

GERICHT VERBETEREN

---

**GEACTUALISEERDE  
VERANDERAGENDA AUDIT**

---

GERICHT VERBETEREN

---

# GEACTUALISEERDE VERANDERAGENDA AUDIT

---

## Stuurgroep Publiek Belang

Paul Dinkgreve (SRA)  
Egbert Eeftink (KPMG)  
Ad van Gils (PwC)  
Pieter Jongstra (NBA), voorzitter  
Peter Hopstaken (Mazars)  
Rob Lelieveld (EY)  
Roland Ogink (werkgroep niet-OOB)  
Marco van der Vegte (Deloitte)  
Berry Wammes (NBA)

## Ondersteuning

Irene Kramer (projectcoördinatie)  
Erica Looren de Jong (communicatie)  
Rob Heinsbroek (secretaris)

# INHOUD

VOORAF.....	4
1. LOGISCHE SAMENHANG.....	5
2. WELKE RESULTATEN WILLEN WE BEREIKEN.....	6
3. DE OORZAKEN ONDERZOCHT.....	7
4. VERBREDEN EN VERDIEPEN.....	8
5. BEPERKINGEN EN DILEMMA'S.....	10
6. WAAROM HET ZOU MOETEN WERKEN.....	12
BIJLAGE 1: PROJECTSTATUS.....	13

# VOORAF

Afgelopen juni publiceerde de stuurgroep Publiek Belang<sup>1</sup> haar veranderagenda audit. De veranderagenda zag onder andere op zaken als het kwaliteitsbegrip, oorzakenanalyses, cultuurverandering en het partner- en verdienmodel. De sector koos hiermee voor focus, verdieping en een meer fundamentele aanpak van haar verbeterprogramma. Bij de publicatie in juni gaf de stuurgroep aan dat de agenda 'doorlopend worden geëvalueerd en aangevuld. Aldus werkend aan een proces van continue verbetering'.

In juni publiceerde de Autoriteit Financiële Markten haar rapport met de toezichtbevindingen van de controledossiers 2014-2015 van de vier grote kantoren. Het AFM-rapport beschreef tevens de implementatie en borging van verbetermaatregelen en de ingezette verandering op de gebieden beheersing, cultuur en gedrag en intern toezicht bij de OOB-kantoren. De teleurstellende resultaten waren begin september voor de Tweede Kamer aanleiding om snellere en meer zichtbare resultaten te eisen.

De stuurgroep Publiek Belang heeft daarom besloten om de veranderagenda te actualiseren op met name de volgende punten:

1. Meer samenhang aan te brengen tussen de diverse onderdelen van de veranderagenda (vergroten integraliteit);
2. Te verbreden en te verdiepen en waar mogelijk het tempo te verhogen;
3. De transparantie te vergroten door betrokkenen meer 'mee te nemen in het proces'.

De in juni geformuleerde acties worden onverminderd voortgezet. Daarnaast bevat de geactualiseerde agenda enkele aanvullende acties, voortvloeiend uit bovengenoemde punten.

De stuurgroep realiseert zich dat er grote druk staat op de sector om binnen afzienbare termijn zichtbare resultaten te boeken. Ze heeft begrip voor de wensen van politiek en samenleving en zal daar waar mogelijk het veranderproces intensiveren en versnellen. Tegelijkertijd mag die versnelling niet ten koste gaan van diepgang en duurzaamheid. De stuurgroep onderschrijft het belang van een veranderproces dat wordt gedragen door de sector, door bestuurders en professionals op de werkvloer. Alleen zo kan een structurele en blijvende verandering worden gewaarborgd.

<sup>1</sup> In de Stuurgroep Publiek Belang hebben de grote accountantsorganisaties (OOB-vergunninghouders), de SRA en de NBA hun krachten gebundeld.

# 1. LOGISCHE SAMENHANG

Een samenhangende veranderagenda is een cruciale voorwaarde voor een succesvol verbeterproces. Het is van belang dat de achtereenvolgende stappen logisch met elkaar zijn verbonden. Het resultaat moet een duurzame verandering zijn omdat de problemen bij de wortel zijn aangepakt door een diepgaande oorzakenanalyse en gerichte maatregelen. Een integrale veranderagenda bevat derhalve de volgende vier elementen:

1. Een heldere en gedeelde probleemdefinitie (welk probleem lossen we op?)
2. Een gedegen en gedeelde analyse van de oorzaken (wat zijn de oorzaken van dit probleem?)
3. Een set maatregelen die gericht zijn op bestrijden en voorkomen van de geconstateerde oorzaken (welke maatregelen moeten we nemen om de oorzaken aan te pakken?)
4. het behalen van helder en gemeenschappelijk gedefinieerde doelstellingen (welke resultaten willen we bereiken?)

Onderstaand schema visualiseert de vier elementen, die in de volgende paragrafen worden beschreven.



## 2. WELKE RESULTATEN WILLEN WE BEREIKEN

De veranderagenda en de 53 maatregelen zijn succesvol als we erin slagen het maatschappelijk vertrouwen te herwinnen door de volgende resultaten te bereiken:

1. Een significante verbetering van de controlekwaliteit
2. Grotere maatschappelijke impact en relevantie

Meest urgent is het verbeteren van de kwaliteit. De dossierreviews van de AFM wijzen keer op keer uit dat de controlekwaliteit nog van onvoldoende niveau is, wat leidt tot publieke verontwaardiging en aantasting van het vertrouwen in het beroep. De sector is van mening dat er geen twijfel mag zijn aan de kwaliteit van haar werk.

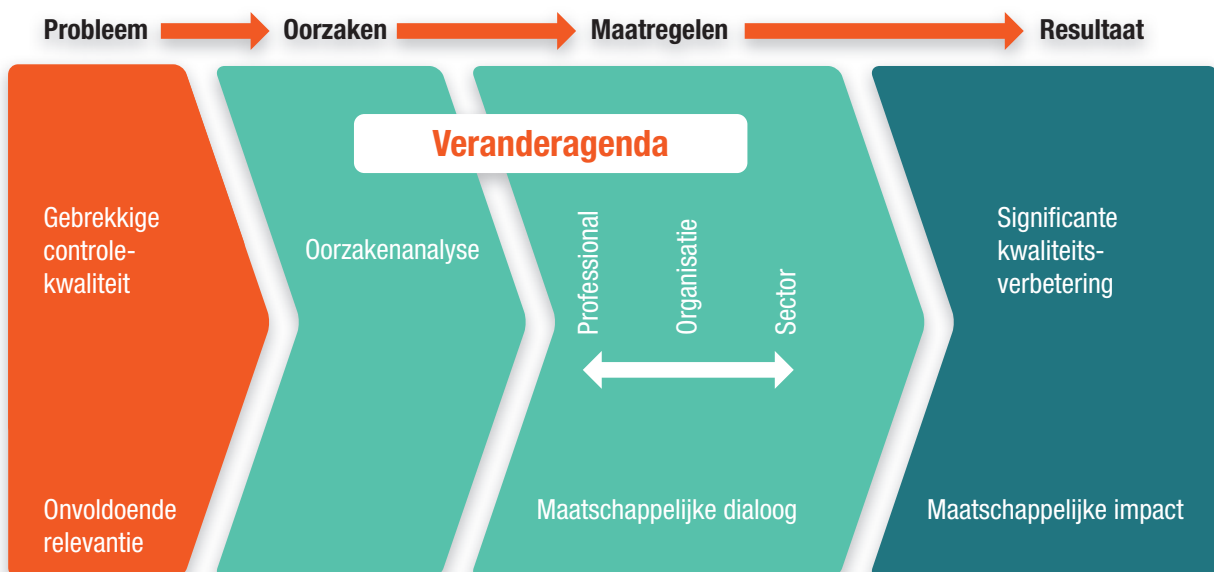
Een integrale veranderagenda moet dus primair gericht zijn op kwaliteitsverbetering, met een cultuur en organisatiestructuur die daarvoor de juiste voorwaarden creëert.

De beoogde kwaliteitsverbetering wordt gemeten via interne reviews, maar zal uiteindelijk getoetst worden door de AFM (OOB-vergunninghouders), de SRA en de Raad voor Toezicht van de NBA (niet-OOB vergunninghouders), en de Monitoring Commissie Accountancy.

Een verbeterde controlekwaliteit alleen is echter niet toereikend om het maatschappelijk vertrouwen in de accountantssector te herstellen. De stuurgroep heeft om die reden gekozen voor een meeromvattende veranderagenda die tegemoet komt aan de maatschappelijke rol van het accountantsberoep. In die veranderagenda staan naast kwaliteitsverbetering ook het publieke belang en de maatschappelijke impact van het beroep centraal. Met laatstgenoemde componenten beoogt de stuurgroep een meer intensieve dialoog en samenwerking met maatschappelijk belanghebbenden, waarbij ze zich primair concentreert op twee terreinen die nauw raken aan de impact van het beroep: fraude en continuïteit.

In de weergave zijn de fasen van het verbeterproces nader ingevuld. Het herwinnen van vertrouwen is hierbij de resultante van de genoemde effecten: significante kwaliteitsverbetering en maatschappelijke impact.

Integrale veranderagenda: herwinnen van vertrouwen



### 3. DE OORZAKEN ONDERZOCHT

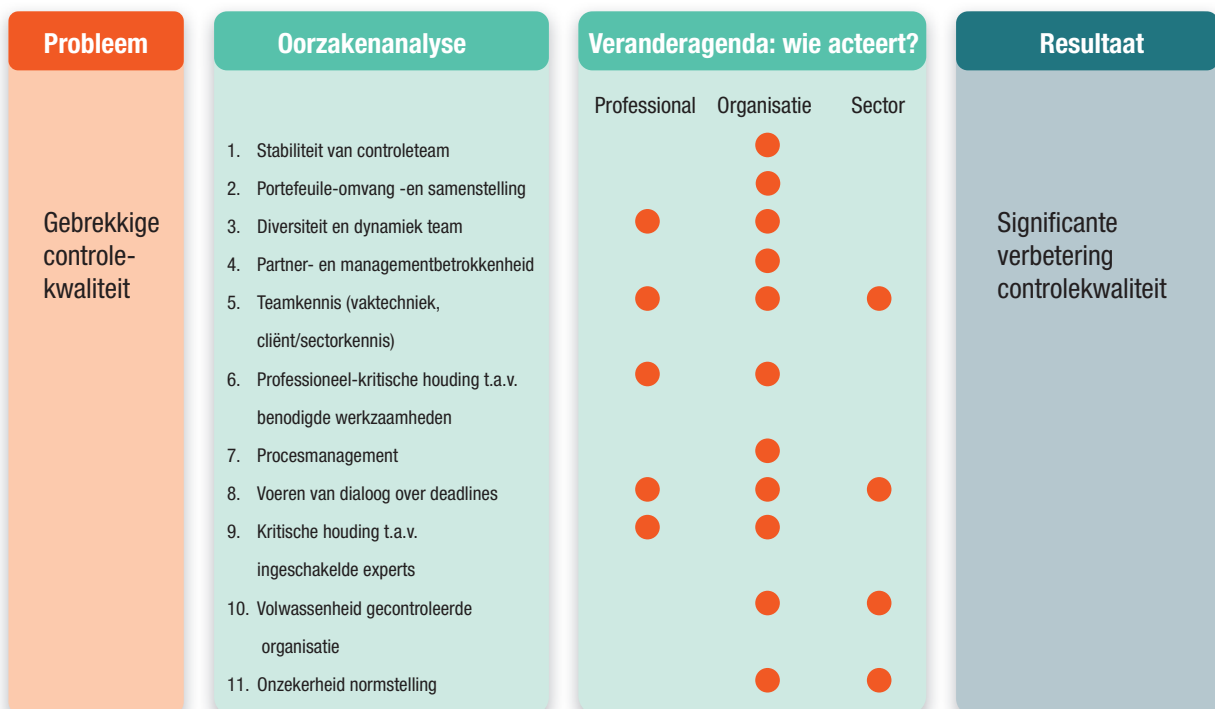
In de afgelopen periode hebben de vier grote kantoren hun oorzakenanalyses (root cause analyses) onderling gedeeld met als doel deze beschikbaar te stellen aan de sector. De oorzakenanalyse is opgesteld op basis van interne reviews en biedt inzicht in de belangrijkste drijvers van kwaliteit. Met de oorzakenanalyse is een belangrijke instrument beschikbaar gekomen om gericht te kunnen sturen op verbeteringen. We weten nu immers welke oorzaken we moeten aanpakken en vervolgens welke maatregelen mogelijk effectief zijn. De oorzakenanalyse bepaalt daarmee in hoge mate de inhoud van de veranderagenda daar waar het gaat om kwaliteitsverbetering en het realiseren van een daarbij passende cultuur.

Onderstaande illustratie toont een samengevatte weergave van de belangrijkste oorzaken<sup>1</sup>. Veel van deze oorzaken worden al langer genoemd door toezichthouders in het maatschappelijk debat. Nieuw is hier echter dat deze oorzaken:

- Onderzocht zijn door de betrokken kantoren zelf;
- Gebaseerd zijn op een analysemethodiek die verankerd is in het reguliere bedrijfsproces;
- Gemeenschappelijk worden gedeeld en erkend en daarmee het uitgangspunt vormen voor een gezamenlijke aanpak.

In onderstaand schema is aangegeven op welk niveau de oorzaken moeten worden aangepakt: bij de professionals (kennis, vaardigheden), bij de organisatie (werkwijze/cultuur/ structuur) en/of op sectorniveau. De oorzakenanalyse geeft op deze wijze richting aan de veranderagenda daar waar het gaat om het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Onderstaand schema laat zien dat de organisatie een centrale rol speelt in het veranderproces.

Het kwaliteitsprobleem: oorzakenanalyse



<sup>1</sup> De gedeelde oorzakenanalyse kent tien 'drivers' van controlekwaliteit. In het hier gebruikte schema is een elfde oorzaak, 'onzekerheid normstelling' vanuit de beroepsorganisatie toegevoegd.

## 4. VERBREDEN EN VERDIEPEN

Op basis van de oorzakenanalyse heeft een herijking plaatsgevonden van de in juni geformuleerde veranderagenda. Hieruit blijkt dat de oorspronkelijke veranderagenda moet worden aangevuld.

Dit heeft geleid tot de volgende aanvullingen (projectnummers verwijzen naar de (voorgenomen) projecten in onderstaand schema):

- **Stimuleringsprogramma vaktechniek** (project 2).  
Een stimuleringsprogramma van de NBA en kantoren dat zich zowel direct richt op de professional als op de faciliterende voorwaarden binnen de kantoororganisaties.
- **Verbetering teamkennis- en vaardigheden** (project 3)  
Het gaat hier om de maatregelen om de kennis en vaardigheden van professionals te verbeteren.
- **Verbetering organisatie controlecliënt** (project 7)  
Een tweeledig programma dat zich enerzijds richt op het verhogen van het kwaliteitsbesef bij controlecliënten ten aanzien van hun administratieve organisatie, anderzijds op het in kaart brengen van het (toenemende) risico van organisaties die geen accountant meer kunnen vinden. Bij dit laatste past uiteraard ook het opstellen van scenario's om de risico's te mitigeren. De NBA vervult hier een voortrekkersrol.

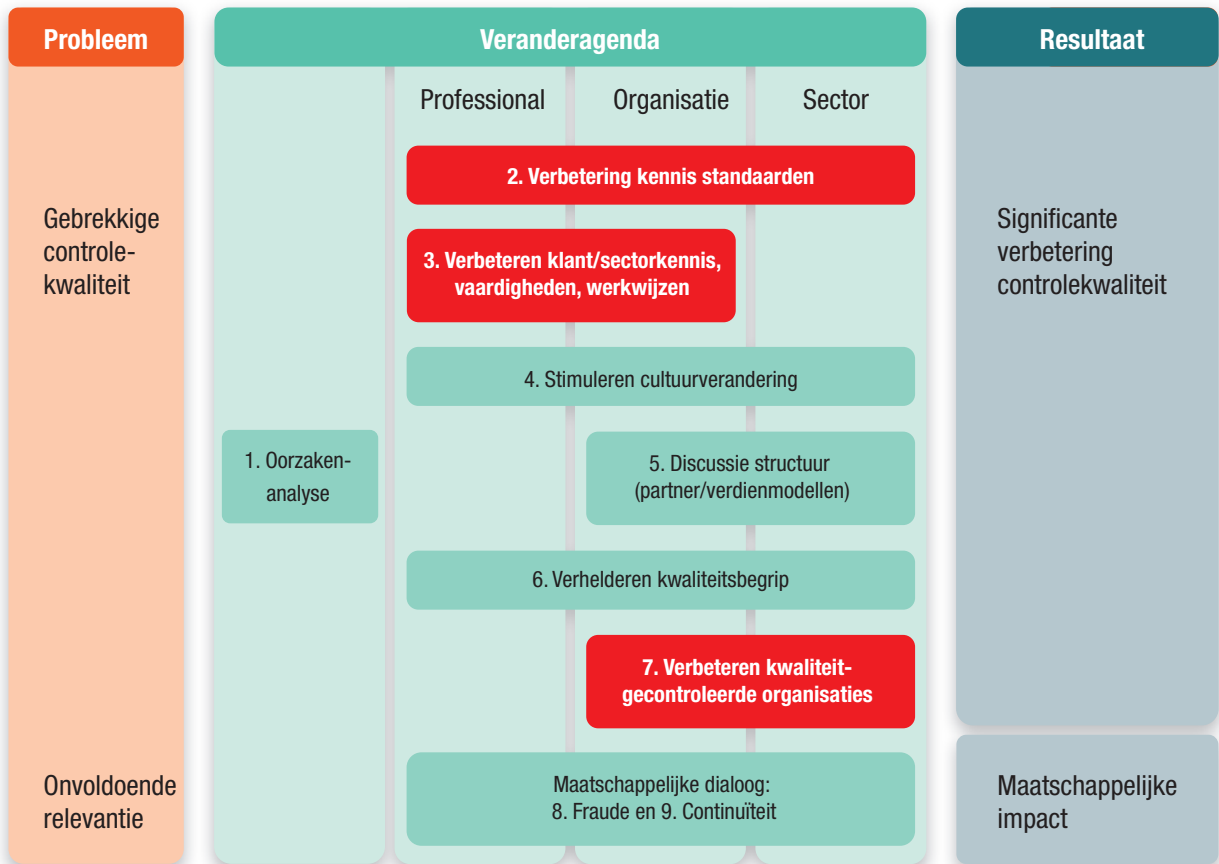
Daarnaast is er sprake van een verdieping van het cultuurprogramma (project 3). Door het inbedden van de eerder genoemde oorzaken in de veranderaanpak wordt een omgeving gecreëerd die duurzame verbetering faciliteert. Bestuurders en leidinggevenden vervullen hierin een sleutelrol.

De vier grote kantoren hebben expliciet aangegeven de overige OOB-vergunninghouders en het niet-OOB segment te willen ondersteunen bij de implementatie van een kwaliteitsgerichte cultuur, onder andere door het delen van 'good practices'.

Het geactualiseerde programma wordt getoond in onderstaand schema, met in rood de aanvullingen op het oorspronkelijke programma.



Integrale veranderagenda: wat en voor wie?



## 5. BEPERKINGEN EN DILEMMA'S

Een gedegen projectontwerp, gestoeld op een grondige probleemanalyse, is nog geen vanzelfsprekende garantie voor resultaat. Daarvoor is de omgeving te veranderlijk en blijken de vraagstukken te weerbarstig. De stuurgroep hecht daarom aan een realistische inschatting ten aanzien van de voortgang, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijk belemmerende factoren. Aan mooie verhalen is geen behoefte, aan een transparante weergave die recht doet aan de feiten des te meer.

Daarmee wordt niets afgedaan aan de beoogde effecten. Wel is het goed om te beseffen dat het tijdspad en de weg er naar toe niet geheel te voorzien zijn. Feit is in ieder geval dat een intrinsiek gedreven proces van gedrags- en cultuurverandering meer tijd kost dan het invoeren van louter organisatorische maatregelen. Bij de verdere uitwerking van de veranderagenda zullen de afhankelijkheden per project worden aangegeven.

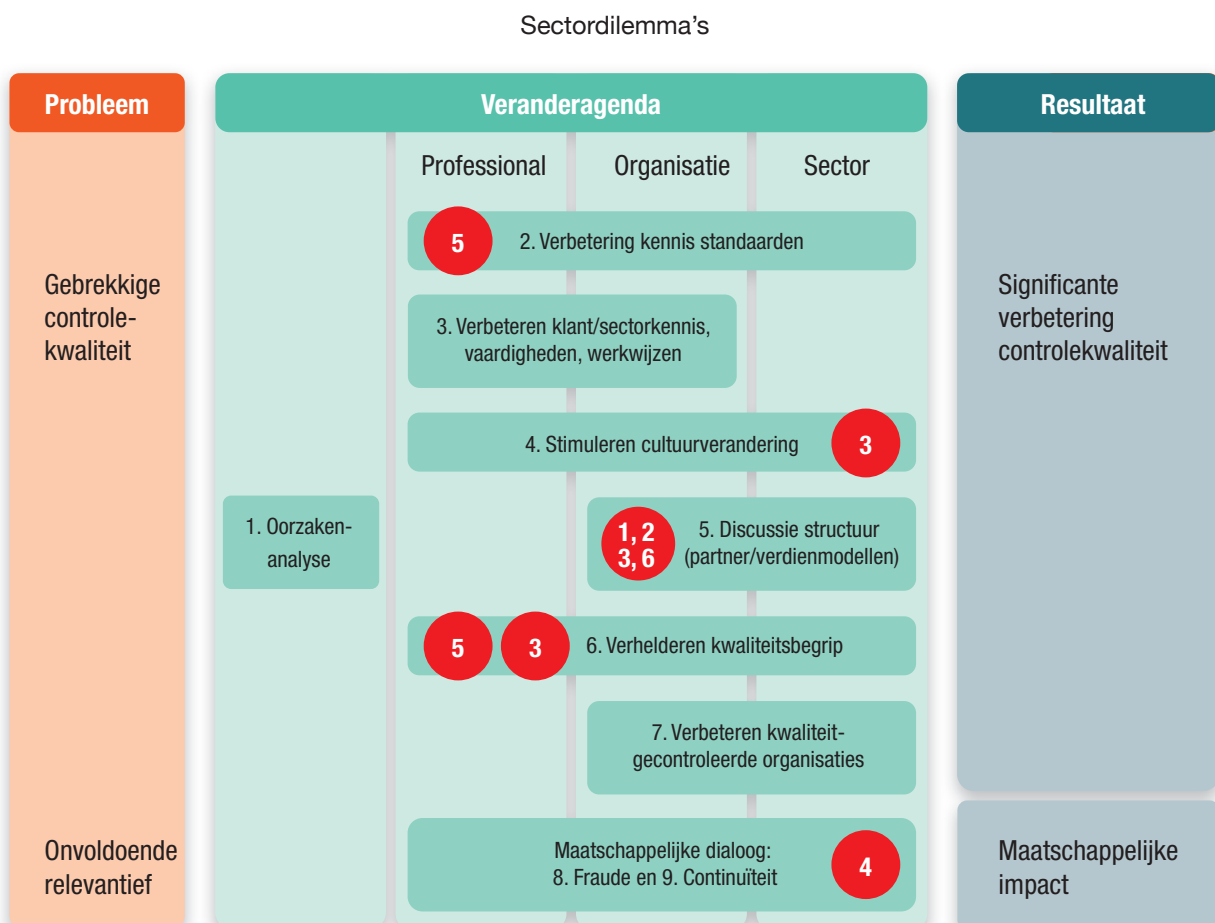
De stuurgroep houdt bij het veranderproces rekening met de volgende belemmeringen:

- **Zoeken naar de juiste weg**  
Diepgaande discussies over onderwerpen als fraude, partner- en verdienmodellen of kwaliteit (niet voor niets door de Monitoring Commissie Accountancy betiteld als 'wicked problems') hebben geen resultaten of uitkomsten die vooraf kunnen worden bepaald. Hier is geen sprake van een blauwdruk maar eerder sprake van een zoektocht naar de juiste weg en de juiste middelen, met het beoogde resultaat als leidraad.
- **Verandercompetentie in ontwikkeling**  
Accountants zijn in het algemeen technisch opgeleide en inhoudelijk gedreven professionals, vaardig in het uitoefenen van hun vak. Dat geldt ook voor de accountants die in hun hoedanigheid van leidinggevende de organisaties besturen. Het beroep kent geen vanzelfsprekende bedrevenheid in het besturen en begeleiden van grootschalige veranderprocessen. Dit betekent enerzijds dat er gesteund moet worden op expertise van buiten, anderzijds dat verandercompetenties moeten worden ontwikkeld. Consequentie is dat het invoeren van dergelijke processen door de gehele organisatie een langere adem vergt.
- **Krappe verandercapaciteit**  
Duurzame verandering kan niet van buitenaf worden opgelegd, maar dient te worden ingevoerd door professionals die het vak en de organisatie daaromheen tot in de haarvaten kunnen doorgronden. Het zijn echter diezelfde schaarse professionals waarop een beroep wordt gedaan bij complexe en urgente opdrachten. In de huidige tijd van krapte is het vrijmaken van voldoende professionals voor de veranderagenda niet vanzelfsprekend en is een zorgvuldige afweging van belangen vereist.
- **Beperkingen in doorzettingskracht**  
In de stuurgroep werken kantoren, SRA en NBA samen om de beoogde veranderingen te realiseren. De bundeling van krachten is een belangrijke verdienste van de sector maar kent ook een keerzijde. Besluitvorming vergt consensus tussen partijen met ieder afzonderlijk eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een extra ingewikkeldheid betreft het feit dat zowel NBA als SRA intermediaire functies vervullen naar hun leden. Met name voor het niet-OOB segment vereist dat extra tijd voor mobilisering en debat.

De stuurgroep onderkent daarnaast de door de Monitoring Commissie Accountancy benoemde 'wicked problems' oftewel sectordilemma's. Het betreft hier problemen of thema's die 'zeer moeilijk of niet bespreekbaar dan wel oplosbaar zijn', namelijk:

1. Verdien- en businessmodel
2. Het partner en intern verrekenmodel
3. De balans cliëntbelang en publiek belang
4. Fraude
5. Kwaliteit
6. Marktordening en marktwerking

Met de projecten van de veranderagenda wil de stuurgroep deze dilemma's bespreekbaar en behandelbaar maken. Onderstaand schema geeft aan in welke projecten de sectordilemma's aan de orde worden gesteld.



## 6. WAAROM HET ZOU MOETEN WERKEN

Al vele jaren werken accountantskantoren en beroepsorganisatie aan een betere controlekwaliteit.

Helaas is het beoogde resultaat nog niet bereikt. Dit kan de vraag oproepen waarom het ditmaal, met inachtneming van de belemmeringen en dilemma's, wèl zou lukken.

Het antwoord luidt dat de huidige veranderaanpak zich kenmerkt door een aantal condities die in het verleden niet of in mindere mate aanwezig waren. Zo wordt de problematiek nu meer integraal benaderd, waarbij oorzaken, maatregelen en effect logisch met elkaar worden verbonden.

Een **integrale agenda** is niet de enige voorwaarde voor een effectief veranderproces.

Andere waarborgen voor een beter resultaat zijn:

- Commitment van de verantwoordelijke bestuurders van de OOB-vergunninghouders en de NBA (via de stuurgroep Publiek Belang) om **gezamenlijk sturing** te geven aan de veranderagenda;
- De wil en bereidheid van de bestuurders om **kennis te delen** (good practices, lessons learned) via gestructureerde programma's: oorzakenanalyse, verbeteren vaardigheden, kennis en werkwijzen, en cultuurverandering.
- De gerichtheid op **intrinsieke verandering** door het centraal stellen van gedrag en cultuur. De erkenning van bestuurders en leidinggevenden dat hun rol verantwoordelijkheid hierin cruciaal is.
- Een **projectorganisatie** waarin kantoren en beroepsorganisaties samenwerken, en die onder supervisie van de stuurgroep periodiek en publiekelijk rapporteert over de voortgang.

In deze voorwaarden is voorzien met de veranderagenda en het beoogde veranderproces.

# BIJLAGE 1: PROJECTSTATUS VERANDERAGENDA

Oktober 2017

Project	Taakopdracht	Planning en uitvoering		Evaluatie en aanpassing
<b>1 Oorzakenanalyse</b>	Afgerond	Delen oorzakenanalyses kantoren	Gedeelde oorzakenanalyse gepubliceerd	
<b>2 Stimuleringsprogramma vaktechniek</b>	In voorbereiding			
<b>3 Verbetering team-/procesvaardigheden</b>	In voorbereiding			
<b>4 Kwaliteitsgerichte cultuur</b>	In voorbereiding			
<b>5 Structuurmodellen</b>	Afgerond	Green paper in voorbereiding		
<b>6 Kwaliteitsbegrip</b>	Afgerond	Publicatie green paper	White paper in voorbereiding	
<b>7 Kwaliteit controlecliënt</b>	In voorbereiding			
<b>8 Fraude</b>	In voorbereiding			
<b>9 Continuïteit</b>	Afgerond	Green paper in voorbereiding		

(nadere details via de website)