



---

# VERANDERAGENDA AUDIT

---

## Stuurgroep Publiek Belang

Paul Dinkgreve (SRA)  
Egbert Eeftink (KPMG)  
Peter Hopstaken (Mazars)  
Pieter Jongstra (NBA), voorzitter  
Roland Ogink (werkgroep niet-OOB)  
Pieter-Paul Saasen (BDO)  
Marco van der Vegte (Deloitte)  
Berry Wammes (NBA)

# 1. AANLEIDING

De accountancysector is 2,5 jaar na de publicatie van haar rapport “in het Publiek Belang” op een punt van heroriëntatie gekomen. Hierbij spelen verschillende ontwikkelingen een rol.

- Er is door de sector veel werk verzet om het vertrouwen van het publiek in de sector te herstellen. Duidelijk is dat er sprake is van verschillende snelheden waarmee de maatregelen worden geïmplementeerd. Dat tempo wordt vooral gedictieerd door de kracht en omvang van de kantoren en de urgentie van de veranderingen. Opmerkelijk is dat de gehele sector intensief aan het veranderen is en qua invoering van de in 2014 voorgestelde 53 maatregelen grotendeels op schema ligt. Dit geldt voor de kantoren en voor de NBA. Daarnaast hebben kantoren een veelvoud van andere maatregelen ingevoerd gericht op aspecten van structuur en regels (technocratisch) en in toenemende mate ook op cultuur met houding en gedrag (adaptief).
- Externe stakeholders (politiek, AFM, bestuurders en commissarissen, aandeelhouders, institutionele beleggers, MCA) geven een gemengd beeld van de waardering over de ingezette veranderingen. De politiek geeft bijvoorbeeld aan dat de sector meer heeft bereikt door zelf te hervormen. MCA en AFM vragen zich af of de veranderingen diep en hard genoeg gaan. Dat ziet dan in het bijzonder op een duurzame verandering van gedrag en cultuur. Bestuurders en commissarissen bevestigen dat ze een kritischer accountant tegenover zich zien, maar waarschuwen voor een te formalistische benadering. Ook Eumedion en VEB erkennen de veranderingen, zij zetten in op meer transparantie en aandacht voor specifieke onderwerpen als fraude en een verbreding van de rol van de controlerend accountant.
- In de sector is de wil om te veranderen aanwezig. Daarbij zijn wel kanttekeningen te plaatsen. Niet overal in de sector wordt de urgentie tot verandering even hard gevoeld en zijn er verschillen tussen kantoren. Daarnaast speelt dat bij de oob-kantoren de veranderingen zo ingrijpend zijn en het toezicht zo intensief is, dat een behoefte bestaat om de periode van verandering te kunnen overzien en te kunnen evalueren. Dit wordt mede ingegeven door marktontwikkelingen als rotatie van accountantskantoren bij de beursgenoteerde ondernemingen in een hele korte tijdsperiode. Kantoren hebben zich daardoor genoodzaakt gezien gerichte keuzes te maken in cliëntportefeuilles om de sterk toegenomen druk op de professionals te verlichten.
- Internationaal worden de Nederlandse ontwikkelingen aandachtig gevolgd. Nederland heeft een unieke positie in de wereld doordat het accountantsberoep bij wet is geregeld, inclusief de verantwoordelijkheid over haar eigen beroepsstandaarden. Daarnaast hebben wij een koppositie ingenomen bij de invoering van een aantal hervormingsmaatregelen. Dat leidt tot een intensieve belangstelling voor de Nederlandse ontwikkelingen maar geeft ons tegelijkertijd de plicht aansluiting te houden bij de internationale omgeving.

Gebaseerd op deze eerste analyse heeft de sector besloten om de 53 maatregelen onverminderd door te zetten en tegelijk zich af te vragen wat zij beter of anders kan doen om het vertrouwen te herstellen en de kwaliteit van de audit te vergroten.

## 2. OPDRACHT

In januari 2017 hebben kantoren en de NBA een stuurgroep opgericht van bestuurlijk vertegenwoordigers van accountantsorganisaties (oob- en niet-oob vergunninghouders) en de beroepsorganisatie. Aan deze stuurgroep is de volgende opdracht verstrekt:

- Stel een meerjarige prioriteitsagenda op voor de auditsector, gericht op vergunninghouders en beroepsorganisatie.
- Doe dit op basis van een actuele probleem- en oorzakenanalyse en vanuit een helder geformuleerde, collectieve kwaliteitsambitie.
- Zie toe op en geef sturing aan de uitvoering van deze agenda door middel van een gestructureerde veranderaanpak, met inachtneming van de eigen verantwoordelijkheid van kantoren en beroepsorganisatie.
- Draag zorg voor transparantie door brede communicatie en verantwoording door de NBA, de SRA en de kantoren tijdens het gehele proces.

De realisatie van bovenstaande opdracht in de komende jaren is een gezamenlijke inspanning van kantoren en NBA. Beide partijen hebben elkaar nodig en kunnen elkaar versterken in het herstelproces en door het uitwisselen van ervaringen. De voortgang van dit proces blijft onderwerp van publieke toetsing door politiek, AFM en MCA.

## 3. AGENDA

Het spreekt voor zich dat de sector - beroepsorganisatie en alle kantoren met een controlevergunning - onverminderd doorgaat met het invoeren van de maatregelen in het kader van het rapport 'In het publiek belang' (september 2014). Voortbouwend hierop heeft de stuurgroep in juni 2017 deze veranderagenda geformuleerd die een vervolimpuls moet geven aan het veranderproces. Deze agenda zal doorlopend worden geëvalueerd en aangevuld, aldus werkend aan een proces van continue verbetering.

Na een periode waarin de sector zichzelf een omvangrijke set van maatregelen oplegde wordt het tijd voor een grotere gerichtheid op de intrinsieke motivatie van professionals om zich zowel naar de letter als naar de geest van de maatregelen te gedragen. Niet alleen het moeten, maar ook het willen verbeteren. Alleen dan beklijft de verandering. Dit vergt een intensieve en duurzame interactie tussen leiding en medewerkers over het hoe en waarom van de maatregelen.

Bij het vormgeven van de veranderagenda laat de sector zich mede leiden door de wetenschappelijke inzichten die voortkomen uit de samenwerking met de Foundation for Auditing Research (FAR). De FAR is de stichting die is opgericht als één van de 53 maatregelen en zich bezig houdt met wetenschappelijk onderzoek naar auditkwaliteit.

De veranderagenda bevat vijf onderdelen:

### 1. Definitie kwaliteitsbegrip

Voor het realiseren van de ambitie tot kwaliteitsverbetering is het belangrijk dat gewerkt kan worden vanuit een helder geformuleerde, gemeenschappelijke visie op kwaliteit. In principe vormen de internationaal door de IAASB (en in Nederland door de NBA) vastgestelde beroepsstandaarden de (minimum) set van vereisten om een kwalitatief goede controle te realiseren. Afhankelijk van het perspectief (regelgever, toezichthouder, praktijkbeoefenaar, externe stakeholders) wordt er echter verschillend gedacht over de vereiste controlekwaliteit, i.c. de reikwijdte en invulling ervan. Ook de Monitoring Commissie Accountancy wijst erop dat de maatschappelijke dimensie tot nu toe ontbreekt in de discussie over controlekwaliteit. De onduidelijkheid over het begrip kwaliteit, en in het verlengde daarvan de dossiervereisten, komt tenslotte ook naar voren in de jaarverslagen en transparantieverslagen van de oob-kantoren.

Doel van dit project is derhalve het kwaliteitsbegrip nader te duiden en vervolgens zodanig te operationaliseren dat accountantskantoren en individuele beroepsbeoefenaren het kunnen begrijpen, de consequenties ervan inzien (bijvoorbeeld ten aanzien van de vereiste deskundigheid), en de inzichten kunnen delen en uitdragen.

#### *Acties:*

Een green paper is op 7 juni in het publieke debat ingebracht tijdens het recente congres van de FAR (congressthema 'Controversies in Future Audit Quality – A multi-stakeholder perspective'). Na open consultatie en discussie, via bijvoorbeeld een rondetafelgesprek, zal de uiteindelijke visie op kwaliteit vastgesteld worden door de besturen van de kantoren en de NBA en kan het dienen als uitgangspunt voor verdere acties op het gebied van bewustwording, inrichting, uitvoering en borging van kwalitatief hoogwaardige audits.

## 2. Een gedeelde oorzakenanalyse

Mede op aangeven van de AFM hebben de oob-vergunninghouders oorzakenanalyses uitgevoerd op zowel dossier- als kantoonniveau. Deze oorzakenanalyses zijn per kantoor uitgevoerd. Verbreding naar sectorniveau is niettemin noodzakelijk om inzichten in gemeenschappelijke oorzaken en de methodiek van de analyse te verbeteren en daar vervolgens collectieve acties aan te verbinden.

### *Acties:*

In de loop van de zomer zullen de kantoren de belangrijkste inzichten uit oorzakenanalyses met elkaar delen en voor de sector beschikbaar maken. Het gaat daarbij om inzicht in de meer fundamentele oorzaken die tot belangrijke tekortkomingen hebben geleid. Daarnaast worden de verschillende gehanteerde methodieken van de oorzakenanalyse besproken. Een voorwaarde om deze duurzame verbeteringen te realiseren is dat zowel de uitkomsten als de gevolgde methode periodiek worden geëvalueerd. Parallel hieraan start FAR een zogenaamde Joint Working Group. Deze groep van experts uit onderzoek en praktijk zal eveneens een antwoord gaan formuleren op de vraag "What are effective ways to conduct (continuous) Root Cause Analyses within audit firms?". Het FAR-programma kent een doorlooptijd van drie jaar en wordt afgerond in 2020. Een ander relevant FAR-onderzoek betreft 'Auditor's evaluation of misstatements', de uitkomsten hiervan zijn eveneens voorzien in 2020.

## 3. Evaluatie partner-, verdien-, verreken- en businessmodel

De door de werkgroep Toekomst Accountantsberoep in 2014 voorgestelde maatregelen waren primair gericht op de verbetering van de accountantscontrole. Daarbij heeft ze ook de voorwaarden betrokken die aan de omgeving gesteld moeten worden, zoals governance, beloning, beoordeling en cultuur. Binnen de omgeving waarin accountantscontrole plaatsvindt is tevens sprake van meer fundamentele vraagstukken, zoals het verdienmodel, het partnermodel, de multidisciplinaire organisatie en het internationale netwerk. Deze aspecten, de daaruit voortvloeiende dilemma's en de mogelijke waarborgen zullen nader worden geanalyseerd.

### *Acties:*

In het najaar wordt een green paper gepubliceerd en in het publieke debat ingebracht. Doel: inzicht verschaffen in de risico's van de huidige praktijk, alsmede de waarborgen die in dit verband zijn vereist om onafhankelijke en kwalitatief hoogwaardige audits te kunnen uitvoeren. Tevens heeft de FAR een Joint Working Group geïnitieerd: "The (future) audit firm business model".

## 4. Faciliteren van een kwaliteitsgerichte cultuur

Het creëren van een kwaliteitsgerichte cultuur is één van de belangrijkste doelstellingen geweest van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep. Het realiseren hiervan is een kwestie van lange adem. Het veranderen van de cultuur van organisaties en het individuele gedrag van medewerkers vereisen een intensieve, consequente en niet aflatende aanpak. De sector wil de inspanningen op dit gebied intensiveren en meer specifieke kennis en ervaring op dit terrein inzetten om deze problematiek aan te pakken maar ook om 'good practices' uit te wisselen. Uiteraard hebben de leidinggevenden van de afzonderlijke kantoororganisaties een eigen verantwoordelijkheid. Dit laat echter onverlet dat het verschaffen en gemeenschappelijk uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen beter kan en beter moet.

*Acties:*

Inmiddels meten ruim honderd kantoren hun cultuur, met behulp van de cultuurmeter van NBA, SRA of met een eigen instrument. De sector wil de uitkomsten hiervan samenbrengen en analyseren. Op basis hiervan wordt een gezamenlijk programma ontwikkeld gericht op het uitwisselen van 'good practices'. Een specifiek onderdeel is gericht op bestuurders, zij vervullen immers een sleutelrol in het proces van cultuurverandering.

Daarnaast is de FAR twee onderzoeken gestart: 'Professional skepticism: profiles, effects on audit processes and the moderating role of audit firm culture' en 'Designing firm environments for sustainable learning from errors'.

## 5. Verbeteren maatschappelijke impact

Het beoogde vertrouwensherstel vereist een actieve en zichtbare bijdrage ten aanzien van maatschappelijk relevante thema's. De stuurgroep heeft twee thema's geselecteerd die vanwege hun maatschappelijke impact een bovengemiddelde invloed uitoefenen op de verwachtings- en prestatiekloof: fraude en continuïteit.

*Acties:*

Ten aanzien van fraude is afgelopen jaar een beleid ingezet dat moet bijdragen aan het effectief functioneren van het beroep en een effectieve maatschappelijke dialoog. Zo wordt regelgeving verduidelijkt of uitgewerkt (o.a. via invoering van de zogenaamde NOCLAR-richtlijn) en moeten kantoren de effectiviteit van hun fraudebeleid kunnen aantonen. Daarnaast wordt met de VEB gewerkt aan afspraken met het bedrijfsleven over de verantwoordelijkheden rond fraude en frauderisico's. Een vergelijkbaar programma zal ook worden ontwikkeld ten aanzien van continuïteit.

Naast deze thema's zal de NBA haar sectorenbeleid onverminderd voortzetten. Momenteel voeren accountants werkzaam in tenminste vijf maatschappelijke sectoren (zorg, onderwijs, gemeenten, banken en verzekeringen) een permanente dialoog met de vertegenwoordigers van maatschappelijke instituties. Samen met de publieke managementletters die de NBA regelmatig uitgeeft, vervullen deze commissies een belangrijke signaleringsfunctie naar overheid en bedrijfsleven waar het gaat om latente financiële en administratieve risico's in de betreffende sectoren.

## 4. TOT SLOT

Evenals de 53 verbetermaatregelen is deze veranderagenda geen eindstation. Als sector zitten we in een proces van continue verbetering en verandering. De veranderagenda zal periodiek geëvalueerd en bijgesteld of aangevuld worden, waarbij elke keer in nauwe samenspraak met stakeholders en toezichthouders, met oog voor het publieke belang, gestreefd zal worden naar verdere kwaliteitsverbetering van de sector.

Juni 2017  
Stuurgroep Publiek Belang