
VERANDER- AGENDA AUDIT 2019-2020

NAAR EEN INSPIRERENDE
KWALITEITSGERICHTE
AUDITPRAKTIJK

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

STUURGROEP PUBLIEK BELANG
NOVEMBER 2018

STUURGROEP PUBLIEK BELANG

Bert Albers (Deloitte)

Marcel Baks (Grant Thornton)

Anja Bast (Accon avm)

Paul Dinkgreve (SRA)

Egbert Eeftink (KPMG)

Peter Hopstaken (Mazars)

Marcel Huisman (Baker Tilly Berk)

Agnes Koops (PwC)

Rob Lelieveld (EY)

Roland Ogink (werkgroep niet-OOB)

Hans Renckens (BDO)

Marco van der Vegte (voorzitter) (NBA-bestuur)

Berry Wammes (NBA)

INHOUD

VOORWOORD	4
VERANDERAGENDA AUDIT 2019-2020	6
PROGRAMMA'S VERANDERAGENDA AUDIT 2019-2020.....	7
1. SYSTEMATISCH OORZAKEN ANALYSEREN ALS BASIS VOOR KWALITEITSVERBETERING	7
2. ANALYSEREN VAN BUSINESS-, VERDIEN- EN PARTNERMODELLEN	8
3. STIMULEREN CULTUUR- & GEDRAGSVERANDERING	9
4. VERBETEREN VAN KENNIS EN BEGRIP CONTROLESTANDAARDEN.....	10
5. FRAUDE VOORKOMEN EN BESTRIJDEN.....	11
6. MITIGEREN VAN RISICO OP DISCONTINUÏTEIT	12
7. BETER LATEN ZIEN WAT WE DOEN.....	13
NIET-OOB-SEGMENT.....	14

NAAR EEN INSPIRERENDE KWALITEITSGERICHTE AUDITPRAKTIJK



VOORWOORD

Als accountants dienen wij het publiek belang en hebben wij gedurende de afgelopen jaren hard gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van onze controles. Daarmee is voortgang geboekt. Het zelfbewustzijn en het zelfreinigend vermogen van de sector zijn gegroeid. Accountantsorganisaties hebben flink geïnvesteerd in kwaliteit, zetten meer mensen in per opdracht, stellen zich kritischer op tegenover controleklanten en nemen vaker afscheid van controleklanten indien zij niet aan de hogere kwaliteitsstandaarden kunnen of willen voldoen. Ook nemen accountantsorganisaties geen nieuwe klanten aan als de capaciteit ontoereikend is.

Daarnaast hebben we als sector veel andere maatregelen getroffen die de kwaliteit van ons controlewerk verbeteren en naar een hoger niveau brengen. Het interne toezicht is versterkt met een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de beoordelings- en belonings-systemen zijn aangepast en onze onafhankelijkheid is strenger gereguleerd dan waar ook ter wereld.

Maar als sector zijn we nog niet tevreden. Het is noodzakelijk dat meer snelheid wordt gemaakt en meer diepgang wordt bereikt. Het is daarom van belang dat wij als sector niet alleen **vertellen** over wat wij doen, maar ook dat wij **bewijzen** dat onze inspanningen effect sorteren in de praktijk. De kwaliteitsverbetering moet niet alleen worden ervaren, maar ook aantoonbaar worden gemaakt. Met deze geactualiseerde versie van de Veranderagenda Audit proberen wij dat te bereiken.

HET BELANG VAN DE JUISTE CULTUUR

Wij hebben geleerd dat een verandering pas echt duurzaam is als deze wortelt in de juiste cultuur. Een cultuur waarbinnen het publiek belang altijd prevaleert boven individuele of commerciële overwegingen, waarbij we als sector samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, de rug rechten en waarin we aanspreekbaar zijn en ons kwetsbaar durven opstellen. Een cultuur waarin we samen werken aan een professionele en veilige werkomgeving met oog voor datgene wat ons belemmert zoals een hoge werkdruk. Aan die kwaliteitsgerichte cultuur werken wij elke dag. De kritiek van maatschappelijke stakeholders, toezichthouder AFM, de MCA en de leerpunten van onze eigen jonge professionals geven ons hierin duidelijk richting.

Bij de cultuurverbetering past dat wij open zijn over de dilemma's en obstakels die wij tegenkomen in ons werk. Daarbij hoort ook dat wij als sector bereid zijn tot het aanpassen of verbeteren van de structuren die ons in staat stellen ons werk te doen, mits wij goed kunnen onderbouwen hoe aanpassingen tot kwaliteitsverbetering leiden. Als sector willen wij versterken wat werkt en aanpassen wat beter kan. Tevens moeten we alert zijn op nieuwe schadelijke prikkels die aanpassingen met zich mee kunnen brengen.

VERWACHTINGEN

Herstel van maatschappelijk vertrouwen vergt meer dan alleen het verbeteren van de controlekwaliteit. De accountant wordt verweten teleur te stellen op onderwerpen zoals fraude en continuïteit. Waar dat terecht is moeten wij ons werk beter doen en de maatschappij mag verwachten dat de sector zich tot het uiterste inspant om kwaliteit te leveren.

Daarnaast constateren wij dat wij niet altijd voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen. Met onze aangescherpte Veranderagenda Audit trachten wij de verwachtingskloof te verkleinen, door:

- De kwaliteit structureel te verhogen om beter aan de verwachtingen te voldoen.
- Duidelijker aan te geven wat wij als sector doen rondom vraagstukken als auditkwaliteit, fraude en continuïteit en wat van ons mag worden verwacht op basis van de geldende beroepsregels.

Wij gaan verder de dialoog aan met stakeholders over waar zij meer van ons verwachten en waar wij meer kunnen doen. Daarbij hangt onze effectiviteit mede af van de kwaliteit en inbreng van andere partijen in de financiële keten, zoals bestuurders, auditcommissies en aandeelhouders.

TOT SLOT

Integriteit en professionaliteit vormen onze drijfveren en het dienen van het publiek belang is ons aller doel. Daarover mag geen twijfel bestaan. Wat van ons mag worden verwacht, is dat we als sector staan voor onze principes en leren van de fouten die we maken. Alleen dan komt duurzame verandering tot stand.

Met de Veranderagenda Audit 2019-2020 zetten we als sector weer een belangrijke stap.

Stuurgroep Publiek Belang



VERANDERAGENDA AUDIT 2019-2020

In juni 2017 heeft de accountancysector de **Veranderagenda Audit** gepubliceerd. De sector koos hiermee voor een meer fundamentele en integrale aanpak van het hervormingsprogramma dat in 2014 in gang was gezet met een pakket van 53 verbetermaatregelen. Bij de publicatie van de Veranderagenda werd aangegeven dat deze doorlopend zou worden geëvalueerd en aangepast. Belangrijk daarbij is het beeld en de waardering over de ingezette veranderingen van externe stakeholders. Een eerste **aangepaste versie** van de Veranderagenda werd in het najaar van 2017 gepubliceerd.

Via de stuur- en werkgroepen, met daarin de belangrijkste vertegenwoordigers van de controlepraktijk, en de toezichthouder AFM en de **MCA** stellen we vast welke voortgang wordt geboekt.

Met deze geactualiseerde Veranderagenda Audit willen wij als sector kenbaar maken dat wij ons tot het uiterste willen inspannen om de beoogde veranderingen te realiseren. Daartoe zijn de vorig jaar in gang gezette sectorinitiatieven en thema's geëvalueerd en van aangescherpte doelstellingen en nieuwe mijlpalen voorzien.



PROGRAMMA'S VERANDERAGENDA AUDIT 2019-2020

De komende periode zullen we uitvoering geven aan een aantal samenhangende programma's, die voor een deel een voortzetting zijn van de verbeterprogramma's uit de eerdere versies van de Veranderagenda.

1. SYSTEMATISCH OORZAKEN ANALYSEREN ALS BASIS VOOR KWALITEITSVERBETERING

We trekken het delen van **systematische oorzakenanalyses** door naar alle oob-accountantsorganisaties. Dit om passende maatregelen te kunnen treffen, gericht op continue kwaliteitsverbetering en -borging op team-, kantoor- en sectorniveau. We wisselen ter bevordering van het lerend vermogen van de sector als geheel onderling kennis uit over de aanpak en uitkomsten van deze oorzakenanalyses. Via de nog in te stellen 'Kennistafel oorzakenanalyse' wisselen we deze informatie uit met alle accountantsorganisaties (oob en niet-oob), controlecliënten, toezichthouders, investeerders, banken en andere gebruikers. Waar gewenst voegen we nieuwe KPI's toe aan het Dashboard Accountancy.

Gebaseerd op de **gedeelde oorzakenanalyse** naar de controlekwaliteit bij de vier grote oob-accountantsorganisaties hebben we eind 2017 **Tien drivers van controlekwaliteit** uitgebracht. Tien voorwaarden die essentieel zijn voor een goede controlekwaliteit en die met name gericht zijn op het team en de individuele accountant. Waar nodig zullen we deze drivers actualiseren.

MIJLPALLEN

Dec 2018 1e Kennistafel oorzakenanalyses voor oob-kantoren

Q1 2019 Publicatie geactualiseerde oorzakenanalyse voor de sector

2. ANALYSEREN VAN BUSINESS-, VERDIEN- EN PARTNERMODELLEN

Met controlekwaliteit als ijkpunt analyseren we de positieve en negatieve prikkels in onze **business-, verdien- en partnermodellen** en brengen wij vanuit die analyse mogelijke maatregelen en hun effecten in kaart. We bespreken de dilemma's die daarbij optreden en schuwen daarbij geen heilige huisjes. Ook betrekken we nadrukkelijk onze stakeholders bij de analyse en de aanbevelingen.

Als start van de discussie over structuurmodellen hebben we eind 2017 als sector het **green paper Structuurmodellen Accountancy** gepubliceerd. Naast waardering was er ook kritiek: te defensief, teveel gericht op handhaving van de status quo, te weinig onderbouwend cijfermateriaal (meer objectivering) en te weinig alternatieven (meer verbreding). Opmerkingen die we ons ter harte nemen en meenemen in het vervolgtraject. Het traject om daar te komen, staat niet op zich maar doorlopen wij samen met stakeholders.



MIJLPALEN

Q1 2019 Prikkels, dilemma's en mogelijke oplossingsrichtingen in kaart gebracht

3. STIMULEREN CULTUUR- & GEDRAGSVERANDERING

We stimuleren verandering van **cultuur en gedrag** door het faciliteren van dialoog en reflectie tussen de organisaties in de sector. We leren van elkaar en van anderen, en concentreren ons daarbij op thema's als:

- Diversiteit in teams
- Werkdruk, tijdsdruk, budgetdruk
- Van angstcultuur naar aanspreekcultuur, wat is daarvoor nodig
- Leren van fouten
- Leiderschap: sturing en ruimte geven
- Veranderaanpak en verandervermogen

Accountantsorganisaties zijn zelf aan zet als het gaat om cultuur- en gedragsverandering binnen hun kantoor. Er is geen 'one size fits all' voor het werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur, maar we kunnen nog verdere stappen zetten in het beseffen welke kernwaarden noodzakelijk zijn voor verdere verbetering. In de afgelopen jaren hebben we ons als sector vooral ingezet op het ontwikkelen van cultuurmeetinstrumenten voor kantoren, inclusief publicaties over 0- en 1-metingen. Naast het organiseren van **bijeenkomsten** waarin professionals en accountantsorganisaties van elkaar kunnen leren en in dialoog gaan over kernwaarden, delen we ook kennis door het tonen van goede voorbeelden, zoals in de publicatie: **'Good practices: Werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur'** (Mei 2018).

In de fase waarin we nu zitten, richten we ons vooral op de gezamenlijke waarden als: openheid, kwetsbaarheid, lef en vertrouwen en het durven toepassen van professionele oordeelsvorming. We delen onze inspanningen en inzichten en ook onze worstelingen. Waar het uiteindelijk om gaat is het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur, die inspirerend is om in te werken. Ons beroep moet aantrekkelijk zijn voor nieuwe generaties. Alleen dat biedt een duurzame oplossing voor de problematiek van schaarste en werkdruk.

MIJLPALEN

Q1-Q2 2019 Dialoogsessies met leidinggevend en jonge professionals van uiteenlopende kantoren rond gezamenlijke waarden, cultuur & gedrag

Juli 2019 Verdere *good practices* in kaart gebracht en gereed voor publicatie; dialoog voortgezet door professionals op kantoor-niveau

4. VERBETEREN VAN KENNIS EN BEGRIP CONTROLESTANDAARDEN

We geven invulling aan het **kwaliteitsbegrip** door het verbeteren van de kennis en het begrip van de **controlestandaarden**. Op die wijze proberen wij de kloof te overbruggen tussen het navolgen van regels en de professionele oordeelsvorming en dragen wij bij aan de effectiviteit van de beroepsstandaarden. Wij ontwikkelen nieuwe leermiddelen, die beknopt, helder en visueel zijn, stimuleren het gesprek over de toepassing van standaarden en meten de resultaten (kennistoets).

In **Waar het om gaat; Kompas voor controlekwaliteit** (april 2018) geven accountants antwoord op de vraag hoe controlekwaliteit tot stand komt en waar de gebruiker van de gecontroleerde bedrijfsinformatie op mag rekenen. Het biedt leidende principes, aan de hand waarvan de professional zijn eigen oordeel kan vormen. Hij of zij moet staan voor die principes en die principes situationeel goed kunnen toepassen. De beroepsstandaarden vormen daarvoor een essentieel fundament en bieden houvast aan de beroepsbeoefenaar: niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet. Het is aan ons om uit te leggen wat je op basis van de standaarden mag verwachten van accountants en om met gebruikers actief de dialoog te zoeken over gebieden waar deze verwachtingen niet overeenkomen. Doel is dat iedere controlerend accountant de essentie van de standaarden begrijpt en kan toepassen en uitleggen.

MIJLPALEN

- 1e helft 2019** Publicatie en enquête rond welke kennis ontbreekt?
- 2e helft 2019** Start met digitale omgeving voor verschillende doelgroepen, incl. geïntegreerde kennistoets



5. FRAUDE VOORKOMEN EN BESTRIJDEN

We doen wat in ons vermogen ligt om fraude en corruptie te bestrijden. We dragen actief uit wat de samenleving van ons mag verwachten, we gaan met beroepsge-noten het gesprek aan over wat er nodig is om die verwachtingen waar te maken en delen kennis en instrumenten. Ook maken we onze vorderingen inzichtelijk.

Niet de beperkingen en risico's die ons beroep met zich meebrengt zijn het vertrekpunt, maar de vragen vanuit het maatschappelijk verkeer en ons eigen vermogen. Dat eigen vermogen concretiseren we met een **'fraudeprotocol'**: ***Wat je van de accountant mag verwachten***. Daarnaast gaan we ook **good practices** delen, zoals deze zich de afgelopen jaren in diverse kantoren hebben ontwikkeld. We zoeken actief de dialoog met belanghebbenden partijen op, met als doel activiteiten te ontwikkelen waarmee we elkaar kunnen versterken in het voorkomen en bestrijden van fraude.

Opinie:

Wat je van een accountant mag verwachten

Marco van der Vegte, voorzitter NBA

FD 24-08-2018 / PAG 9

MIJLPALLEN

- | | |
|-----------------|---|
| Okt 2018 | Concept fraudeprotocol gepubliceerd; basis voor gesprek met beroepsge-noten, belanghebbenden en verder onderzoek onder stakeholders in 2019 |
| Q1 2019 | Publicatie Good practices t.b.v. kantoren en individuele accountants |
| Q2 2019 | Onderzoeksrapport o.b.v. uitkomsten enquêtes en stakeholderdialoog; basis voor bijv. meer guidance, convenant of aanvullende regelgeving |
| Q4 2019 | Expertisecentrum Fraude ingericht |

6. MITIGEREN VAN RISICO OP DISCONTINUÏTEIT

Wij willen de tijdige identificatie en communicatie over mogelijke **discontinuïteit** van organisaties verbeteren. We zetten ons actief in voor een snellere deponering van jaarstukken.

Hiertoe hebben we eerder dit jaar een **green paper** gepubliceerd voor consultatie en discussie, met het voorstel dat ondernemingen altijd een paragraaf over toekomstbestendigheid opnemen in de jaarstukken. We vergroten daarmee het bewustzijn in de maatschappij voor continuïteitsrisico's, die samen gaan met ondernemerschap, en bevorderen het geven van voor gebruikers relevante informatie. Die gebruikers (waaronder beleggers, curatoren en verzekeraars) zien de maatschappelijke baten hiervan, maar benadrukken ook het belang van tijdig deponeren. Daartegenover staat het extra werk voor organisaties die onder de wettelijke controleplicht vallen en de piekbelasting voor accountants bij snellere deponering. De Stuurgroep zet zich in voor aanpassing van regelgeving die de informatie aan gebruikers verbetert en versnelt en zal haar streven in een **white paper** toelichten en onderbouwen.



MIJLPALEN

- Nov 2018** Publicatie white paper Continuïteit
- Mid 2019** Stakeholderdialoog rondom de benodigde aanpassing van wet- en regelgeving afgerond

7. BETER LATEN ZIEN WAT WE DOEN

We maken kwaliteitsprestaties van de sector zichtbaar met het **Dashboard Accountancy**. We betrekken onze stakeholders actief bij de ontwikkeling en uitvoering van dit instrument. Daarmee komen we tegemoet aan de roep van die stakeholders om het effect en resultaat van onze inspanningen aantoonbaar te maken.

Onze kwaliteit wordt tot nu toe vooral zichtbaar gemaakt in de rapporten van externe partijen of rondom incidenten. Wij willen echter zelf op periodieke basis verantwoording kunnen afleggen aan het maatschappelijk verkeer. Het Dashboard Accountancy laat de relevantie van het beroep en de manier waarop wij het publiek belang centraal stellen in ons werk zien aan de maatschappij. Het helpt ons als sector om trots te genereren bij allen die in de sector actief zijn. Het biedt niet alleen de cijfers, maar maakt ook het verhaal achter de cijfers inzichtelijk. In januari 2019 presenteren we een eerste versie voor de negen oob-kantoren. Van daaruit bouwen we verder.

MIJLPALLEN

- Jan 2019** Lancering Dashboard Accountancy
- Q2 2019** Evaluatie en vaststelling vervolg Dashboard Accountancy met stakeholders

NIET-OOB-SEGMENT

Het niet-oob-segment is integraal onderdeel van de Veranderagenda Audit zoals hiervoor uitgewerkt. De MCA heeft opgemerkt dat in de segmentering tussen o.a. oob en niet-oob een mogelijke sleutel tot versnelling ligt, en dat een minder vrijblijvende aanpak moet worden gehanteerd ten aanzien van het niet-oob-segment.

De werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties ontwikkelt momenteel een tweesporenbeleid: enerzijds het intensiveren van de begeleiding van 'welwillende' kantoren, anderzijds het steviger op de verantwoordelijkheid aanspreken van kantoren die niet meedoen.

Het eerste spoor betreft het opzetten van een mentoringsysteem. De koplappers bij de implementatie van de maatregelen voor het niet-oob-segment ondersteunen de kantoren die achterlopen bij de implementatie van de maatregelen.

Het tweede spoor bestaat uit het uitvoeren van een themaonderzoek door de Raad voor Toezicht, in samenwerking met de SRA: een onderzoek onder kantoren die nog niet hebben aangegeven mee te werken aan de kwaliteitsverbetering én de kantoren die wel al meedoen aan de monitor, maar nog geen of beperkte maatregelen hebben geïmplementeerd.

MIJLPALEN

- Dec 2018** Start mentoringsysteem
- Juli 2019** Rapportage uitkomsten mentoring
- Q3 2019** Themaonderzoek afgerond incl. rapportage

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl

