

Handje-klap in auditland*

Wout Schiphorst

26 mei 2020

Inleiding

Onderhandeling is voor sommige auditors een beladen woord. Het woord doet denken aan het afdingen op de markt voor een zo gunstig mogelijke prijs. Die associatie is echter niet terecht. Interacties tussen auditors en geauditeerden kunnen namelijk als een onderhandeling worden beschouwd. In dit artikel wordt het onderhandelingsproces beschreven en wordt gedemonstreerd wat het beste werkt om een zo goed mogelijke uitkomst te bereiken.

Onderhandeling als proces

Er bestaan verschillende definities van onderhandeling, zie bijvoorbeeld Beattie en anderen (2000); Salleh en Stewart (2012). Rode draad in de definities is dat bij een onderhandeling meerdere partijen betrokken zijn die het aanvankelijk niet met elkaar eens zijn en die in onderling overleg tot een gezamenlijke oplossing komen. In ons vakgebied zou dat kunnen betekenen dat een auditor tot een bevinding komt die de geauditeerde betwist en die na het toepassen van hoor en wederhoor op een bepaalde manier in het rapport verwerkt wordt. Er zijn verschillende modellen van onderhandelingen in auditing (Gibbins en anderen, 2001; Brown en Wright, 2008), die veelal neerkomen op de driedeling invoer-proces-uitvoer, binnen een bepaalde context. Bij de invoer gaat het om de eigenschappen van de kwestie waarover onderhandeld wordt, zoals het onderwerp en de materialiteit. Over het proces kan worden opgemerkt dat het veelal iteratief (Beattie en anderen, 2000; McCracken en anderen, 2008), contextafhankelijk, complex en tijdrovend (Gibbins en anderen, 2001) is.

Bij de uitvoer wordt onderscheid gemaakt in twee soorten uitkomsten die kunnen worden bereikt: is er sprake van dat de ene partij wint ten koste van andere of wordt rekening gehouden met de belangen van iedereen? In het eerste geval spreken we van

*De inhoud van dit artikel wordt ter beschikking gesteld onder de Creative Commons licentie Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal (CC BY-NC-SA 4.0). De volledige tekst van de licentie is te lezen op: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.nl>

een distributieve uitkomst, waarbij de strategieën toegeven en overheersen horen. In het tweede geval is sprake van een integratieve uitkomst waarbij partijen een nieuwe oplossing bedenken of het probleem vermijden. Een laatste type strategie is het zoeken naar een compromis (Goodwin, 2002). Volgens Gibbins en anderen (2010) hebben auditors een voorkeur voor een integratieve strategie, terwijl in sommige situaties dat problematisch kan zijn, omdat het dan beter is dat de auditor voet bij stuk houdt en niet zozeer rekening houdt met de belangen van de geauditeerde.

In de context spelen onder meer de vaak langdurige relatie tussen de auditor en de geauditeerde een rol, de voorgeschiedenis en mogelijke gevolgen voor toekomstige interacties en een grote hoeveelheid aan betrokken actoren. Een van die actoren is de auditcommissie, waaraan een bemiddelende rol wordt toegedicht (Salleh en Stewart, 2012), waardoor de mate van confrontatie wordt verminderd (Beattie en anderen, 2000).

Effectief onderhandelen

Over het algemeen wordt aangenomen dat om effectief te kunnen onderhandelen, iemand de belangen, opties, alternatieven en doelen van de andere partijen moet zien te achterhalen (Brown en Wright, 2008). Het blijkt nog effectiever te zijn om zich in de positie van de ander te verplaatsen en een rollenspel te spelen, waarbij de auditor de rol van de geauditeerde op zich neemt (Trotman en anderen, 2005). Tijdens een onderhandeling werkt een coöperatieve communicatiestijl beter dan een twistende en confronterende stijl (Perreault en Kida, 2011). Dezelfde onderzoekers stellen dat argumenten als het laten zien hoe andere organisaties het doen en het dreigen met een afkeurende verklaring beter werken dan het waarschuwen dat het auditdossier aan een kwaliteitscontrole onderworpen wordt of het geven van het standpunt van een ingeschakelde deskundige. Daarnaast komt naar voren dat onderhandelingservaring de effectiviteit ten goede komt (Brown en Johnstone, 2009).

Conclusie

Onderhandeling is onlosmakelijk met het auditproces verbonden (Gibbins en anderen, 2001; Salleh en Stewart, 2012) en auditors kunnen zich erin bekwamen om betere uitkomsten te behalen. Daarmee kan effectief onderhandelen bijdragen aan het bereiken van een goede auditkwaliteit. Toch wringt de schoen ergens en zijn de bedenkingen die in de inleiding zijn genoemd niet helemaal onterecht. Het komt immers vreemd over dat de beoefenaren van een beroep, dat onafhankelijkheid hoog in het vaandel heeft staan, zouden moeten 'onderhandelen' over bevindingen die via een in hoge mate gestandaardiseerd en gereguleerd auditproces tot stand zijn gekomen. Dit punt kan evenwel niet los worden gezien van het inherente belangenconflict waarmee vooral accountants te maken hebben, namelijk dat ze betaald worden door degene die ze geacht worden te controleren. Ook in andere auditsituaties beschikken geauditeerden over middelen om de auditor onder druk te zetten. Met dat in het achterhoofd is onderhandelen voor auditors helemaal geen gekke gedachte.

Referenties

- Beattie, V. A., Fearnley, S. en Brandt, R. (2000), “Behind the audit report: A descriptive study of discussions and negotiations between auditors and directors”, *International Journal of Auditing*, vol. 4, nr. 2, pag. 177–202.
- Brown, H. L. en Johnstone, K. M. (2009), “Resolving disputed financial reporting issues: Effects of auditor negotiation experience and engagement risk on negotiation process and outcome”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 28, nr. 2, pag. 65–92.
- Brown, H. L. en Wright, A. (2008), “Negotiation research in auditing”, *Accounting Horizons*, vol. 22, nr. 1, pag. 91–109.
- Gibbins, M., McCracken, S. A. en Salterio, S. E. (2010), “The auditors strategy selection for negotiation with management: Flexibility of initial accounting position and nature of the relationship”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, nr. 6, pag. 579–595.
- Gibbins, M., Salterio, S. en Webb, A. (2001), “Evidence about auditor-client management negotiation concerning client’s financial reporting”, *Journal of Accounting Research*, vol. 39, nr. 3, pag. 535–563.
- Goodwin, J. (2002), “Auditors’ conflict management styles: An exploratory study”, *Abacus*, vol. 38, nr. 3, pag. 378–405.
- McCracken, S., Salterio, S. en Gibbins, M. (2008), “Auditor-client management relationships and roles in negotiating financial reporting”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, nr. 4-5, pag. 362–383.
- Perreault, S. en Kida, T. (2011), “The relative effectiveness of persuasion tactics in auditor-client negotiations”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, nr. 8, pag. 534 – 547.
- Salleh, Z. en Stewart, J. (2012), “The role of the audit committee in resolving auditor-client disagreements: a Malaysian study”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 25, nr. 8, pag. 1340–1372.
- Trotman, K. T., Wright, A. M. en Wright, S. (2005), “Auditor negotiations: An examination of the efficacy of intervention methods”, *The Accounting Review*, vol. 80, nr. 1, pag. 349–367.