

# Financial Controls Assurance: extra comfort van de accountant over 'in control' zijn

Dennis de Geus, Jos de Groot en Ron Admiraal, Assurance

Financial Controls Assurance (FCA) is de verzamelnaam voor de dienstverlening van PwC gericht op het leveren van extra comfort (zekerheid, assurance) rondom de beheersing (het 'in control' zijn) van de financiële verslagleggingrisico's. FCA neemt het organisatiespecifieke raamwerk als vertrekpunt en wordt pragmatisch en modulair ingestoken. Hierdoor kunnen accountants op flexibele wijze een passend antwoord geven op vragen van commissarissen en bestuurders over de mate van in control zijn van de financiële verslagleggingrisico's.

## 1. Groeiende behoefte aan comfort over in control zijn

Organisaties hebben de afgelopen periode stevig geïnvesteerd in het versterken van hun risicomanagement. Enerzijds sterk gedreven door corporate-governanceregels en guidance, waaronder de Nederlandse corporate-governancecode. Anderzijds vanuit de overtuiging dat de onderneming door een goed risicomanagementsysteem beter op de hoogte is van de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen bereikt worden, dat ze een redelijke mate van zekerheid heeft dat wordt gehandeld in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving en financiële verslaglegging betrouwbaar is. Maar ook toenemende onderlinge afhankelijkheid in de waardeketen – die door outsourcing of partnerships, complexe organisatiestructuren, nieuwe wet- en regelgeving, en fraudes zijn ontstaan – hebben geleid tot een toenemende aandacht voor interne beheersing.

De vertegenwoordiger van institutionele beleggers Eumedion en de Vereniging voor Effectenbezitters (VEB) pleiten in hun speerpuntenbrieven 2008 voor meer transparantie over de strategie, de risicohouding, de bedrijfsrisico's en de beheersing van die risico's. Commissarissen worden steeds bewuster van hun verantwoordelijkheid op dit terrein. De Monitoring Commissie Corporate Governance heeft in haar Monitoring Rapport 2007 nog eens extra gewezen op de verantwoordelijkheid van de commissarissen om toe te zien op de strategie, de risico's en de werking van de risicomanagementsystemen (best practice III.1.8). Dit geldt overigens net zo hard voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, want in artikel 141 lid 2 BW 2 titel 4 is wettelijk voorgeschreven dat het bestuur minstens een keer per jaar de raad van commissarissen (rvc) schriftelijk op de hoogte stelt van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en de financiële risico's en het beheersings- en controlesysteem van de vennootschap. Ook in de publieke sector, zoals in grotere privaat gefinancierde bv's, zien we de aandacht hiervoor groeien.

## Samenvatting

Dit artikel beschrijft de Financial Controls Assurance (FCA) methodiek. Dit is een praktische en efficiënte oplossing voor een externe accountant om de in-controlrapportage van ondernemingen over de beheersing van de financiële rapportagerisico's te beoordelen, en daar een passende (modulaire) vorm van 'zekerheid' bij te verstrekken die aansluit bij de specifieke vraag van de gebruiker(s).

Dit alles leidt ertoe dat steeds vaker aan de accountant gevraagd wordt additioneel comfort (assurance) te verlenen over de mate van in control zijn van de organisatie. Die vorm van assurance verlenen kent diverse mogelijkheden en verschijningsvormen. In dit artikel wordt stilgestaan bij een specifieke vorm daarvan, namelijk het leveren van assurance over de beheersing van de financiële verslagleggingrisico's, kortweg Financial Controls Assurance (FCA).

## 2. FCA-aanpak neemt organisatiespecifieke raamwerk als vertrekpunt

Risicomanagement, of internal control, kent in de praktijk vele verschijningsvormen en verschillende niveaus van volwassenheid. Daarom is het van belang als startpunt het huidige systeem transparant te maken. Afhankelijk van de volwassenheid, kwaliteit en diepgang van dat systeem kan vervolgens in overleg met de bestuurders en/of commissarissen worden bepaald of, en zo ja, in welke mate en welke vorm behoefte is aan zekerheid van een onafhankelijke auditor. Vervolgens is het aan de auditor om te beoordelen of en hoe dat kan worden ingevuld. Gezien die diversiteit is het dus ook heel goed mogelijk dat niet meteen gekeken wordt naar de dienstverlening in de vorm van een assurance-opdracht, maar dat eerst de huidige situatie in kaart gebracht wordt en beoordeeld wordt in hoeverre het in de volgende ronde mogelijk is om

assurance te gaan verlenen. Als hieruit verbeterpunten gekomen zijn, kan een verbeterfase volgen, waarna de verbeteringen geïmplementeerd kunnen worden. Vervolgens is het aan de auditor om de kwaliteit van de verbeterde situatie te beoordelen en zo nodig extra assurance te verlenen.

#### Dimensies onderzoek

De reikwijdte van een onderzoek naar de kwaliteit van de beheersing van de financiële verslaglegging kan langs verschillende dimensies worden getypeerd.

Deze dimensies zijn:

- specifiek proces(sen), IT-systemen, business unit, en/of gehele organisatie;
- de opzet of het bestaan versus de opzet of het bestaan en de werking van de interne beheersing;
- een uitspraak over een bepaald tijdstip of bepaalde tijdsperiode.

Dus afhankelijk van waar de organisatie staat op de schaal van volwassenheid van interne beheersing, de vraag vanuit bestuur en commissarissen, en gegeven de daaruit resulterende keuze van de reikwijdte, kan de accountant invulling geven aan de gestelde assurancevraag. De rest van dit artikel richt zich hierop.

De wijze waarop het leveren van assurance ingevuld kan worden, is een continuüm. Aan het ene uiterste staat een zogenaamde nulmeting waarin de status van de interne beheersing wordt beoordeeld, aan het andere uiterste van het spectrum staat het afgeven van een assurancerapport bij de interne beheersing van de gehele organisatie met een redelijke mate van zekerheid.

De aanpak van PricewaterhouseCoopers (PwC) voor FCA sluit aan bij deze internal controls assurance 'continuüm' gedachte, en is daarom modulair van opbouw. De modulaire FCA-aanpak begint met het organisatiespecifieke raamwerk voor interne beheersing van de organisatie. Bijvoorbeeld: wanneer de interne beheersing van een organisatie nog aan het begin van een formalisatieproces staat, zal veelal een nulmeting een goede optie zijn, waarna de accountant met de klant gericht kijkt naar een deel van het internebeheersingsproces of raamwerk en de daarin te onderkennen verbeterpunten. Hierbij valt te denken aan het beoordelen van bijvoorbeeld het risk-assessmentproces of het beoordelen van de effectiviteit van het internebeheersingraamwerk bij een bepaalde afdeling of divisie en het doen van aanbevelingen ter verbetering. Aan het andere eind van het spectrum vinden we de organisaties die een assurancerapport vragen bij de effectiviteit van de interne beheersing over de financiële verslaglegging organisatiebreed. Daartussen zijn allerlei tussenvormen te bedenken.

#### Assurance-opdracht

In vaktechnische zin worden FCA-opdrachten door de accountant uitgevoerd als adviesopdracht, als overeengekomen specifieke werkzaamheden (COS 4400), SAS 70-opdracht, assurance-opdracht onder COS 3000 of als onderdeel van de integrated audit zoals bedoeld in PCAOB AS5. De guidance ten aanzien van testen van de opzet en werking internal controls zoals opgenomen in de PwC Audit-methodologie, die is gebaseerd op de Internal Standards on Auditing (ISA), geldt ongeacht de vaktechnische typering.

Doorgaans zal een FCA-opdracht gericht zijn aan een beperkte gebruikerskring, en slechts bij uitzondering openbaar gemaakt worden.

### 3. De FCA-aanpak

De FCA-methodiek bestaat uit acht stappen die in elke assurance-opdracht worden doorlopen. De diepgang waarmee dit gebeurt, zal uiteraard per type opdracht variëren. Hierna worden de verschillende stappen doorlopen.

#### Stappenplan FCA

- Stap 1. Bepalen scoping en nulmeting
- Stap 2. Inventarisatie van het raamwerk van de organisatie
- Stap 3. Selectie van meetinstrumenten
- Stap 4. Toereikendheidstoets
- Stap 5. Feitelijke toetsing
- Stap 6. Oplossen van eventuele tekortkomingen
- Stap 7. Evaluatie van de bevindingen
- Stap 8. Rapportage

#### Stap 1. Bepalen scoping en nulmeting

Allereerst zal met de opdrachtgever de reikwijdte van de opdracht worden bepaald voor de beoordeling van de kwaliteit van de beheersing van de financiëleverslagleggingsrisico's. Het gaat hierbij om het beantwoorden van vragen zoals: bestaat er behoefte aan assurance bij een bepaalde afdeling of divisie of organisatiebreed? Of wil de directie juist bepaalde processen beter in de grip krijgen? Door het helder definiëren van de behoeften van de opdrachtgever, het benoemen van de gebruikersgroep van het rapport en uiteraard het soort opdracht wordt de optimale reikwijdte bepaald. De mogelijke soorten opdrachten zijn: een adviesopdracht, specifieke overeengekomen werkzaamheden, SAS 70 of een assurance-opdracht onder COS 3000-opdracht. In de scopingfase kan gebruik worden gemaakt van internal control benchmarkingtools en -methoden. In die benchmark wordt onder andere gekeken naar de structuur,

naar de manier waarop de processen georganiseerd zijn, naar hoe het er in de dagelijkse praktijk aan toegaat en hoe er gebruik wordt gemaakt van technologie. En ten slotte wordt er gekeken of de mensen in de organisatie zich bewust zijn van de noodzaak van een goede controle en hoe ze dat beleven. De workshopvorm waarin de benchmark wordt uitgevoerd en besproken, is daarbij een effectief middel. Zo'n nulmeting levert direct concrete verbetervoorstellen op in de interne beheersing.

### Stap 2. Inventarisatie van het internebeheersingsraamwerk van de organisatie

Veel organisaties hebben het Integrated Internal Control-raamwerk van de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-IICF) en/of COSO Enterprise Risk Management (COSO-ERM) als uitgangspunt genomen voor de inrichting en beoordeling van hun interne beheersing of risicomanagement.

Echter, niet in alle organisaties is dit raamwerk onverkort doorgevoerd. De mate van volwassenheid, industriespecifieke maatregelen en een stuk historie zijn vaak van invloed op het aanwezige raamwerk. Om het organisatiespecifieke raamwerk als accountant te kunnen gebruiken, zal er in deze fase een inventarisatie moeten plaatsvinden van aard, omvang en diepgang van het raamwerk, evenals de toereikendheid van dit raamwerk in relatie tot de soort en reikwijdte van de FCA-opdracht die wordt uitgevoerd. Een beproefde en succesvolle methode is dat in deze fase alle elementen van het interne-risicosysteem die aanwezig zijn in een toegankelijk en compact Business Control Manual worden vastgelegd. Daar waar het de interne beheersing rondom de financiële verslaglegging behelst, biedt het referentiekader COSO – internal control over financial reporting: guidance for smaller public companies (COSO-ICFR), met daarin 20 principes voor interne beheersing – een uitstekend kader waartegen de bestaande situatie geëvalueerd kan worden. Het accent in een Business Control Manual ligt dan op 'alle goede control-dingen die er al zijn', met daaraan gekoppeld de punten ter verbetering. De actualiteitswaarde van de procesbeschrijvingen en het benoemen van de keycontrols in de relevante processen is een van de verbeterpunten die vaak terugkomen.

### Stap 3. Selectie van meetinstrumenten

De instrumenten die al in de organisatie aanwezig zijn om de kwaliteit van de interne beheersing te meten, worden als vertrekpunt genomen; dit is niet alleen efficiënt maar het versterkt ook het draagvlak in de organisatie en reduceert de nog wel eens voorkomende aversie tegen de 'peilstok' van auditors. In deze fase maakt de auditor een inventarisatie van de wijze waarop de organisatie maatregelen van interne beheersing beoordeelt en erover rapporteert. Voorbeelden zijn programma's van risk & control self assessments, internal audits, business performance reviews, kwaliteitsaudits, enzovoort. Afhankelijk van de reikwijdte van het onderzoek en de gewenste mate van zekerheid zien we momenteel in de

praktijk dat juist op dit terrein van 'monitoring' organisaties nog zoekende zijn en een stap moeten zetten. De nieuwe Monitoring guidance die COSO later dit jaar zal uitbrengen, kan daar naar verwachting goed voor gebruikt worden.

### Stap 4. Toereikendheidstoets

In de vierde fase wordt er getoetst of het raamwerk van de organisatie voldoende geschikt is voor het soort opdracht en de uiteindelijke gebruikersgroep. Hoe 'onbekender' de uiteindelijke gebruikersgroep is, hoe dichter het organisatie-eigen raamwerk tegen een gerenommeerde standaard als COSO-IICF of COSO-ICFR aan zal moeten zitten. Immers: hoe verder weg de gebruikersgroep van de organisatie staat, hoe kleiner de kans is dat zij bekend zal zijn met een organisatiespecifiek raamwerk. Maar ook als er sprake is van een interne gebruikersgroep zal de auditor moeten toetsen of het raamwerk geschikt is voor de opdracht. Bijvoorbeeld: is het raamwerk voldoende gedetailleerd om gebruikt te worden voor een bepaalde divisie? Deze toereikendheid en redelijkheidstoets zal ook worden uitgevoerd voor de gekozen meetinstrumenten van de organisatie.

### Stap 5. Feitelijke toetsing

Het uitvoeren van de daadwerkelijke beoordeling van de interne beheersing rondom de financiële verslaglegging-processen in reikwijdte behelst allereerst een beoordeling van de opzet. Dat betekent dat per relevante jaarrekening en toelichtingposten en relevante aspecten ('assertions'), alle relevante risico's geïdentificeerd worden zodat ze in opzet en bestaan voldoende afgedekt worden door de gedefinieerde controlemaatregelen. In tweede instantie kan tevens de werking van de geïdentificeerde controlemaatregelen worden getoetst.

De auditor kiest op basis van zijn eigen risicoanalyse een testingstrategie waarbij hij optimaal aansluit bij de beoordelingen en metingen die al door de organisatie zijn uitgevoerd. Op basis daarvan zal de auditor een efficiënte en effectieve controlestrategie variëren met de aard, timing, en diepgang van zijn testingwerkzaamheden.

Eventuele geconstateerde tekortkomingen in (een van) beide stappen worden geregistreerd, gerapporteerd en met het management besproken. Hierbij mag van de accountant een constructieve houding verwacht worden waarin hij meedenkt over mogelijke oplossingen.

### Stap 6. Oplossen van eventuele tekortkomingen

Wanneer in stap 5 de tekortkomingen benoemd zijn, kan de organisatie vervolgens, in stap 6, werken aan het herstel van deze tekortkomingen. Uiteraard hoeft niet elke tekortkoming dezelfde urgentie of mate van belangrijkheid te hebben. Belangrijk zijn de prioriteitsstelling en de eventuele impact van de bevindingen op de eind-rapportage. Het is de taak van de auditor die de FCA-opdracht uitvoert om hier proactief over mee te

denken, maar de daadwerkelijke keuze en implementatie van de oplossing blijft de verantwoordelijkheid van het management. Na het herstel van de tekortkomingen zal de opzet, het bestaan en de werking getoetst worden door de auditor.

#### Stap 7. Evaluatie van de bevindingen

Na de tussentijdse beoordelingen vindt er in de evaluatiefase van de opdracht een algehele evaluatie plaats. Hierbij stelt de auditor voor elke eventueel geconstateerde tekortkoming, individueel en geaggregeerd, de impact op het eindoordeel vast. Om de belangrijkheid van de deficiënties te bepalen, kan goed gebruikgemaakt worden van het raamwerk voor de evaluatie van tekortkomingen in de interne beheersing rondom de financiële verslaglegging; een raamwerk dat in de US in het kader van de Sarbanes Oxley (SOx) 404-sectie ontwikkeld is.

#### Stap 8. Rapportage

In de laatste stap wordt de rapportage opgesteld en besproken met het management en doorgaans ook de commissarissen of auditcommissie of de raad van toezicht. De aard van de opdracht bepaalt de vorm van de rapportage. Dit kan bijvoorbeeld een rapport van feitelijke bevindingen (COS 4400) zijn, een SAS 70-type I-rapport of SAS 70-type II-rapport, of een COS 3000-assurancerapport. Naast het rapport zal er ook een managementletter of detailrapport met bevindingen en aanbevelingen worden afgegeven. De FCA-rapportage, die zich kenmerkt door onderscheidende stijl en het praktische gehalte, biedt handvatten voor het management voor verdere verbeteringen aan zowel het raamwerk, de meetinstrumenten, als de effectiviteit van de interne controle van de onderzochte gebieden.

Een specifieke vorm van FCA is het assurancerapport dat de accountant afgeeft in het kader van SOx 404-sectie voor ondernemingen die zijn genoteerd aan de Amerikaanse effectenbeurzen. Daarin doet de accountant, naast de verklaring door het management, een uitspraak over de opzet, het bestaan en de werking van het systeem van interne beheersing rondom de financiële verslaglegging per ultimo boekjaar. Dit assurancerapport wordt opgenomen in de jaarrekening. Voordat een dergelijk rapport afgegeven kan worden, dient de onderneming zich te houden aan een set aan specifieke regels van de SEC. De accountant moet zich houden aan gedetailleerde regels van de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

### 4. De voordelen van FCA

De FCA-rapportage versterkt het inzicht in de mate van het in control zijn, en biedt bestuurders en commissarissen de mogelijkheden om die mate van het in control zijn rondom de financiële processen verder te versterken of efficiënter te maken. Ook kan het bestuur veel explicieter

dan voorheen transparant verantwoording afleggen aan de commissarissen en eventueel andere specifieke belanghebbenden over het in control zijn van het bestuur of de raad van bestuur. Het FCA-rapport is daarom ook een goede onderbouwing voor een eventueel extern te publiceren in-controlverklaring.

Commissarissen en leden van de raad van toezicht krijgen additioneel, onafhankelijk comfort van de accountant over de wijze waarop de raad van bestuur de organisatie in control heeft. Zo kunnen de leden van de raad van toezicht invulling geven aan hun toezichthoudende verantwoordelijkheden op dit terrein.

### 5. Rol van de interne auditor bij FCA

De interne accountant kan een belangrijke rol spelen in een efficiënt en effectief FCA-traject. Er zijn uitgebreide mogelijkheden voor de externe accountant om optimaal gebruik te maken van de werkzaamheden die door de interne auditor worden uitgevoerd. Uiteraard geldt daarbij dat de specifieke invulling van de rol van de interne audit organisatiespecifiek dient te worden ingevuld omdat de functie van de interne accountant en reikwijdte van zijn werkzaamheden in de praktijk op uiteenlopende wijze vorm is gegeven.

### 6. Tot slot

Bestuurders en commissarissen vragen vaak om extra, meer expliciete zekerheid van de accountant over de kwaliteit van de beheersing van de financiële verslagleggingrisico's. Deze vraag komt voort uit interne ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van corporate governance. Financial Controls Assurance is een flexibele, modulair in te vullen methodiek op basis waarvan accountants assurance kunnen verstrekken over de mate van in control zijn van de financiële verslagleggingrisico's. Centraal vertrekpunt is het raamwerk voor de interne beheersing van de organisatie die de auditor beoordeelt. Door dit raamwerk als vertrekpunt te nemen, neemt de herkenbaarheid en draagvlak in de organisatie toe. Dit alles leidt tot een praktische, werkbare en kostenefficiënte oplossing voor de beoordeling van rapportagecontroles, zodat daarover assurance – in uiteenlopende vorm – gegeven kan worden. En met deze extra comfort van de accountant wordt de continuïteit en de kwaliteit van een betrouwbare financiële verslaglegging verder versterkt.

## Financial Controls Assurance in de praktijk

### Casus 'Acquisitie bedrijfsonderdeel en alignment van controleraamwerk'

#### *Probleemstelling*

Na een acquisitie van een nieuw bedrijfsonderdeel stelt het management van de moederorganisatie zich de vraag in welke mate de interne controle rondom de financiële verslaglegging bij het nieuwe onderdeel het niveau hebben dat binnen de groep al aanwezig is. Het doel hiervan is om ook binnen dit nieuwe bedrijfsonderdeel op korte termijn tot een gelijkwaardig en consistent internecontrolesysteem te komen zoals dat nu gebruikelijk is binnen de groep. De accountant wordt gevraagd de huidige opzet van die internecontrolemaatregelen te beoordelen en aanbevelingen te doen ter verbetering.

#### *Oplossing*

De accountant selecteert samen met de klant een aantal processen waarin de opzet van de internecontrolemaatregelen worden beoordeeld en aanbevelingen worden gegeven om die internecontrolemaatregelen waar mogelijk te verbeteren, efficiënter te maken en in overeenstemming te brengen met het internecontroleraamwerk dat binnen de groep als norm wordt gehanteerd.

#### *Resultaat*

Over de uitkomsten is door de accountant per onderzochte locatie een FCA-adviesrapport uitgebracht ter verbetering van de processen en internecontrolemaatregelen. Deze uitkomsten kunnen vervolgens worden gebruikt richting het gehele bedrijfsonderdeel.

### Casus 'Extra comfort bieden'

#### *Probleemstelling*

Een onderneming heeft een aantal jaren substantieel geïnvesteerd om de internecontrolesystemen rondom de financiële verslaglegging op een hoog niveau te krijgen. Ook na het loslaten van de Amerikaanse beursnotering blijven de commissarissen en bestuurders van de onderneming veel waarde hechten aan het in control zijn, inclusief de toezichthoudende rol van de externe accountant op de kwaliteit van die internecontrolemaatregelen.

#### *Oplossing*

De externe accountant beoordeelt middels zogenoemde overeengekomen specifieke werkzaamheden de opzet, het bestaan en de werking van de internecontrolemaatregelen rondom de financiële verslaglegging. Dit op basis van een specifieke reikwijdte die met de directie overeengekomen is. Het startpunt hiervoor was een workshop met als doel de continuïteit en integratie van het internecontrolesysteem in de organisatie te beoordelen. Vervolgens zijn de opzet en het bestaan van de internecontrolemaatregelen beoordeeld, en de effectieve werking daarvan getest.

#### *Resultaat*

De uitkomsten van het onderzoek zijn door de accountant in een FCA-rapport van feitelijke bevindingen gerapporteerd aan de raad van bestuur en commissarissen. De rapportage ondersteunt de directie in haar beoordeling van in control zijn.