit dat de accountant gedurende de controle met onder andere de projectleider in gesprek zal gaan over de resultaatverwachting, bijzondere ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan enzovoort. De accountant kan op basis van bij de accountantsfirma ontwikkelde sjablonen (bijvoorbeeld sectorspecifieke 'business models') en op basis van afloopcontrole (bijvoorbeeld door na te gaan of de resultaatverwachtingen per project na balansdatum nog ingrijpend zijn gewijzigd) maar deels verifiëren of de geïdentificeerde lijst van risico's volledig is en of hij op de door de cliënt uitgevoerde analysewerkzaamheden kan steunen. Voor de accountantscontrole behoeft een (door de cliënt) ongeïdentificeerd bedrijfsrisico echter niet altijd direct een probleem te zijn. Belangrijk is de vraag op welk moment het bedrijfsrisico acuut wordt (op korte termijn of lange termijn) en of daar bij de afsluiting van het boekjaar voldoende rekening mee is gehouden, volgens de inzichten die op dat moment gelden. Stel bijvoorbeeld dat sprake is van een onverwachte gebeurtenis met een financiële consequentie: Tijdens de jaarafsluiting wordt bekend dat een onderaannemer in belangrijke mate beneden het verwachte niveau heeft gepresteerd waardoor een deelfase van een groot project vertraging ondervindt. Als we aannemen dat de opdrachtgever hiervoor nog geen claim heeft ingediend en de hoofdaannemer heeft de onderaannemer ook nog niet aansprakelijk gesteld, dan zijn de volgende situaties denkbaar:

- De risicoanalyse van de cliënt bevat omissies waardoor in de accountantscontrole hier (kennelijk) niet volledig op kan worden gesteund. De accountant mag dan, zo blijkt helaas achteraf, niet zonder meer uitgaan van de volledigheid van de cliëntlijst van risico's. De accountant zal deze cliëntlijst altijd moeten toetsen aan eigen sjablonen (die ook gebaseerd zijn op externe informatiebronnen) en ervaring. Als de cliënt iets niet signaleert, is het moeilijk te bedenken wat bij de accountantscontrole dan extra moet worden gedaan.
- Normaal gesproken zou de waardering van de jaarrekeningpost Onderhanden Werk geen aanpassing behoeven aangezien er nog geen sprake is van een claim-situatie.
- Is de gebeurtenis wel belangrijk, dan zou deze gebeurtenis mogelijk onder de gebeurtenissen na balansdatum dienen te worden vermeld.
- Is vermelding van deze gebeurtenis (niet doelbewust) door de cliënt achterwege gebleven, dan is de vraag of de accountant had kunnen weten dat dit risico een potentieel belangrijke impact op het project heeft. Een dergelijk risico is tijdens de jaarafsluiting niet eenvoudig traceerbaar en de accountant is voor zijn oordeelsvorming ook afhankelijk van de informatieverstrekking door de cliënt.
- Heeft de cliënt verzuimd een belangrijk risico aan de accountant te melden, terwijl dit risico wel bekend was ten tijde van de jaarafsluiting, dan dient te

worden gezien of het 'axiomatisch voorbehoud' van toepassing is.⁶ De accountant is dan niet te verwijten dat hij niet op de hoogte was van een bepaald risico omdat dit niet is gemeld door de cliënt. Ook heeft het management van de cliënt haar eigen verantwoordelijkheid, zoals dat onder andere wordt uitgewerkt in de zogenoemde 'letter of representation'.⁷ Aangezien ook voor accountantsfirma's de aansprakelijkheidsrisico's toenemen is het te verwachten dat documenten zoals de 'letter of representation' de komende tijd nog verder aan belang zullen winnen.

5 Concretisering van risicoanalyse

De risicoanalyses van bouwbedrijven zijn veelal uitgedrukt in termen van (a) kans, (b) kosten, en (c) tijd.⁸ Een risicoanalyse-document zou er als volgt uit kunnen zien:

Tabel 1. Voorbeeld risicoanalyse bouwbedrijf

Risico's project Bouwput	Kans	Kosten	Tijd/projectfase
1. Projectvertraging ten gevolge van weersomstandigheden	20%	€ 50.000	Fase 1 voorjaar 2004
2. Bouwterrein te klein (geen opslag mogelijk)	80%	€ 20.000	Gehele looptijd van het project
3. enzovoort			

Ad (a) Kans

De risicoanalyses van bouwbedrijven zijn soms in percentages uitgedrukt. De risicoanalyse in de accountantscontrole is veelal in kwalitatieve termen uitgedrukt (laag, gemiddeld, hoog). Als de meeteenheid niet hetzelfde zou zijn, dan dient in de accountantscontrole op dit vlak een vertaalslag te worden gemaakt.

6. ISA 200.9 geeft aan dat beperkingen bestaan die inherent zijn aan elke controle en die van invloed zijn op de mogelijkheden van de accountant om onjuistheden van materieel belang te ontdekken (IFAC, 2004). Inherent beperkingen worden in Nederland aangeduid als 'axiomatisch voorbehoud'. Deze beperkingen worden onder meer veroorzaakt door de beperkingen die inherent zijn aan elk systeem van administratieve organisatie en interne beheersing (bijvoorbeeld de mogelijkheid van samenspanning).

7. ISA 580 geeft aan dat moet worden vastgesteld dat de leiding van de onderneming/ huishouding erkent ervoor verantwoordelijk te zijn dat de jaarrekening een getrouwe weergave bevat in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslagen voor de verslaggeving en dat de leiding van de huishouding de jaarrekening heeft opgesteld en ondertekend (IFAC, 2004). De erkenning blijkt normaliter uit een expliciete schriftelijke mededeling van de leiding (de 'letter of representation').

8. De hier gehanteerde terminologie ('Kans' en 'Kosten') worden in de literatuur (onder andere in Knechel, 2001) genoemd 'likelihood of occurrence' en 'magnitude of impact'.

Ad (b) Kosten

De factor 'kosten' vormt voor het bouwbedrijf en in de accountantscontrole een bekende grootheid omdat het financiële termen betreft waarin de accountant gewend is te denken (jaarrekeningbedragen). Hierbij wordt nog de kanttekening gemaakt dat de zogenoemde faalkosten (kortweg de kosten van fouten in de projectbeheersing en -uitvoering) veelal niet separaat in de financiële administratie worden geregistreerd. De accountant, en overigens ook de cliënt, heeft deze (belangrijke) gegevens niet op voorhand beschikbaar. Wil je er dus wat mee kunnen in de controle, moet mogelijk extra inspanning worden gedaan om deze gegevens boven tafel te krijgen (mogelijk met een lager betrouwbaarheidsniveau, want gegevensverzameling is namelijk geen routinematig proces).

Ad (c) Tijd

De factor 'tijd' betreft voor het bouwbedrijf de gehele looptijd van het project. Voor de risicoanalyse in de accountantscontrole is het begrip tijd meestal gelimiteerd tot de periode van de jaarafsluiting plus de periode van gebeurtenissen na balansdatum. De tijdshorizon voor de accountantscontrole is derhalve doorgaans korter dan die van het bouwbedrijf.

De risicoanalyse van bouwbedrijven vindt, zoals hiervoor reeds werd verwoord, plaats op het niveau van individuele projecten. De analyse van het accountantscontrole risico vindt plaats op het niveau van getrouwheidsaspecten van met name de post Onderhanden Werk (zie Tabel 2).

Tabel 2. Voorbeeld risicoanalyse accountantscontrole van de post Onderhanden Werk

<i>Getrouwheidsaspect</i>	<i>Inschatting</i>
Waardering	Hoog
Juistheid	Gemiddeld
Volledigheid	Laag
Tijdigheid	Hoog
Presentatie en toelichting	Hoog

De risicoanalyse in de accountantscontrole is derhalve als het ware de cumulatie van de risico's van alle lopende projecten (ervan uitgaande dat voor afgesloten projecten een garantievoorziening is gevormd). Het niveau van risicoanalyse verschilt derhalve, hoewel een aantal bouwbedrijven de risicoanalyseedocumenten hebben aangevuld met een bandbreedterapportage. In een bandbreedterapportage wordt per project (en cumulatief voor alle projecten gezamenlijk) een financiële ondergrens en bovengrens voor de resultaatverwachting aan het einde van de looptijd van het project weergegeven. Deze rapportage kan zowel input leveren voor de risicoanalyse in de accountantscontrole (met name bij de inschatting van

het intern beheersingsrisico, hetgeen een onderdeel vormt van het accountantscontrole-
risico) als ook de verwachtingen van de accountant bij het uitvoeren van
cijferanalyses op het onderhanden werk beïnvloeden.

Op zichzelf behoeft het gesignaleerde verschil van concretisering niet zo'n
probleem te zijn. Het is veelal de aard van de risico's die aanzienlijk kan verschillen
tussen de analyse van de bedrijfsrisico's voor het bouwbedrijf en de analyse van de
jaarrekeningrisico's voor de accountantscontrole. Een bepaald bedrijfsrisico kan
bijvoorbeeld een aanzienlijke impact hebben in termen van mogelijke financiële
schade, terwijl het risico van een onjuiste projectwaardering (het belangrijkste
getrouwheidsaspect) minimaal is. Stel dat het risico van weersinvloeden speelt,
waardoor de bouw vertraging oploopt (met kans op boetes), dan kan het zo zijn dat
dit risico wel goed is meegenomen in de resultaatverwachting einde werk en
daarmee in de reeds genomen resultaten onder de 'Percentage of Completion'
methode (geen verhoogd risico voor de accountantscontrole).⁹

Hier komen we op het lastige terrein van het vertalen van bedrijfsrisico's naar
jaarrekeningrisico's. Aangezien in de regelgeving nog geen goed model is ontwik-
keld om deze beide risico's (bedrijfsrisico en accountantscontrole-
risico) te integreren, zal de accountant zijn aangewezen op zijn professionele oordeelsvorming. Het
is hierbij vooral van belang dat de vertaalslag van bedrijfsrisico naar jaarreke-
ningrisico in het accountantsdossier goed wordt vastgelegd.

Samenvattend is sprake van verschillen in concretisering tussen de risicoanalyse
van het bouwbedrijf en die van de accountantscontrole, waardoor de accountant
nog meer dan voorheen genoodzaakt wordt tot het vormen van een professioneel
oordeel. Desalniettemin biedt de risicoanalyse van de bouwcliënt wel veel input
voor de analyse van de jaarrekeningrisico's. Met behulp van deze risicoanalyse
beoordeelt de cliënt in eerste instantie welke significante bedrijfsrisico's verzeke-
baar zijn (zie paragraaf 6), waarna vervolgens wordt bezien of aanvullende organi-
satorische beheersingsmaatregelen noodzakelijk zijn. Zeker bij het treffen van
aanvullende beheersingsmaatregelen zullen in de accountantscontrole extra werk-
zaamheden moeten worden verricht om de opzet, het bestaan en de werking van
deze aanvullende beheersingsmaatregelen te beoordelen. De belangrijkste vraag
hierbij is of de aanvullende beheersingsmaatregelen leiden tot een aanvaardbaar
niveau van rest-*risico's (residual risk)*. De uitkomsten van deze werkzaamheden zijn
tenslotte bepalend voor de omvang, aard en timing van de verder uit te voeren
gegevensgerichte controlemaatregelen.

9. De 'Percentage of Completion' methode behelst winstneming naar rato van de verrichte
prestaties bij de uitvoering van het werk.

6 'Insurance' versus 'assurance'

Wellicht het belangrijkste kenmerk van de risicobeheersingsstrategie van bouwbedrijven vormt het verzekeren van projectgerelateerde bedrijfsrisico's. Een van de belangrijkste verzekeringsvormen voor bouwondernemingen betreft de 'Construction All Risk' (C.A.R.)-verzekering. Het doel van deze verzekering betreft vooral dekking te bieden voor materiële schade of verlies die optreedt tijdens een project. Het is belangrijk om in dit kader op te merken dat de C.A.R.-verzekering geen dekking biedt voor ontwerp- en constructiefouten. Deze opmerking is vooral relevant voor de grote infrastructurele werken (zoals bijvoorbeeld de Westerscheldetunnel en de Hoge Snelheids Lijn). De overheid hanteert hierbij steeds vaker het 'Design & Build'-principe, waarbij de risico's van ontwerpfouten bij de bouwverder worden gelegd. De C.A.R.-verzekering biedt hiervoor geen soelaas, zodat de bouwverder de mogelijke kosten op een andere wijze zal moeten zien te incasseren (bijvoorbeeld door een hogere inschrijfprijs te hanteren). Het primaire gezichtspunt van de onderneming bij de risicobeheersing is vooral het zoveel mogelijk beperken van financiële schade. Zo mogelijk wordt dat risico bij een andere partij neergelegd ('insurance').

Het primaire gezichtspunt voor de accountantscontrole is of zekerheid ('assurance') kan worden ontleend aan het proces van risicomanagement zoals dat door de cliënt wordt gevoerd. Deze twee gezichtspunten ('insurance' versus 'assurance') bijten elkaar niet, maar vullen elkaar juist aan. Beiden (de cliënt en de accountant) hebben baat bij een gedegen bedrijfsvoering, zijnde de beheersing van de bedrijfsrisico's en het op koers houden van de organisatie. De beoordeling van de toereikendheid van de dekking van verzekeringscontracten is een standaard onderdeel van het controlewerkprogramma van de accountant. De aanvullende gezichtspunten worden onder meer zichtbaar door de natuurlijke adviesfunctie vanuit de accountantscontrole. Waar mogelijk zal de accountant in zijn communicatie richting het management dan ook aandacht besteden aan het proces van risicomanagement en suggesties ter verbetering aangeven. Deze aanbevelingen zullen qua karakter overigens niet zozeer gericht zijn op verbetering van bestaande verzekeringscontracten, maar zullen veelal een organisatorisch karakter hebben (in de terminologie van Knechel worden deze aanbevelingen dus voornamelijk geschaard onder de strategie 'reduce').

In paragraaf 7 wordt ingegaan op het afzonderlijke thema 'risicoanalyse en conservatisme', waarbij de risicohouding van het management in het algemeen en de houding van de risicoanalist in het bijzonder wordt gezien.

7 Risicoanalyse en conservatisme

Het denken in termen van risico's kan een extra aanleiding vormen voor het feit dat projectleiders, als zij een inschatting moeten maken voor het financiële pro-

jectverloop, vooral bedreigingen zien en minder oog hebben voor kansen zoals bijvoorbeeld besparingsmogelijkheden. Een negatieve kijk op projecten kan worden gebruikt als dekmantel om positieve projectresultaten die redelijkerwijs verwacht zouden mogen worden, nog niet als zodanig te verantwoorden (uitgaande van de 'Percentage of Completion'-methode van resultaatneming), en de resultaten pas in de volgende controleperiode te verantwoorden. Hierdoor kan op verschillende niveaus binnen de organisatie 'slack' ontstaan. Een voorbeeld: In toenemende mate is sprake van een situatie waarbij projectleiders worden afgerekend op hun resultaten. Dit is een proces dat de projectleiders graag zoveel mogelijk willen sturen en in de greep houden. Teveel conservatisme, in de hand gewerkt door het denken in termen van risico's, kan zo aanleiding zijn tot het schuiven met projectresultaten.

Vanuit de optiek van de accountantscontrole kunnen hieromtrent de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- De risicoanalyse van het bouwbedrijf is op zich niet strijdig, maar juist in overeenstemming met het belangrijke voorzichtigheidsprincipe (hoewel voor overaccentuering van voorzichtigheid gewaakt moet worden);
- Conservatisme is niet een specifieke persoonlijke karaktertrek van bouwers, maar is een algemeen menselijke eigenschap (Anderson, 2000, blz. 337 e.v.). Ook bij accountants treden bepaalde vormen van conservatisme op, bijvoorbeeld in de vorm van overgevoeligheid voor negatief getint bewijsmateriaal. Het verkrijgen van aanvullende zekerheid is vaak behaaglijker dan te blijven zitten met onzekerheid. Ook is uit onderzoek gebleken dat kwalitatieve risico-inschattingen (laag, gemiddeld, hoog) vaak leiden tot conservatievere oordeelsvorming vergeleken met kwantitatieve risico-inschattingen (o.a. Reimers et al., 1993). Tevens is uit onderzoek in de bancaire sector gebleken dat sectorspecialisatie leidt tot minder conservatieve inschattingen van het inherente risico (Taylor, 2000).

Samenvatting en conclusie

In dit artikel is een aantal verschillen en overeenkomsten beschreven tussen de identificatie, analyse en beheersing van bedrijfsrisico's door bouwbedrijven en de identificatie en analyse van jaarrekeningrisico's in de accountantscontrole. Deze verschillen en overeenkomsten worden samengevat weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3. Samenvatting van verschillen en overeenkomsten

Aspect	Subaspect (evt.)	Perspectief	
		Bouwcliënt	Accountant
Doel van analyse bedrijfsrisico's		Analyse van bedrijfsrisico's met het oog op kwaliteitsbeheersing en risicomanagement.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsrisico's vormen input voor analyse jaarrekeningrisico's. • Bedrijfsrisico's vormen input voor de management letter (toegevoegde waarde).
Strategie	'Avoid'strategie	Bepalen in welk segment het management niet actief wil zijn.	<ul style="list-style-type: none"> • Verkrijgen indruk risicohouding management. • Begrijpen strategische keuzes management.
	'Insure'strategie	Dekking tegen materiële schade of verlies.	Beoordeling van en advisering over financiële restrisico's
	'Accept'strategie	Bepalen welke bedrijfsrisico's worden geaccepteerd.	Beoordelen implicaties van geaccepteerde bedrijfsrisico's voor het accountantscontrolerisico en op de controlemix.
	'Reduce'strategie	Reductie financiële consequenties bedrijfsrisico's.	Beoordelen implicaties van geaccepteerde bedrijfsrisico's voor het accountantscontrolerisico en de controlemix.
Organisatorische inbedding van de risicoanalist		De risicoanalist identificeert en analyseert bedrijfsrisico's en adviseert over beheersing.	<ul style="list-style-type: none"> • In samenspraak met risicoanalist en met behulp van sjablonen optimaliseren van de analyse bedrijfsrisico's. • Advisering over samenstelling takenpakket risicoanalist.
Volledigheid van risico-identificatie		Streven naar volledigheid van te identificeren bedrijfsrisico's (continu leerproces).	Beoordelen implicaties van geaccepteerde bedrijfsrisico's voor het accountantscontrolerisico en de controlemix, mede in het kader van beoordeling gebeurtenissen na balansdatum.

Geconcludeerd kan worden dat, ondanks de verschillen die bestaan, de risicoanaly-sedocumentatie c.q. het werk van de risico-analist (inclusief de vastlegging van de ter zake van de risicoanalyse gevoerde gesprekken) van de bouwbedrijven input kan zijn en een belangrijk aanknopingspunt kan zijn voor de accountantscontrole. Mogelijk bevat de documentatie ook informatie over aanvullend getroffen beheer-singsmaatregelen voor de monitoring en/of beheersing van de geïdentificeerde bedrijfsrisico's. Tevens levert de risicoanaly-sedocumentatie van de bouwbedrijven een bijdrage aan het verwachtingspatroon van de accountant bij het uitvoeren van een diepgaande cijferbeoordeling op de jaarrekeningpost Onderhanden Werk. De concrete uitwerking van de risicoanalyse in termen van kans, kosten en tijd wordt door bouwcliënten met deels andere grootheden uitgewerkt. Mede hierdoor dient bij de accountantscontrole bijzondere aandacht te worden besteed aan de vertaal-slag van bedrijfsrisico's naar jaarrekeningrisico's. Ten slotte is een bijzonder punt van aandacht dat de bedrijfsrisico's zowel door het bouwbedrijf als bij de accoun-tantscontrole mogelijk te conservatief worden ingeschat.

Literatuur

- Anderson, J.R., *Cognitive Psychology and its Implications*, fifth edition, Worth Publishers, 2000.
- International Federation of Accountants (IFAC), *Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements* (waaronder 'The International Standards on Auditing'), 2004.
- Knechel, W.R., *Auditing: Assurance & Risk*, South-Western, second edition, 2001.
- Reimers, J.L., S.W. Wheeler en R.B. Dusenbury, 'The Effect of Response Mode on Auditors' Control Risk Assessments', *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 12, No. 2, 1993, blz. 62-78.
- Taylor, 'The Effects of Industry Specialization on Auditors' Inherent Risk Assessments and Confidence Judgements', *Contemporary Accounting Research*, Vol. 17, No. 4, Winter 2000, blz. 693-712.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Entre-prise Risk Management Framework*, 2003, draft version.