

Audithervorming: proces bepalend voor succes

Niet de verandering stagneert, maar het goede gesprek erover.

Berry Wammes

'Het is beter een pas op de plaats te maken en de sector de tijd te geven om aan de slag te gaan met het implementeren van wat er nu al ligt.' Sommigen bepleiten rust omdat de accountantssector al te veel over zich heen heeft gekregen, maar voor [Jan-Willem Wits](#) is juist het gebrek aan resultaat reden voor een staakt het vuren: "Blijven we sleutelen aan een motor die steeds stroever gaat opereren?"

Binnen en buiten de accountancy zijn partijen het erover eens dat de sector de afgelopen jaren vooruitgang heeft geboekt. De meningen verschillen echter over resultaat en tempo. De MCA vond het veranderproces niet effectief en niet snel genoeg gaan, volgens de CTA "was men er nog lang niet" en in hun laatste rapportage betoonden ook de kwartiermakers zich kritisch over het tempo.



Aan de snelheid van de wet- en regelgevers zal het niet liggen. Van de in totaal 105 maatregelen die sinds 2015 zijn voorgesteld door NBA, MCA en CTA zijn er inmiddels bijna negentig ingevoerd of verkeren in het stadium van voorbereiding of serieuze overweging. Dat is een fors aantal in korte tijd. Maar wat nu precies het resultaat van deze pakketten is, en of er wel of geen voortgang is geboekt, is kennelijk nog steeds onduidelijk. In de tussentijd blijven politiek en media het beeld voeden dat de sector tekortschiet. Het FD blijft spreken van "accountants die hun zaken niet op orde hebben" en van een beroepsgroep "die nog strenger moet worden aangepakt". De vraag is hoe we beroep en samenleving uit deze verlamme houdgreep kunnen verlossen.

'Een belangrijke reden voor de twijfel over het succes van de audithervorming is dat de beoogde uitkomsten niet helder zijn gedefinieerd.'

Een belangrijke reden voor de twijfel over het succes van de audithervorming is dat de beoogde uitkomsten niet helder zijn gedefinieerd. Is het streven dat er zich geen deconfitures meer voordoen, of willen we vooral goede rapportcijfers van de AFM? Of gaan we het succes zoeken in de voorwaarden, zoals bijvoorbeeld een open en gezonde bedrijfscultuur? Zolang we geen overeenstemming hebben over wat we beogen, en wanneer dat gereed moet zijn, zal ook de consensus ontbreken over het succes van de getroffen maatregelen.

Politiek opportuun

De accountancysector is geen unicum. De Rotterdamse onderzoeker Martin de Bree [constateert](#) in het FD van 20 juli dat wetten vaak niet doen wat ze moeten doen. Een belangrijke oorzaak is dat veel wetten worden ingevoerd omdat ze politiek opportuun zijn, maar zonder dat doelstellingen vooraf helder zijn bepaald en voldoende zijn bediscussieerd. De beschrijving die Jan-Willem Wits geeft van de wetsbehandeling van accountancy-onderwerpen toont op treffende wijze dat ook hier politieke agenda's en partijbelangen prevaleren boven doel en inhoud van de voorstellen.

De Bree geeft nog een tweede oorzaak van ineffektieve wetgeving: de mensen achter de tekentafel hebben te weinig aandacht voor de uitvoering. Onderschat wordt dat wetten in snel veranderende omgevingen belanden, waarin rationaliteit zelden de boventoon voert. Daarom zouden we er beter aan doen te kijken hoe een maatregel in de praktijk uitpakt en daar doorlopend van leren.

Het gebrek aan heldere doelen en normen voor voortgang en succes vertroebelt de discussie. Zo beklagt de VEB zich in haar recente [reactie](#) op de kabinetsvoorstellen over het *huidige* gebrek aan controlekwaliteit en staakt dat met

dertien grote affaires. Daarvan hebben zich er vier buiten Nederland voorgedaan en dateren zeven van vóór 2015. Ik zie niet goed hoe deze affaires een bewijs moeten vormen voor de al dan niet vermeende gebreken van vandaag de dag. Het AFM-rapport waar de VEB vervolgens naar verwijst gaat over de controles van 2015 en 2016. Zelfs de AFM geeft op haar site aan dat "de inhoud mogelijk niet meer actueel is".

Voor de twee overgebleven affaires geldt eerder het omgekeerde: moeten we daar niet veel meer op inzoomen? Sowieso hebben zich in Nederland na 2015 weinig grote affaires voorgedaan, maar voor zover die er waren kun je de vraag stellen: hoe heeft een en ander kunnen gebeuren in een omgeving die aanmerkelijk scherper en meer kwaliteitsbewust opereert dan zes jaar geleden. Wat waren de oorzaken, als het niet geldzucht was of gebrek aan onafhankelijkheid? Wat hebben we over het hoofd gezien?

Hier manifesteert zich die andere faalfactor van De Bree: evalueren we onze maatregelen aan de hand van de praktijk en zijn we in staat ervan te leren?

Schot hagel

Terug naar de heldere doelstellingen en effectieve maatregelen. Tekenend is dat de sector in 2014 van de wetgever slechts vier maanden de tijd kreeg om met eigen voorstellen te komen (en dat vervolgens *fluks* deed). Een van de terechte kritieken achteraf was dat er (te) weinig discussie was geweest over de effectiviteit van die 53 maatregelen. In de jaren daarna zijn CTA en MCA met hun aanbevelingen gekomen, in totaal 52. Gedurende de totstandkoming van hun rapporten was er meer tijd voor discussie, maar ook hier is de effectiviteit van de definitieve aanbevelingen niet echt aan de orde geweest. Daar komt nog bij dat Nederland een weinig robuust wetgevingsproces kent; initiatiefwetsvoorstellen vanuit de Tweede Kamer kunnen zonder noemenswaardige hoor- en wederhoorprocedures door diezelfde Kamer worden aangenomen; iets dat in het VK ondenkbaar is.

'Een van de terechte kritieken achteraf was dat er (te) weinig discussie was geweest over de effectiviteit van die 53 maatregelen.'

Je kunt dus gerede twijfel hebben over de doordachtheid van elke afzonderlijke maatregel, anderzijds is het totale pakket te beschouwen als een schot hagel. Ik bedoel dat in positieve zin: je raakt altijd wel iets. Het effect van een schot hagel is bovendien dat niemand stil blijft zitten. Zo vertrok er in de periode 2015-2016 een fors aantal partners bij de grote kantoren. Geen gevolg van een formele maatregel, wel van een scherp besef van urgentie bij de leiding van de betreffende kantoren. Diezelfde leiding zette tevens de schouders onder het invoeren van een kwaliteitsgerichte cultuur. De effecten van beide ingrepen waren zichtbaar in de AFM-rapportages.

In het complex van wettelijke maatregelen, ook de meest recente, kun je bovendien wel degelijk rode draden ontwaren. Vrijwel alle maatregelen zijn te herleiden naar vijf doelen, namelijk maatregelen die:

1. de onafhankelijkheid van de auditor versterken;
2. kwaliteitsgericht handelen versterken;
3. het interne en externe toezicht versterken;
4. de transparantie versterken;
5. de verantwoordingsketen versterken.

Gelet op de consequente richting zou het verbazend zijn als de maatregelen op deze terreinen uiteindelijk geen effect hebben. De motor loopt misschien stroever, maar het voertuig gaat wel de goede kant op. Cruciaal is dan wel of de maatregelen bijdragen aan het ultieme doel: verbetering van de controlekwaliteit. En opnieuw is de vraag hoe we daar achter komen, met andere woorden: hoe meten we dat?

'De motor loopt misschien stroever, maar het voertuig gaat wel de goede kant op.'

De AFM-rapporten zijn een gezaghebbende maatstaf, maar zelfs de AFM geeft aan dat de uitkomsten niet representatief zijn, en zeker niet dekkend voor het volledige kwaliteitsspectrum. Zo focust de toezichthouder op risicovolle gebieden en kijkt daarbij vooral naar de naleving van de controlestandaarden en in mindere mate naar proceskwaliteit of toegevoegde waarde.

Dan kunnen we gebruikerservaringen meten - zoals de poll in 2019 onder voorzitters van de audit committees - maar ook dit is maar een deel van het verhaal. Ook een derde criterium, het uitblijven van affaires, is onbevredigend. Dat kan immers een kwestie van geluk zijn: de *audit evidence* is gebrekkig, maar manifesteert zich niet bij organisaties die hun interne beheersing goed op orde hebben.

Doelen en succesfactoren

De conclusie is dat het weliswaar verbazend zou zijn dat als er geen voortgang wordt geboekt, maar dat het bepalen van

unaniem gedragen, *overall* succesfactoren op zijn zachtst gezegd beperkingen kent. Dat ontslaat ons evenwel niet van de verplichting om vooraf na te denken over doelen en succesfactoren per onderdeel. Dat gebeurt nu te weinig.

Een voorbeeld waarin dat wél gebeurde betrof de MCA-aanbeveling om vliegreuen voor kleine kantoren in te voeren. De maatregel had tot doel het risico op controlegebreken in het niet-oob-segment terug te dringen. Een intensieve discussie tussen ministerie, AFM en NBA/SRA leidde tot het gedeelde inzicht dat de maatregel te grofmazig was, waarop werd besloten de invoering voorlopig op te schorten. Een ander goed voorbeeld betreft de invoering van *audit quality indicators*. De brede consultatie leidt – los van de uitkomst – tot een zinnige discussie over controlekwaliteit.

De voorbeelden geven het belang van een intensief debat aan, waarin doelbewust ruimte wordt gecreëerd voor uiteenlopende perspectieven. Een minder geslaagd voorbeeld in eigen kring is de invoering van de verplichte melding van fraude en continuïteit in de verklaring. In het najaar van 2020 voerde het NBA-bestuur hierover een discussie met de kwartiermakers, waarop een commitment werd afgegeven voor snelle invoering. Die invoering bleek op bepaalde onderdelen ingewikkelder dan voorzien, reden om het implementatieplan aan te passen en het afdwingen via regelgeving gedeeltelijk uit te stellen. In hun rapportage aan de minister constateerden de kwartiermakers vervolgens dat de NBA "uit de pas liep met haar eigen plan". Ook hier manifesteren zich de twee faalfactoren van De Bree: te snel tot een maatregel besluiten omdat dat politiek opportuun is en vervolgens de implementatie onderschatten. Het goede nieuws is overigens dat er gaande het proces is gecorrigeerd. Er wordt nu op grote schaal proefgedraaid en het invoeringsproces biedt ruimte voor evalueren en leren.

'Rust, of anderszins pas op de plaats maken, is wat mij betreft niet aan de orde.'

Van belang is dat we deze laatste werkwijze doorzetten. Rust, of anderszins pas op de plaats maken, is wat mij betreft niet aan de orde. Wel het formuleren van heldere doelen en ambities, het actief opzoeken van verschillende perspectieven, en continu leren en evalueren. Dit vergt geduld – dadendrang is niet altijd de beste drijfveer – en het is geen schande als doelstellingen en maatregelen tussentijds worden aangepast.

Ook hier een voorbeeld: de raden van commissarissen waar Jan-Willem Wits terecht naar verwijst. Nu mag je van een individuele rvc niet verwachten dat die zich eigenstandig manifesteert over de hoofden van de bestuurders heen, maar waarom weten we zo weinig van hun functioneren? Waarom hebben we zes jaar na dato nog steeds niet geëvalueerd wat ze bijdragen aan de controlekwaliteit en het publiek belang?

Uitdagingen

Ruimte voor discussie en evaluatie hoeft niet te leiden tot stroperigheid of eindeloos gesoebat. Besluitvormende en evaluerende processen veronderstellen een intensieve dialoog, maar ook een governance die duidelijk maakt wie wanneer de knopen doorhakt.

Dit laatste is van belang gelet op de uitdagingen die op het auditberoep afkomen. De coronapandemie, met de onvermoede inzet van accountants in het kader van de omvangrijke steunmaatregelen, is mogelijk nog maar een voorteken van wat er op ons afkomt. Wie het meest recente rapport van het VN Klimaatpanel (IPCC) leest, zal de discussie over de audit van financiële jaarrekeningen als klein bier beschouwen. Waarom zouden we ons bekommeren om de financiële cijfers van een onderneming als de toekomst van de planeet op het spel staat? Het aangekondigde pakket maatregelen van de Europese Commissie spreekt boekdelen: accountants, óók in het mkb, zullen op afzienbare termijn oordelen moeten vellen over de klimaatimpact van de organisaties die ze controleren. En ook hier geldt: dit is nog maar het begin.

Concluderend: Er is geen reden voor pas op de plaats, tegelijkertijd moeten we waken voor overspannen verwachtingen van alleen formele maatregelen. Wat minstens zo zwaar telt is de kwaliteit van het gesprek erover, het actief opzoeken van nieuwe perspectieven en blijven leren van wat we doen.

Deel dit artikel



Berry Wammes is directeur van de NBA.

GERELATEERD



NIEUWS | 13 oktober 2021

AFM: Rvc's bij accountantsorganisaties hebben impact, maar invloed verschilt

De raden van commissarissen (rvc's) bij oob-accountantsorganisaties hebben zeker impact, maar de mate van invloed verschilt. Dat komt mede door "uitdagingen" in... →



NIEUWS | 08 oktober 2021

Online bijeenkomst NBA over consultatiedocument Fraude en Continuïteit

De NBA organiseert in oktober twee Zoom-bijeenkomsten over het Consultatiedocument Fraude en Continuïteit in de Controleverklaring. De sessie van 12 oktober heeft... →



DISCUSSIE | Opinie | 05 oktober 2021

Cultuuromslag in accountancy, ongeacht de structuur?

Kun je een echte cultuuromslag in de controlepraktijk bereiken, in een structuur die versturende elementen bevat? Een aantal knelpunten op een rij. →



NIEUWS | 28 september 2021

NBA-werkgroep Continuïteit publiceert gids over continuïteitsbeoordeling

De NBA-werkgroep Continuïteit heeft de Continuïteitsgids gepubliceerd, bedoeld om accountants te ondersteunen bij de beoordeling van de continuïteit van ondernemingen. →



NIEUWS | 20 september 2021

Leen Paape: 'Beroep moet multidisciplinair worden'

Het accountantsberoep moet veel meer multidisciplinair werken en oppassen om niet overbodig te worden. Dat stelt hoogleraar corporate governance Leen Paape, in een... →