

## **Denken als een adviseur helpt accountant bij frauderisico's: staan de beste stuurlieders toch aan wal?**

Beslissen is iets anders dan adviseren. Beslissen gebeurt vaak op instrumentele wijze. Bij het geven van advies wordt meer nagedacht en overwogen. Accountants handelen vaak instrumenteel: ze volgen controleprogramma's, wensen van toezichthouders en aanwijzingen van leidinggevenden. Dat kan leiden tot inefficiënte en/of ineffectieve controles. Frauderisico's worden bijvoorbeeld wel gezien, de accountant weet in principe ook best welk extra bewijs moet worden verzameld, maar toch vinden vervolgens onvoldoende aanpassingen plaats in de controlewerkzaamheden. De gedachte achter deze studie is dat accountants met een 'adviesbril' beter in staat zijn om dergelijke aanpassingen voor te stellen, omdat ze in de adviesrol een andere *mindset* activeren dan in de beslisrol.

### **Meer van hetzelfde is niet per se beter**

De controlestandaarden schrijven voor dat controlerend accountants hun controleprogramma moeten toesnijden op aanwezige frauderisico's. Eerder onderzoek laat echter zien dat werkzaamheden vaak onvoldoende worden afgestemd op de frauderisico's. Accountants gebruiken dan de controle van vorig jaar als uitgangspunt (*SALY: same as last year*) of vergroten weliswaar de hoeveelheid werkzaamheden, maar vooral de reeds uitgevoerde procedures (meer van hetzelfde dus). Dit is een gevolg van de instrumentele *mindset* die de accountant hanteert als hij of zij individueel beslissingen moet nemen, blijkt uit onderzoek. De *mindset* die bij de beslisrol wordt gehanteerd gebruikt duidelijke benchmarks die leiden tot snelle en daadkrachtige acties, zonder veel na te denken over hoe geschikt die acties zijn. Dat geldt (waarschijnlijk) ook voor de beslissingen tijdens het planningsproces van de accountantscontrole. Toch gloort er hoop: het aannemen van een adviesrol kan de efficiëntie en effectiviteit van de accountantscontrole vergroten, omdat een dergelijke rol zorgt voor een grote psychologische afstand tot de beslissing en daarmee voor een meer 'beraadslagende' *mindset*. Er is dan meer ruimte om na te denken over alternatieven. Dit zorgt voor een betere toegang tot de begripsvorming over welk controleplan het best aansluit op zowel aanwezige frauderisico's als het aanwezig budget. Althans, dat is de theorie.

### **Het onderzoek**

In het experimentele onderzoek van Bauer, Hillison, Peecher en Pomeroy zijn 129 audit seniors van een Big Four-kantoor ingedeeld in een beslisrol óf een adviesrol. Zij vervulden die rol bij het inschatten van de frauderisico's en het plannen van werkzaamheden voor de controle (met name met betrekking tot de post debiteuren) van een onderneming in elektronische veiligheidsproducten. Alle deelnemers ontvingen een casus met informatie over de cliënt, waarin voor alle deelnemers werd benadrukt dat het controlebudget beperkt was. De informatie maakte duidelijk dat de onderneming via twee kanalen verkoopt: aan consumenten en aan distributeurs. De casus bevatte signalen die aangaven dat er sprake was van een verhoogd frauderisico op *channel stuffing* bij de distributeurs, maar niet bij de consumenten. De

consumentenaccounts vormen dus een lager risico en de accounts van de distributeurs een hoger risico.

Alle deelnemers begonnen met het inschatten een initieel frauderisico. Daarna kregen deelnemers -al dan niet- een prikkel voorgeschoteld. De deelnemers die geen prikkel ontvingen, werd meteen gevraagd om het controleplan van vorig jaar voor de post debiteuren aan te passen.

De andere helft van de deelnemers werd gevraagd om na te denken over de vraag op welke gebieden het management waarschijnlijk debiteurenfraude zou kunnen plegen en op welke gebieden zij dat zouden kunnen doen zonder dat de accountant daar zou kijken.<sup>1</sup> De 'prikkel' bevatte verder een stimulans om over de hele breedte meer te controleren. Vervolgens werd ook deze groep gevraagd om het controleplan van vorig jaar voor de post debiteuren aan te passen.

Resumerend: er is dus een groep deelnemers die advies uitbrengt over de aanpassingen in het controleprogramma en een groep deelnemers die zelf moet beslissen. Van beide groepen heeft de helft geen prikkel ontvangen en de helft wel.

### **Wat waren de verwachtingen?**

Aan alle deelnemers is te kennen gegeven dat ze alleen waar nodig de controle moesten uitbreiden (budgetdruk) en dat stimuleert dus een *same-as-last-year*-aanpak.

De 'prikkel-groep' wordt aangemoedigd om op alle fronten de controle uit te breiden (zowel voor de laag- als de hoog-risico-accounts).

De (niet-expliciete) expert-aanbeveling in de gegeven casus zou zijn dat vooral in de hoog-risico-accounts de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, omdat alleen daar signalen voor fraude waarneembaar waren.

Maar hoe hangt dat samen met de adviesrol versus de beslisrol?

De verwachting was dat adviseurs (accountants in de adviesrol) meer beraadslagen dan beslissers (accountants in de beslisrol), zowel met als zonder ontvangen prikkel.

Beslissers volgen het controleplan en de mededelingen die ze krijgen aangereikt. In het geval van de prikkel is dat het uitbreiden van de werkzaamheden in zowel de laag- als hoog-risico-accounts. En bij afwezigheid van de prikkel gebruiken zij het controleplan van voorgaand jaar.

---

<sup>1</sup> Deze groep deelnemers schatte ook het frauderisico apart in voor de distributeursaccounts en de consumentenaccounts.

Adviseurs die een prikkel ontvangen zullen meer nadenken over de wenselijkheid en geschiktheid van het uitbreiden van de werkzaamheden over de hele breedte (zowel in de laag- als hoog-risico-accounts) en mogelijke alternatieven voor die aanpak.

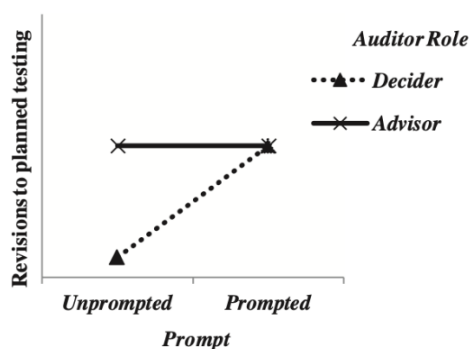
Voor de laag-risico-accounts is de verwachting dat beslissers die een prikkel hebben ontvangen de werkzaamheden zullen uitbreiden. Zij doen dat waarschijnlijk meer dan de beslissers die geen prikkel hebben ontvangen en de adviseurs die wel een prikkel hebben ontvangen.

Van de deelnemers die geen prikkel ontvangen, zullen de beslissers het controleplan van vorig jaar uitvoeren, terwijl de adviseurs meer zullen nadenken en richting het expertplan zullen neigen (dus zullen focussen op de hoog-risico-accounts).

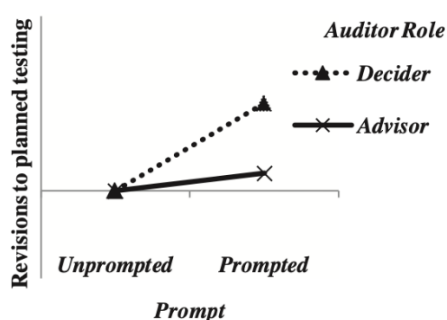
In de hoog-risico-accounts, zullen beslissers die geen prikkel ontvangen het minst de werkzaamheden uitbreiden, minder dan de beslissers die wel een prikkel ontvangen en minder dan de adviseurs die geen prikkel ontvangen.

In onderstaand plaatje zijn deze verwachtingen ter verduidelijking ook grafisch weergegeven.

**H1a (higher-risk account)**



**H2a (lower-risk account)**



## De resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn conform de verwachtingen. In de hoog-risico-accounts (grote kans op channel-stuffing, bij distributeurs), breiden beslissers zonder prikkel hun werkzaamheden het minst uit. Zij hanteren het meest van alle groepen het controleplan van voorgaand jaar.

Zonder prikkel breiden adviseurs hun werkzaamheden meer uit dan beslissers. Met prikkel breiden zowel adviseurs als beslissers hun werkzaamheden uit, maar adviseurs gaan selectiever te werk: zij kiezen slechts voor uitbreiding van een van de twee voorgelegde procedures.

In de laag-risico-accounts breiden beslissers met prikkel het meest de werkzaamheden uit.

Zowel de adviseurs met en zonder prikkel richten zich op de hoog-risico-accounts.

De resultaten volgen dus de theorie dat accountants die moeten beslissen een instrumentele benadering volgen en accountants die adviseren meer beraadslagen. Beslissers nemen de 'benchmark' over die aan ze wordt aangeboden: controleplan van voorgaand jaar (bij afwezigheid prikkel) en uitbreidingsplan in laag- en hoog-risico-accounts (bij ontvangst prikkel). Beslissers zijn minder goed in staat om de aandacht te richten op de hoog-risico-accounts. Adviseurs zijn beter in staat om zowel te focussen op de hoog-risico-accounts, als na te denken over budgetconsequenties.<sup>2</sup>

### **Wrap-up**

De basisconclusie is duidelijk: het inwinnen van advies kan waardevol zijn tijdens het plannen van de accountantscontrole. Accountants in een beslisrol zijn geneigd om instrumenteel de voorgestelde aanpak te volgen. Dat kan leiden tot een inefficiënte en mogelijk ineffectieve controle. Het inwinnen van advies leidt tot een meer genuanceerde benadering van de beslissingen tijdens het de planningsfase van de controle en daardoor tot meer efficiënte en effectieve controles. Het overwegen van advies heeft dus toegevoegde waarde.

### **Referentie**

Deze bijdrage is gebaseerd op het artikel 'Revising Audit Plans to Address Fraud Risk: A Case of "Do as I Advise, Not as I Do"?' van Tim Bauer (University of Waterloo), Sean Hillison (Virginia Tech), Mark Peecher (University of Illinois at Urbana-Champaign) en Bradley Pomeroy (University of Waterloo). Het artikel is gepubliceerd in *Contemporary Accounting Research*, Vol. 37 No. 4 (Winter 2020), pp. 2558-2589.

<sup>2</sup> De data laten overigens ook zien dat de vooraf gemaakte inschattingen van de frauderisico's significant samenhangen met de geplande werkzaamheden. Die bevinding geldt voor de adviseurs met betrekking tot zowel de laag- als de hoog-risico-accounts en voor de beslissers enkel voor de hoog-risico-accounts. De link tussen risico's en werkzaamheden is voor beslissers dus minder goed.