

# Zicht op omschakeling

Publieke managementletter  
over de energietransitie.

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

  
**NBA**

November 2023


Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants





## Nederland rekt op zijn accountants.

De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 22.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.


Dit document bevat bladwijzers, hyperlinks en navigatiebuttons

 Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie "Ctrl-b"

 Tekst is een interne document- of externe hyperlink

 Naar inhoudsopgave

 Vorige pagina

 Volgende pagina

© 2023 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Bestuurders, toezichthouders, accountants en andere belanghebbenden

Postbus 242  
2130 AE Hoofddorp  
Mercuriusplein 3  
2132 HA Hoofddorp  
T 088 4960 301  
nba@nba.nl  
www.nba.nl

November 2023,

De energietransitie is nodig om onze klimaatdoelen te realiseren. Zo helder als het doel is, zo complex is de weg ernaartoe. Daar zijn verschillende redenen voor, keurig georganiseerde ketens maken plaats voor een kluwen van in elkaar grijpende ketens en onderlinge afhankelijkheden. Bedrijfsmodellen zullen ingrijpend veranderen. Dat vergt regie en het maken van afspraken en de huidige wetgeving staat dat vaak in de weg. Daarnaast vraagt de transitie om nieuwe technologische oplossingen. De kosten daarvan zijn hoog en omdat de kost gaat voor de baat, dienen er investeringen te worden gedaan die omgeven zijn met grote onzekerheden en risico's. Wie gaat wat betalen is een belangrijke vraag. Data en rekenmodellen voor nieuwe businesscases zijn ook nog nauwelijks voorhanden.

Net als de technologie voor de energietransitie is ook de wijze van rapporteren volgens de nieuwe CSRD-verslaggevingsregels *work-in-progress*. Tegelijkertijd bestaat er een grote maatschappelijke behoefte aan betrouwbare informatie over of een onderneming op koers ligt met haar duurzaamheidsprestaties. Er is een groot tekort aan betrouwbare data.

De onzekerheden worden nog versterkt door de dynamiek waarin we ons bevinden zoals geopolitieke spanningen, maatschappelijke weerstand, bijvoorbeeld tegen het aanleggen van de nodige energie-infrastructuur en de benodigde nieuwe Energiewet die op zich laat wachten.

De rol van de accountant in de energietransitie en wat daarvoor nodig is, staat centraal in deze Publieke Management Letter (PML). De energietransitie vraagt bij uitstek dat accountants met een brede en toekomstgerichte blik hun functie kunnen uitoefenen om hierin een rol van betekenis te spelen. Deze PML 'Zicht op Omschakeling' zet een aantal signalen en aanbevelingen op een rij. Dit heeft geleid tot de volgende vijf signalen:

1. De energietransitie brengt veel onzekerheden en dilemma's met zich mee voor alle bedrijven;
2. Onderlinge afhankelijkheden in ketens zijn groot;
3. Er zijn niet alleen grote risico's, maar ook kansen;
4. Het belang van 'niet-financiële informatie' wordt groter en vereist anders meten en waarderen;
5. De energietransitie confronteert ook de accountant met onbekende vraagstukken.

Elk van de signalen is voorzien van een aanbeveling om de samenwerking in de keten te versterken. De energietransitie kan alleen slagen als alle betrokken partijen daarin hun verantwoordelijkheid nemen.

Hoogachtend,

Leen Paape  
Voorzitter NBA Signaleringsraad

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

The logo for the Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) features a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Inleiding	6
Signaal 1: De energietransitie brengt veel onzekerheden en dilemma's met zich mee voor alle bedrijven	8
Signaal 2: Onderlinge afhankelijkheden in ketens zijn groot	10
Signaal 3: Er zijn niet alleen grote risico's maar ook kansen	12
Signaal 4: Het belang van 'niet-financiële informatie' wordt groter en vereist anders meten en waarderen	14
Signaal 5: De energietransitie confronteert ook de accountant met onbekende vraagstukken	16
Totstandkoming Publieke Managementletter	18
Colofon	19

# Inleiding

## Zicht op omschakeling

In het pakket van maatregelen om Nederland tegen klimaatverandering te beschermen speelt de energietransitie een grote rol. De CO<sub>2</sub> uitstoot moet in 2030 met 55% gereduceerd zijn ten opzichte van 1990 en in 2050 zelfs met 95 procent. Dat maakt de overgang van fossiele brandstoffen naar duurzame vormen van energie een grote opgave. Omdat onze maatschappelijke welvaart en economische processen zo verweven zijn met het gebruik van energie raakt de energietransitie iedere hoek van de samenleving. Die veelomvattendheid van de energietransitie leidt logischerwijs ook tot de vraag welke rol de externe accountant kan of moet spelen. In de voorliggende Publieke Managementletter (PML) geven wij een aanzet tot het beantwoorden van die vraag.

## Complex

De energietransitie is nodig om de klimaatdoelen te realiseren. Zo helder als het doel is, zo complex is de weg ernaartoe. Daar zijn verschillende redenen voor. Keurig georganiseerde productieketens maken plaats voor een kluwen van in elkaar grijpende productieketens. Afnemers van elektriciteit worden dankzij zonnepanelen ook producenten waarmee de energiesector van lineair naar circulair transformeert. De afhankelijkheid tussen partijen wordt steeds groter want wat doe je met al die stroom die je opwekt maar niet nodig hebt? Daarnaast vraagt de transitie om nieuwe oplossingen. De ontwikkeling van een technologie zoals het opslaan en transporteren van waterstof staat bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen.

## Onzekerheid

Al die verandering creëert onzekerheid. Energieproducenten en transporteurs moeten beslissingen nemen over installaties die tientallen jaren meegaan maar hoe weet je of er over twintig jaar nog steeds een afzetmarkt voor is? Dat dilemma raakt ook de energie-intensieve industrie. Staalbedrijven gaan over van kolen op waterstof of elektriciteit, maar niemand weet precies wat die nieuwe technologie gaat kosten. Bedrijfsmodellen zullen ingrijpend veranderen omdat je minder kan uitgaan van zekerheden als een vaste prijs. Er zijn geen vaste afnemerspatronen omdat die door subsidies worden aangewakkerd of juist ontmoedigd als een regeling stopt.

## Volatiliteit

Een extra dimensie vormt de dynamiek waarin we ons bevinden. De oorlog in Oekraïne maakte een einde aan goedkoop gas uit Rusland. En er zijn veel stakeholders die iets vinden van de transitie. Nieuwe plannen rond bijvoorbeeld windmolenparken stuiten soms op felle maatschappelijke weerstand. Door al die onzekere factoren neemt de volatiliteit toe. Iedere mismatch tussen vraag en aanbod zorgt voor grote prijsfluctuaties. Die volatiliteit wordt aangewakkerd als verzwaring van infrastructuur op zich laat wachten of als een aanvoer van energie uit het buitenland onverwacht stukt.

## Gebrek aan data

Net als de technologie voor de energietransitie is ook de wijze van rapporteren volgens de nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verslaggevingsregels een work in progress. Het vraagt om veel meer dan alleen financiële variabelen. Alleen al het berekenen van de CO2 uitstoot is voor veel bedrijven een uitdaging. De benodigde data voor het meten zijn vaak slecht gedefinieerd en soms niet eens voorhanden. Tegelijkertijd is er een grote behoefte vanuit de samenleving om vast te stellen of een bedrijf op koers ligt. Duurzaamheidsprestaties liggen onder het vergrootglas.

## Rol van de accountant

Hoe de rol van de accountant eruit zou kunnen zien en wat daarvoor nodig is, staat in deze PML centraal. Accountants zijn in verschillende rollen werkzaam voor of binnen organisaties. Als controlerend of samenstellend accountant, als intern of overheidsaccountant of binnen de financiële functie als 'accountant in business'. Welke rol is er voor de accountant weggelegd? Naast de controle op de naleving van doelen in relatie tot duurzaamheid bij organisaties, kan hij of zij ook een uitstekende rol spelen in het verifiëren, valideren en benchmarken van doelstellingen naar de toekomst. De accountant is een betrouwbare onafhankelijke partij en combineert financiële kennis met een helicopterview.

In de PML uit 2016 over de energiesector [Sturen op datastroom](#), werd al gewezen op het effect van de energietransitie op businessmodellen, de onzekere waarde van energiecentrales en kansen en risico's door veranderende regelgeving. De inzichten in deze nieuwe PML sluiten tevens aan op de signalering uit 2016 'accountants kijken nog veel achterom'. De energietransitie vraagt bij uitstek dat accountants met een brede en toekomstgerichte blik hun functie uitoefenen om hierin een rol van betekenis te spelen.

## Structuur van deze PML

Voor een beter beeld van de dilemma's en uitdagingen van het energiesysteem en om te verkennen wat dat voor de rol van de accountant zou kunnen betekenen heeft de Signaleringsraad met vijftien belanghebbenden en betrokkenen gesproken. Die zijn in drie categorieën te verdelen. De bestuurders van bedrijven in en rond het energiesysteem als directe gebruikers van door accountants verstrekte informatie. Organisaties in de rest van de samenleving die de verstrekte informatie gebruiken. En de externe accountants van de energiebedrijven als beoordelaars en mede-ontwikkelaars van de informatie. Uit de gesprekken vallen de volgende vijf signaleringen te destilleren. Iedere signalering gaat vergezeld van een aanbeveling.

- 1 De energietransitie brengt veel onzekerheden en dilemma's met zich mee voor alle bedrijven. Denk in scenario's, benoem onzekerheden, dilemma's en hun mogelijke impact op bedrijven.
- 2 Onderlinge afhankelijkheden in ketens zijn groot. Analyseer wat in de keten waarin een bedrijf zich bevindt gebeurt en wat de mogelijke impact zou kunnen zijn.
- 3 Er zijn niet alleen grote risico's maar ook kansen. Beoordeel de lange termijn financiële positie om risico's op te kunnen vangen en denk mee over de kansen die de transitie biedt.
- 4 Het belang van 'niet-financiële informatie' wordt groter en vereist anders meten en waarderen. Adviseer over de wijze van meten en waarderen van duurzaamheidsinformatie, de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data en beoordeel de betreffende rapportages.
- 5 De energietransitie confronteert ook de accountant met onbekende vraagstukken. Bundel de expertise als accountants om inzicht in de transitieopgave te vergroten. Denk als accountantsprofessie mee over de noodzakelijke transitieplannen voor de sector als geheel en over de vertaling daarvan voor elk bedrijf. De vraag naar beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data en rapportages verandert.

# Signaal 1 |

## De energietransitie brengt veel onzekerheden en dilemma's met zich mee voor alle bedrijven

### Aanbeveling 1:

Denk in scenario's, benoem onzekerheden, dilemma's en hun mogelijke impact op bedrijven

Het doel van de energietransitie is helder: afscheid nemen van fossiele brandstoffen, zodat klimaatverandering door CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt voorkomen. De energietransitie is al langer gaande, maar gaat nog decennia duren. Ze vormt een samenspel van maatschappelijke, economische, technologische en politieke ontwikkelingen, die zich nog nooit eerder in deze vorm heeft voorgedaan. Er zijn geen voorbeelden, noch historisch, noch in andere landen of systemen. Een deel van de onvoorspelbaarheid is inherent aan een omwenteling van deze omvang, en dat blijft ook zo. Al was het maar omdat in zich allerlei trendbreuken voordoen die niet voorzien waren. Pregnant voorbeeld is de Russische inval in Oekraïne die plotseling laat zien hoe kwetsbaar je bent als je voor olie en gas te afhankelijk bent van één leverancier. Dat bewustzijn en de actuele omstandigheden lijken de energietransitie te versnellen. Het tempo is met het klimaatplan van Minister Jetten nog eens stevig verhoogd. Met het tempo zullen echter ook de onzekerheden toenemen.

Tijdens de energietransitie gaan zich allerlei dilemma's voordoen, waardoor moeilijke afwegingen moeten worden gemaakt. Afwegingen en investeringen in de energiesector hebben een lange doorlooptijd van soms meerdere decennia. Een keuze voor de ene vorm van energieopwekking betekent automatisch de beslissing om iets anders niet te doen, en gelet op de techniek leidt elke keuze tot pad-afhankelijkheid en risico's op dure verzonken kosten. Voortslepende discussies over welke vormen van energieopwekking wel en niet als groen kunnen worden beschouwd, leiden tot onzekerheid voor de energiesector en beleidsmakers. Extreme prijsbewegingen hebben overheden gedwongen tot ingrepen in de markt en acute steun aan burgers en bedrijfsleven. Klant- en consumentengedrag kan hierdoor snel veranderen. Dat zien we bij de aanschaf van warmtepompen en zonnepanelen, maar heeft ook een impact op de verduurzaming van industriële processen. Door dergelijke onbekendheden wordt het maken van bedrijfseconomische afwegingen lastig. Onzekerheid, financiering en lange termijn vormen een lastige combinatie. Vooral als er beslissingen moeten worden genomen over grote investeringen in infrastructuur en installaties die elektriciteit opwekken of groene waterstof produceren. Ook 'impairmentvraagstukken' van bestaande bezittingen liggen voor de hand.

Het synchroniseren van alle transitieplannen is ondoenlijk vanwege de schaal en de dynamiek van de trajecten. De enorme prijsbewegingen uit 2022 dwongen sommige energie-intensieve bedrijven hun productie te staken. Anderen gingen zelfs failliet. Tegelijkertijd kost het moeite om bedrijven aan te sluiten op het elektriciteitsnet. Voor sommige organisaties is het zelfs onmogelijk om een energieleverancier te



vinden. Dat betekent dat bedrijven moeten nadenken over dergelijke nieuwe onzekerheden en hoe die te kunnen opvangen.

**‘De markt wás veel overzichtelijker. Maar wat zijn de risico’s als we kosten uitstellen?’**

Janneke Hermes, cfo Gasunie

Hoe moeten we omgaan met de huidige grilligheid die hoort bij transformaties? In ieder geval wordt de juiste timing en locatie van vraag en aanbod belangrijker dan we nu gewend zijn. Daar zorgt de steeds dynamischere energiemarkt voor plus de meer lokale energieopwekking met een bijbehorende infrastructuur. Partijen die hier snel en efficiënt op inspelen, kunnen een voorsprong creëren. De vraag naar groene stroom neemt toe en zal dat nog lang blijven doen, om fossiele brandstoffen te kunnen vervangen. Dat vraagt om een enorme uitbreiding maar ook om ‘slimmere’ benutting van het stroomnet. Op sommige plekken dreigt anders overbelasting en uitstel van nieuwe aansluitingen. Niemand weet waar en wanneer welke capaciteit nodig zal zijn. Zelfs met intensieve planning en sturing zijn er grenzen aan de voorspelbaarheid.

**‘We moeten accepteren dat we fouten zullen maken. Het gaat om risicobereidheid.’**

Danny Benima, cfo Stedin

Bij alle investeringen die voor de komende decennia worden gedaan zal deze onvoorspelbaarheid een rol spelen. Dit kan ertoe leiden dat de focus te zeer komt te liggen op het willen voorkomen van verkeerde investeringen. Maar ook aan het uitstellen van kosten zijn risico’s verbonden, zowel financieel als maatschappelijk. Niets doen is geen optie, en hoewel uitstellen soms voordeliger is, kan het zeker ook duurder uitpakken, bijvoorbeeld door tijdsdruk en schaarse middelen. ‘Het gaat om risicobereidheid’, aldus Danny Benima, cfo bij Stedin. ‘We zijn in onze omzetregulering gewend dat historische kosten toekomstige omzet bepalen. Nu moeten we écht de blik vooruit richten. Misschien geven we twintig procent te veel uit aan investeringen omdat we proactief keuzes moeten

maken die achteraf niet doelmatig blijken te zijn. Als we de klimaatdoelen willen halen, moeten accepteren dat we fouten gaan maken.’ Die mening wordt gedeeld door Janneke Hermes, cfo Gasunie. ‘De markt wás veel overzichtelijker. Maar wat zijn de risico’s als we kosten uitstellen? Niks doen aan de energietransitie is veel kostbaarder dan nu wel investeren.’

Om de energietransitie mogelijk te maken zijn vele miljarden nodig. Niet alleen voor producenten en netbeheerders maar ook voor de bedrijven die energie afnemen. Niet alleen moeten installaties worden aangepast en lokale netwerken gebouwd. Ook de benodigde batterijtechnologie is kostbaar en CO2 uitstoot wordt zwaarder belast. Wat gaat dat betekenen voor de prijs van energie? Kunnen eventuele prijsstijgingen worden opgevangen of worden doorbelast? Wegen de kosten tegen de baten op? En welke rol speelt de marktregulering? Kan die zodanig worden ontworpen dat zij streng genoeg is om efficiëntie af te dwingen, maar tegelijk genereus genoeg om de noodzakelijke lange termijn publieke investeringen te bekostigen?

Een gevolg voor de rol van controlerend accountants is dat het toevoegen van betrouwbaarheid aan het jaarverslag vaker dan voorheen plaatsvindt binnen een context van grotere onzekerheid. Hoe kunnen zij houvast bieden tijdens snelle veranderingen? ‘Als zaken niet meer controleerbaar zijn, dan moeten we dat ook vertellen’, zo werd geconcludeerd tijdens een rondetafelgesprek met accountants die in de sector actief zijn. ‘Het eens worden over een integrale of een maatschappelijke kosten-baten analyse is vaak lastig’. Lastig of niet, een meer ‘forward looking’ kijk wordt in deze tijd van transitie door de maatschappij verwacht, ook van accountants. Niemand heeft een glazen bol maar het doorrekenen van een nauw afgebakende ‘discounted cashflow’ zou wel eens te weinig kunnen zijn om te beoordelen of een business case goed genoeg is onderbouwd. Wellicht moeten andere modellen worden gehanteerd die beter uit de voeten kunnen met lange termijn projecties en analyses dan de traditionele modellen. Voorbeelden zijn te vinden in de wijze waarop scenario’s worden ontwikkeld met behulp van zogenaamde ‘agent-based models’. Deze computermodellen simuleren situaties waarbij grote groepen mensen van gedrag veranderen over een langere periode.

# Signaal 2 |

## Onderlinge afhankelijkheden in ketens zijn groot

### Aanbeveling:

Oriënteer op de ontwikkelingen en analyseer wat in de keten waarin een bedrijf zich bevindt gebeurt en wat de mogelijke impact zou kunnen zijn

Als rode draad door het vraagstuk van de energietransitie loopt de onderlinge afhankelijkheid van alle partijen. Binnen de energiesector vindt een overgang plaats van historisch in afzonderlijke silo's georganiseerde productieketens - voor olie, kolen, gas en elektriciteit - naar elkaar concurrerende en aanvullende activiteiten. De nieuwe en groeiende onderlinge afhankelijkheden zijn niet alleen groot maar ook niet eenvoudig in kaart te brengen. Voor je het net kan verzwaren moet je weten wat de energiecentrales gaan doen. Komt dat sciencepark of datacenter er wel of niet? En wat gebeurt er in de aangrenzende landen? Vroeger wist men op basis van historische gegevens wat de bouw van een nieuwe wijk voor de uitbreiding van het net betekende. Die overzichtelijke wereld bestaat niet meer. De informatie-asymmetrie kan optimale afstemming belemmeren.

De behoefte vanuit de sector aan regie is groot en daarbij wordt al snel naar de overheid gekeken. Van oudsher is die rol via aandeelhouderschap en regulering faciliterend maar tijdens de transitie is die soms ook belemmerend. Regulering die passend was voor het energiesysteem uit het verleden staat de noodzakelijke samenwerking in de weg. Zo is het vanuit concurrentieoverwegingen verboden om onderling afspraken te maken, terwijl coördinatie in sommige gevallen leidt tot oplossingen met de laagste maatschappelijke kosten. Netbeheerders, producenten, investeerders en institutionele beleggers, overheden maar ook bedrijven en consumenten, zij spelen allen een rol in dit vraagstuk. De onderlinge afhankelijkheden zijn tijdens de interviewrondes en rondetafelgesprekken meermalen naar voren gebracht.

Het eind 2023 verwachte Nationaal Plan Energiesysteem<sup>1</sup> is erop gericht meer duidelijkheid te scheppen. De behoefte hieraan is groot. 'Het helpt als de overheid zegt: we gaan van 10 naar 21 gigawatt, mét een routekaart én een wettelijke basis. Dan weet je tenminste wat, waar en wanneer', aldus Manon van Beek, CEO van TenneT. De vergelijking kan worden gemaakt met de Europese einddatum waarop er geen nieuwe auto's met een verbrandingsmotor mogen worden verkocht. Die was gepland voor 2035 maar inmiddels is daarover binnen de EU begin 2023 opnieuw discussie ontstaan. Zoiets helpt niet. Een dergelijke afspraak vereist een vaststaande horizon, die als basis kan dienen voor investeringsbeslissingen.

<sup>1</sup> Zie tijdlijn op Energiesysteem 2050 (rvo.nl)

**‘Aanbestedingen moeten van de overheid meteen competitief zijn, dat drijft partijen uit elkaar’.**

**Marjan van Loon, (voormalig) president-directeur Shell Nederland**

Een ander knelpunt doet zich voor bij grote aanbestedingen rond energieprojecten. Aanbestedingen moeten in concurrentie gedaan worden maar het is soms noodzakelijke de krachten te bundelen. Hier ontstaat een spanningsveld. De overheid wil dat meerdere gespecialiseerde partijen samenwerken. Tegelijkertijd is diezelfde overheid bang voor ondoorzichtige afspraken tussen die partijen. Die spagaat kan een verlamrend effect veroorzaken.

‘Aanbestedingen moeten van de overheid meteen competitief zijn, dat drijft partijen uit elkaar’, aldus Marjan van Loon, president-directeur van Shell Nederland. Dit leidt tot de oproep om als tussenweg meer te opereren ‘in de geest van de wet’, zodat niet eerst de mededingingsregels van tafel hoeven. Hierbij helpt het als joint ventures zo kunnen worden ingericht dat afzonderlijke partijen hierover transparant kunnen rapporteren. Hier lijkt zeker een rol voor accountants te zijn weggelegd.

De overheid kan zijn regierol pakken als onzekerheden worden weggenomen. Het Nationaal Plan Energiesysteem kan een kantelpunt zijn. Net als de nieuwe Energiewet en de Stimulering Duurzame Energieproductie en Klimaattransitie (SDE++) die subsidie geeft aan bedrijven en non-profitorganisaties die de CO<sub>2</sub> uitstoot verminderen. Ook heeft de overheid kenbaar gemaakt financieel te zullen bijspringen bij regionale netwerkbedrijven<sup>2</sup>. De situatie in Rusland en Oekraïne heeft geleid tot noodmaatregelen zoals een prijsplafond, maar die kunnen alleen tijdelijke oplossingen bieden. Ze zijn geen vorm van marktordening en staan in sommige gevallen haaks op de gewenste voorspelbaarheid van het speelveld.

Vanuit toezichthouder Autoriteit Consument en Markt (ACM) lag van oudsher vooral de nadruk op betaalbaarheid en leveringszekerheid van energie, maar in toenemende mate op duurzaamheid en het bijdragen aan het versnellen van de energietransitie. Zij heeft op dit moment nog te maken met de be-

staande Elektricitets- en Gaswet uit 1998, maar een nieuwe Energiewet komt er in 2023 aan. De verwachting is dat in die nieuwe Energiewet het inspelen op de transitie en ruimte voor experiment voldoende aanwezig blijft. De ACM streeft ernaar om zo goed mogelijk ruimte te bieden aan investeringen en aan experimenten, onder andere in de reguleringsmethode en de spelregels om het elektriciteitsnet slimmer en efficiënter te gebruiken. Ook de ACM heeft een grote en groeiende behoefte aan goede informatie van de systeemspelers.

Voor accountants betekent dit dat zij zich nog meer dienen te verdiepen in de ketens, de context waarin een bedrijf zich beweegt en de veranderingen die zich daarin voordoen om de mogelijke invloed te kunnen inschatten op het bedrijfsmodel – en dus de niet-financiële informatie – van organisaties. Die noodzaak is er alleen al vanwege de CSRD. Bedrijven die voldoen aan de criteria moeten vanaf boekjaar 2024 de vereisten uit de CSRD toepassen. Scope 3 van de richtlijn schrijft voor dat bedrijven ook over de CO<sub>2</sub> voetafdruk van hun leveranciers moet rapporteren. ‘Understanding the business’, ‘knowing the client’ en het goed inzicht hebben in het bedrijfsmodel was altijd al belangrijk maar in dit geval wordt die noodzaak nog groter. De beschrijving van het bedrijfsmodel is een voorwaarde in de duurzaamheidsrapportage. De ervaring leert dat veel organisaties die informatie niet paraat hebben. Ook daar zouden accountants goede diensten kunnen bewijzen. Ondernemingen die niet CSRD-plichtig zijn moeten zich overigens niet rijk rekenen. Zij zitten veelal in een keten als toeleverancier of afnemer van bedrijven die wel voldoen aan die criteria. Die hebben dus ook data nodig van de kleinere bedrijven in die keten. Scope 3 dwingt iedereen verder te kijken dan de eigen onderneming.

<sup>2</sup> Zie Kamerbrief stand van zaken financiering regionale netwerkbedrijven | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

# Signaal 3 |

## Er zijn niet alleen grote risico's maar ook kansen

### **Aanbeveling:**

Beoordeel de lange termijn financiële positie om risico's op te kunnen vangen en denk mee over de kansen die de transitie biedt

Dat veranderingen risico's met zich meebrengen is evident. Dat de risico's zodanig zijn dat zij zelfs het voortbestaan van ondernemingen op het spel kunnen zetten heeft 2022 laten zien. Het is dus zaak om scenario's te bedenken en om een goede inschatting te maken van de financiële positie van een bedrijf en hoe die zich onder bepaalde scenario's op de langere termijn zou kunnen ontwikkelen. Zijn de buffers op orde? Hoe luiden de convenanten met de banken? Is er voldoende kredietruimte als dat nodig is? De Verklaring omtrent Risicobeheersing is een actueel onderwerp voor accountants en ze kunnen de ondernemingsleiding zeker helpen om de robuustheid van het stelsel van risicobeheersing in kaart te brengen.

Uiteraard biedt de transitie ook kansen. Dat werd in 2022 duidelijk. Sommige bedrijven profiteerden enorm van de turbulentie in de markt. Het tijdig overschakelen op andere energiebronnen heeft sommige bedrijven geen windeieren gelegd. Consumenten die tijdig overschakelden op zonnepanelen en warmtepompen bleken een gelukkige hand te hebben gehad. Bovendien biedt de energietransitie kansen aan toeleveranciers van materialen voor de productie van batterijen, windmolens en zonnepanelen. Bedrijven die inzetten op duurzaam bouwen en duurzaam vervoer kunnen

profiteren van de beoogde transitie. Inmiddels is bij de verkoop van een huis het energielabel van non-issue een belangrijk criterium geworden om wel of niet over te gaan tot de koop. Dit versterkt de aandacht voor innovatie bij bedrijven en het in de businessplannen opnemen van investeringen met dat oogmerk. VNO-NCW en de EU deden al eerder een oproep om meer te besteden aan innovatie. Nu is het gemiddelde percentage ongeveer twee procent van ons BBP. De wens is dit op te schroeven naar drie procent. Innovatie is niet alleen belangrijk voor de continuïteit van elk bedrijf maar dient de oplossingen te bieden voor de uitdagingen en problemen van vandaag. Het vraagt om een andere kijk op investeringen.

In toenemende mate zijn bedrijfsmodellen onderhevig aan de risico's van klimaatverandering en dat geldt ook voor de energiebedrijven. Het veranderende klimaat met steeds extremer weer heeft gevolgen voor de aanvoerketens van grondstoffen, de operaties van de productie en de prestaties van de infrastructuur. Ook die risico's komen steeds meer als vaste factor in de scenario's terecht. Duidelijk is dat er steeds meer aan de energietransitie aangepaste bedrijfsmodellen zijn die op zichzelf winstgevend voor de langere termijn zijn, in plaats van dat zij gedreven moeten worden door ethische overwegingen.

'De tijd van sturen op kosten en leveringszekerheid is voorbij. Prestaties moeten anders worden bepaald en beloofd', merkt netbeheerder Alliander op. In het huidige model ontstaat voor netbeheerders het risico dat investeringen worden tegengehouden. Hierbij speelt mee dat het sturen op maatschappelijke waarde lastig is zonder een duidelijke standaard op dit vlak. Alliander heeft bijvoorbeeld zelf een KPI ontwikkeld

ten aanzien van het investeren om teruglevering van stroom mogelijk te maken. Het inzichtelijk maken van maatschappelijke kosten én opbrengsten is nodig om lange termijn beslissingen zo verantwoord mogelijk te kunnen nemen. Scenario's omtrent risico's spelen een rol bij die analyses.

Dit sluit rechtstreeks aan op de bevindingen van de Coalitie Circulaire Accounting (CCA), waarvan de NBA medeoprichter is. 'Het herdefiniëren van waarde, impact en risico's is nodig om de winstgevendheid aan te tonen van bedrijven die behoud en hergebruik van materialen vooropstellen. Transparantie van de sociale en ecologische impact van bedrijven naast hun financiële resultaten is de sleutel om echt de vruchten te plukken van een circulaire economie. Dit vereist echter een herziening van de manier waarop we waarde, impact en risico definiëren.'<sup>3</sup>

Een dilemma voor netbeheerders is dat wanneer zij op korte termijn meer investeren, naast winst en dividend ook het eigen vermogen daalt. Hierdoor wordt het lastiger om vreemd vermogen aan te trekken. Er is echter veel behoefte aan verzwaring van het stroomnet en dus aan investeringen. Het strookt ook niet met de verwachtingen van aandeelhouders van een olie- en gasbedrijf als Shell die gewend zijn aan een Return on Revenue in de dubbele cijfers. Dat leidt tot een patstelling als het gaat om ingrijpende koerswijzigingen die tot een lager smal gedefinieerd rendement kunnen leiden. Beide partijen houden elkaar in zekere zin gevangen. Hoe deze impasses te doorbreken? Vanuit netbeheerders klinkt de oproep om de focus op financieel kapitaal uit te breiden naar maatschappelijk kapitaal. Dalende ratio's en dividend kunnen ook worden beschouwd als iets positiefs wanneer hierdoor de maatschappelijke waarde toeneemt.

De tegenwerping vanuit de financiële wereld is dat dergelijke afwegingen in hoge mate subjectief zijn. Een kwestie van persoonlijke voorkeur tussen financieel en maatschappelijk rendement. Of van een keuze hoeveel financieel rendement mag worden opgegeven voor het bereiken van een zekere maatschappelijke uitkomst. Hier ligt een opdracht om financiële en duurzaamheidsinformatie in nauwe samenhang te bezien en te beoordelen in volle transparantie. Zodat de keuzes kunnen worden besproken en gebaseerd op dezelfde informatie. Ook wanneer hiervoor nog niet alle benodigde standaarden beschikbaar zijn. Gelukkig wordt daar terrein gewonnen dankzij Europese ontwikkelingen als de CSRD, ESRS en EU-taxonomie. Dat

neemt niet weg dat op dit moment bij het jaarverslag aanzienlijke disclaimers noodzakelijk kunnen zijn, werd door Gasunie opgemerkt.

Wat kan de accountant hierin betekenen? CSR-director bij Alliander Koen Eising: 'Hij moet verder kijken dan de discounted cashflow methode. Kijk naar alle zes capitals uit het Integrated Reporting framework. De rol van de accountant in een nog niet ontwikkelde markt vraagt echt om een andere blik.' Voldoen aan de CSRD is niet het doel. Waarom passen we deze standaarden toe? Daar gaat het om. Het draait om de toegevoegde waarde van die informatie. Om betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van ESG-data. Niet voor niets gaan deze standaarden tevens over strategie en beleid. Hiermee ontstaat een uitbreiding ten opzichte van het traditionele lijstje van accountantsonderwerpen.

**'Accountants kunnen in de energietransitie geloofwaardigheid en betrouwbaarheid toevoegen.'**

**Sandor Gaastra, Secretaris-Generaal en voormalig Directeur-Generaal Klimaat en energie, Ministerie van EZK**

'Er ligt zeker een rol voor accountants met betrekking tot gedegen analyses en cijfermatige onderbouwing', zo klinkt de aanmoediging tijdens het gesprek met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Ook met de komst van de CSRD is de verwachting dat de waarde van het jaarverslag op dit vlak zal toenemen. Directeur-generaal klimaat en energie Sandor Gaastra: 'Accountants kunnen in de energietransitie geloofwaardigheid en betrouwbaarheid toevoegen.'

<sup>3</sup> Zie CCA-rapport Omschakeling naar circulaire economie vereist anders handelen (nba.nl).

# Signaal 4 |

## Het belang van ‘niet-financiële informatie’ wordt groter en vereist anders meten en waarderen

### Aanbeveling:

Adviseer over de wijze van meten en waarderen van duurzaamheidsinformatie, de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data en beoordeel de betreffende rapportages

Wanneer liggen we als samenleving op koers voor ‘Parijs’? En wanneer als bedrijfsleven? Het zijn vragen die steeds luider klinken vanuit de maatschappij en ook vanuit de financiële sector. Hoe kan de accountant zich een oordeel vormen over wat bedrijven en organisaties daarover rapporteren, en daarmee invulling geven aan de rol als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer? Dit vereist een nieuw samenspel. Organisaties moeten in toenemende mate verantwoording afleggen over hun plannen om te verduurzamen. Dat brengt flinke dilemma’s met zich mee. De energiesector heeft hierin een bijzondere verantwoordelijkheid. Er wordt dan ook flinke druk uitgeoefend door institutionele beleggers en klimaatactivisten. Een versnelling van de energietransitie is cruciaal om de afgesproken klimaatdoelen te behalen. Gebruikers van energie moeten in hetzelfde tempo meebewegen. ‘Het is een weegschaal met drie schalen: duurzaamheid, betaalbaarheid en betrouwbaarheid’, aldus Manon van Beek, CEO van TenneT. ‘Het energielandschap zien we veranderen. De algemene verwachting is dat dit decentraler wordt ingericht. Dat wil zeggen: meer lokale opwekking, opslag en

gebruik. Hoe dat landschap er ook uit komt te zien: energie vormt de basis, voor onze economie en voor ons voortbestaan.’

‘De échte vraag is: wat betekenen de transities voor de continuïteit van de onderneming?’

Jaco Stremmer, sectorhoofd Klimaat, Lucht en Energie Planbureau voor de Leefomgeving

Tegelijk hebben marktpartijen een eigen verantwoordelijkheid. De noodzaak om over te stappen op hernieuwbare energie werd al duidelijk toen de doelen uit het Klimaatakkoord van Parijs in 2015 bekend werden gemaakt. Sinds 2016 weet de maakindustrie dat ‘Nederland honderd procent circulair wil zijn in 2050<sup>4</sup>. Een transitie die nog verder gaat dan een overstap op groene stroom of waterstof. Bedrijven zullen ook zelf in beweging moeten komen. Wie de komende jaren nog geen concreet plan heeft om te verduurzamen, verkleint zijn kansen om te blijven voortbestaan. Aanpassingsvermogen van organisaties, zowel aan voorzienbare veranderingen als aan onverwachte wendingen, vormt dan ook een onmisbare competentie.

De maatschappij heeft zicht nodig op de voortgang van de energietransitie. De continuïteit en toekomstbestendigheid van een organisatie wordt in hoge mate bepaald door zijn aandeel in die transitie. Dit vereist dat zaken duidelijk worden benoemd. Kansen maar

<sup>4</sup> De Nederlandse regering heeft in 2016 door middel van het Rijksbrede Programma Circulaire Economie dit doel bepaald, Nederland circulair in 2050 | Circulaire economie | Rijksoverheid.nl

ook risico's. Doelstellingen, maar ook pijnpunten en obstakels. Dit komt de betrouwbaarheid en daarmee geloofwaardigheid van zowel financiële als niet-financiële verslaggeving ten goede. 'Accountants moeten ook iets zeggen over de continuïteit van ondernemingen', aldus Jaco Stremler, sectorhoofd Klimaat Lucht en Energie van het PBL. 'De vraag is dus: welke plek heeft deze onderneming nog in alle huidige transities?'

Met de nieuwe verslaggevingsregels van de CSRD wordt financiële informatie sterk uitgebreid met verplichte duurzaamheidsinformatie. Dit betekent een majeuze toename van gegevens waarover organisaties moeten rapporteren. Bedrijven moeten niet alleen beschikken over relevante duurzaamheidsdata maar ook inzicht bieden in hun strategie met betrekking tot verduurzaming. Het zal tijd kosten voordat deze rapportages het gewenste niveau van betrouwbaarheid bereiken. Het doel van deze ontwikkeling is niet alleen transparantie te bieden over duurzaamheidsprestaties naar belanghebbenden maar ook inzicht te verschaffen voor de eigen sturing binnen een organisatie. Het huidige gat tussen management reporting en financial reporting kan hierdoor worden verkleind. Dit gat wordt overigens op de korte termijn eerder groter dan kleiner volgens Danny Benima, cfo van Stedin. 'Binnen Stedin worden verschillende rapportages gebruikt waarbij de gegevens die in het kader van de jaarverslaggeving moeten worden gerapporteerd steeds minder relevant blijken te zijn voor de besluitvorming binnen het bedrijf.'

Er is ook een groot tekort aan relevante data. Financiële instellingen dienen te voldoen aan de Sustainable Finance Disclosures Regulation (SFDR) en om te vermijden dat ze het verwijt krijgen aan 'greenwashing' te doen moeten ze inzichtelijk maken hoe hun beleggingen in bedrijven presteren op het terrein van duurzaamheid. In hoog tempo bieden nu allerlei partijen data aan die dit doel dient. PwC ontwikkelt bijvoorbeeld een databank via een initiatief als dataland.com<sup>5</sup>. De eerste duurzaamheidsrapportage-standaarden op Europees (ESRS) en internationaal niveau (ISSB) zijn reeds verschenen en in verschillende jurisdicties wordt ook gewerkt aan standaarden, al dan niet gebaseerd op ISSB.

Bedrijven moeten hun verantwoordingen daarop afstemmen. Het gaat dan vooral om informatie die tenminste 'fit for use' is waarbij betrouwbaarheid op voorhand waarschijnlijk minder eenvoudig te toetsen zal zijn ('fit for reporting'). Accountants kunnen bedrijven hier goed bij helpen.

Kenmerkend voor de huidige transitie en voor veranderende rapportageverplichtingen zoals de CSRD is een bredere focus. Naast verantwoording over behaalde resultaten worden concrete doelstellingen voor de toekomst verwacht. Met een bijpassende strategie en beleid om die doelstellingen te realiseren. Onlosmakelijk daarmee verbonden zijn een solide risicobeheersing en voldoende oog voor het grotere geheel. Met betrekking tot dubbele materialiteit<sup>6</sup> vraagt Koen Eising, CSR Director bij Alliander, zich af: 'Hoe gaan we berekenen en doorrekenen wat de financiële impact is van grondstoffenschaarste? Gaat de accountant ook vragen stellen als: wat is de maakbaarheid van de plannen?'

<sup>5</sup> <https://dataland.com/>

<sup>6</sup> Dubbele materialiteit houdt in dat een onderneming verantwoording aflegt over zowel de financiële impact van duurzaamheid op de onderneming, als over de impact die het bedrijf heeft op mens en milieu in haar omgeving.

# Signaal 5 |

## De energietransitie confronteert ook de accountant met onbekende vraagstukken

### Aanbeveling:

Bundel de expertise als accountants om inzicht in de transitieopgave te vergroten. De accountantsprofessie kan meedenken over de noodzakelijke transitieplannen voor de sector als geheel en de individuele accountant kan meedenken over de vertaling daarvan voor elk bedrijf

Vertrouwen is goed, controle is beter, is een bekende uitspraak. Ten aanzien van de energietransitie geldt: plannen zijn mooi, uitvoering is belangrijker. Hoe maakbaar is die uitvoering? Het is een onderwerp van veel discussie en uiteenlopende veronderstellingen. Ook voor hernieuwbare energie zijn grondstoffen nodig, voldoende ruimte, plus voldoende technisch geschoolde werknemers. Maar ook een gezonde financiële basis is onmisbaar. Dit alles mag gerust als systeemverandering aangemerkt worden. Hoe deugdelijk zijn de plannen? Wie bewaakt de voortgang? Een accountant kan in het zoeken naar antwoorden een belangrijke rol spelen. Hij of zij loopt bij heel veel partijen rond, ziet veel en kan benchmarken. Dat is voor bedrijven die in de waan van de dag moeten opereren heel prettig. Snijden de plannen hout? Dat tweede paar ogen is met name waardevol voor degenen die onontgonnen terrein betreedt. Accountants bevinden zich op sleutelposities om onderwerpen op de agenda te zetten. Niet alleen bij hun klant, maar ook als accountant binnen organisaties. In dat

geval gaat het ze als internal auditor of accountant in business primair om betrouwbare sturings- en beslissingsinformatie voor de eigen organisatie. Daarbij is verder kijken dan alleen 'compliance' cruciaal: de urgentie van de duurzaamheidstransitie dwingt daartoe.

**'We moeten niet willen concurreren op ESG.'**

Carolina Wielinga, cfo BDR Thermea Group

'Accountants hebben zó veel te bieden: van best practices tot benchmarken', aldus Carolina Wielinga, cfo van BDR Thermea groep. 'De NBA kan ze daarbij helpen. Bijvoorbeeld door het delen van kennis, het vaststellen van standaarden en richtlijnen. We moeten niet willen concurreren op ESG.' Zoals bedrijven zullen moeten aantonen dat zij onderdeel zijn van de duurzaamheidstransitie, zo mag dat ook worden verwacht van accountantsorganisaties. Hier ligt ook een oproep en kans aan de NBA om als beroepsorganisatie opgedane sector kennis samen te brengen en verspreiden. Daarmee ondersteunt ze de beroepsgenoten die op hun beurt bijdragen aan de uitdaging: de samenleving te helpen deze enorme opgave van de energietransitie te realiseren.

Dat de accountant zal moeten samenwerken met andere experts staat buiten kijf. Net als de constatering dat de omslag naar verduurzaming eerder ingezet had moeten worden. Het maakt niet uit of we kijken naar grote bedrijven of naar de grote kantoren. De



uitdaging om meer expertise op te bouwen is groot. Aan de andere kant wordt ook wel de vergelijking gemaakt met de invoering van IFRS. Die was eveneens uitdagend, maar bleek realiseerbaar. Wat niet wegneemt dat de behoefte aan meer 'forward-looking informatie' vraagt om andere skills en om een andere mindset. Die is bijvoorbeeld nodig met betrekking tot de businesscase van groene waterstof. Daarbij is met name inzicht nodig in de eerlijke verdeling van risico's. In zekere zin is er sprake van een verschuiving in de rol van de accountant. Die was vooral gericht op het toetsen van verantwoordingen en het voldoen aan rapportagestandaarden. Nu wordt meer gevraagd ook inhoudelijk mee te denken over wat zinvol is en wat proportioneel is voor bedrijven.

Het inzetten van gebundelde sectorkennis kan de meerwaarde van de accountant sterk vergroten. Deze PML is onderdeel daarvan, maar vormt tevens een aansporing voor vervolgstappen. Binnen kantoren en tussen kantoren. Het opzetten van een sectorcommissiegroep binnen de beroepsorganisatie kan daarbij behulpzaam zijn. Met inachtneming van de geheimhoudingsplicht ligt er een onmiskenbare verantwoordelijkheid om kennis te delen en hierin leiderschap en verantwoordelijkheid te tonen. Concurreren op kennis mag daarbij niet de boventoon voeren. Het is in het belang van een duurzame toekomst en de samenleving. De tijd dringt.

# Totstandkoming Publieke Managementletter

## Door middel van interviews en een rondetafel is gesproken met:

Pallas Agterberg, Challenge Officer en Koen Eising, CSR director Alliander  
Manon van Beek, CEO en Matthijs Jellema, director financial governance services TenneT  
Danny Benima, cfo Stedin  
Paul Dirks, Arnold Heij en Jan Niewold, Roy Linthorst en Taco Bosman (EY)  
Emile Elzinga (KPMG)  
Sandor Gaastra, Directeur-Generaal Klimaat en Energie, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat  
Niels van Groenendael (Deloitte)  
Janneke Hermes, cfo Gasunie  
Manon Leijten, bestuurslid en Remko Bos, directeur energie ACM  
Marjan van Loon, President-directeur Shell Nederland en Frank Lemmink, Executive Vice President Finance Integrated Gas, Renewables & Energy Solutions, Shell  
Jaco Stremmer, sectorhoofd klimaat, lucht en energie Planbureau voor de Leefomgeving  
Carolina Wielinga, cfo BDR Thermea Group

## Geraadpleegde rapporten en publicaties:

- De Integrale Kennis en Innovatie Agenda (IKIA) voor de energietransitie | Topsector Energie
- Integrale Infrastructuurverkenning 2030-2050 (tennet.eu)
- Kamerbrief over contouren Nationaal plan energiesysteem | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl
- Reflectie op cluster energiestrategieën 2022 (CES 2.0) (pbl.nl)
- Verduurzaming industrie: concurrentiegevoelige gegevens nodig voor planning energie- infrastructuur | PBL Planbureau voor de Leefomgeving
- Verkenning Evenwichtig sturen op de grondstoffentransitie en de energietransitie voor brede welvaart (ser.nl)
- De stroom zoeken | Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (nsob.nl)
- Studie integraal energiesysteem 2050: kompas bij urgente keuzes energietransitie - Netbeheer Nederland

# Colofon

## Kennis delen

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te detecteren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle.

In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA Signaleringsraad vijf signaleringen en aanbevelingen over het thema energietransitie. Daartoe heeft de raad interviews afgenomen en een ronde tafel bijeenkomst georganiseerd. De raad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt.

## Signaleringsraad

prof. dr. Leen Paape RA RO CIA (vz)  
drs. Anoek Bastiaens RA  
Arnout van Kempen CISA  
drs. Jan Rijken RA  
prof. dr. Jan Willem Velthuisen

## Programmateam Kennis Delen

Jan Jaap Boontjes MA  
drs. Robert Mul MPA

## Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Daarnaast verschijnen ook open brieven of discussierapporten.

Inmiddels heeft de NBA-Signaleringsraad de volgende publicaties uitgebracht:

- 2022: Scherp op fraude
- 2021: Corona
- 2020: Klimaat is financieel
- 2019: Betaald voetbal / Notariaat
- 2018: Commercieel Vastgoed / Trustkantoren
- 2017: Woningcorporaties
- 2016: Cybersecurity / Energiesector / Wetgevingslasten
- 2015: Curatieve zorg / Horeca
- 2014: Life sciences / Banken
- 2013: MBO-scholen / Risicomanagement / Transport en Logistiek
- 2012: Gemeenten / Toon aan de Top / Goede Doelen
- 2011: Commercieel Vastgoed/ Pensioenen / Glastuinbouw
- 2010: Verzekeringen / Langdurige Zorg

Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

# Publieke Managementletters (PMLs) uitgebracht in 2010-2023



## Publieke Managementletters (PMLs) uitgebracht in 2010-2023



## Ondersteunende publicaties NBA:



Frauderisicobeheersing: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders  
februari 2022

Deze NBA brochure bevat aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders van organisaties voor de preventie en detectie van fraude. Hoewel de aanbevelingen zijn gericht op het voorkomen en detecteren van fraude en corruptie in al haar verschijningsvormen, zijn deze ook breder toepasbaar. Zo kunnen de aanbevelingen ook worden gebruikt in het kader van naleving van wet- en regelgeving, het streven naar een cultuur van integriteit, het juiste voorbeeldgedrag ('tone at the top') en het realiseren van een veilige en transparante omgeving voor werknemers, klanten en leveranciers zodat zij zich vrij voelen om eventuele misstanden aan te kaarten.



Opstellen frauderesponsplan: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders  
februari 2022

De brochure Opstellen frauderesponsplan is gericht op het adequaat handelen als een daadwerkelijke fraude zich voordoet. Dit helpt bestuurders en toezichthouders om (vervolg)schade zoveel mogelijk te voorkomen en passende maatregelen te nemen. Behoud van continuïteit en reputatie zijn daarvan onderdeel.

Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude:  
Fraude vraagt een meer kritische grondhouding



Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude: Fraude vraagt een meer kritische  
grondhouding  
juni 2022

In dit rapport zijn situaties, waarin materiële fraude is gemist, geanalyseerd vanuit aangeleverde rootcauses en fraudecasussen. Waarom is het niet gezien? Wat kan elke accountant leren van de beschreven casuïstiek? De accountant moet van nature alerter zijn op frauderisico's en materiële afwijkingen als gevolg van fraude zo blijkt uit deze verkennende oorzakenanalyse van de NBA.





Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Mercuriusplein 3  
2132 HA Hoofddorp  
Postbus 242  
2130 AE Hoofddorp

T 088 4960 301  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)