

# Eerste werkprogramma Monitoring Commissie Accountancy

Januari 2016

# 1. Opdracht en eerste werkprogramma

Het instellen van een onafhankelijke Monitoring Commissie Accountancy (hierna: de Commissie) is één van de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang'.<sup>1</sup> Dit rapport is bij publicatie in september 2014 in zijn geheel onderschreven door de sector.

## Opdracht

### De Commissie heeft als opdracht:<sup>2</sup>

1. Het waarborgen van continue verbetering van de sector en waar nodig aanscherping van de maatregelen, via het:
  - inventariseren van de voortgang van de implementatie;
  - monitoren van de invoering en werking van de maatregelen;
  - signaleren van eventuele onduidelijkheden, leemtes en onevenwichtigheden in de voorgestelde maatregelen;
  - doen van aanbevelingen over mogelijke aanpassingen.
2. Het bezien van de maatregelen in hun integraliteit en samenhang;
3. Het beoordelen van de beoogde impact van de maatregelen en de maatschappelijke impact.

De Commissie doet ten minste eenmaal per jaar verslag van haar bevindingen. Het rapport wordt openbaar en wordt aangeboden aan het NBA-bestuur, de Minister van Financiën en de Voorzitter van de Tweede Kamer, als representanten van het accountantsberoep en het maatschappelijk verkeer.

## Eerste werkprogramma

Sinds haar benoeming in juni 2015 heeft de Commissie vele oriënterende gesprekken gevoerd met de sector en haar stakeholders. Mede op grond daarvan is dit eerste werkprogramma van de Commissie tot stand gekomen. In het werkprogramma wordt uiteengezet op welke wijze de Commissie haar werkzaamheden zal uitvoeren en welke thema's allereerst specifieke aandacht zullen krijgen.

De Commissie presenteert hierbij haar eerste werkprogramma, gericht op rapportage medio 2016.

<sup>1</sup> Op 25 september 2014 presenteerde de werkgroep Toekomst Accountantsberoep een plan om de kwaliteit en onafhankelijkheid van de controlerend accountant te verbeteren. Het rapport 'In het publiek belang' omvat een pakket van 53 maatregelen om het vertrouwen in de accountant te herstellen.

<sup>2</sup> Conform het instellingsbesluit van het NBA-Bestuur in juni 2015.

## 2. Kaders

### Uitgangspunt

De Commissie stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het duurzaam herwinnen van het vertrouwen in de accountant en aan het door de beroepsgroep zelf te herstellen gezag in het economisch verkeer en de maatschappij. De Commissie acht de verandering in cultuur en gedrag van de beroepsgroep de kern van de hervorming die nodig is. De Commissie zal dan ook niet alleen kijken naar het realiseren van de maatregelen zoals feitelijk omschreven maar ook de beoogde werking en de maatschappelijke impact ervan beoordelen. De Commissie voert haar taak onafhankelijk uit.

### Startpunt en beoogde effecten

Het startpunt van de Commissie wordt bepaald door de 53 maatregelen die zijn opgenomen in het rapport 'In het publiek belang' en die fundamentele veranderingen in de sector tot doel hebben. De Commissie zal ten aanzien van deze maatregelen beoordelen of deze individueel en/of in combinatie:

- het publiek belang dienen;
- bijdragen aan het herstel van vertrouwen in het accountantsberoep;
- maatschappelijke impact hebben;
- tot de noodzakelijke cultuur- en gedragsveranderingen leiden;
- de kwaliteit van de diensten duurzaam verhogen.

### Implementatie

De Commissie zal zich voor zover mogelijk niet beperken tot de vraag of de maatregelen binnen de accountancy-sector daadwerkelijk worden geïmplementeerd (opzet en bestaan), maar ook of deze het beoogde effect hebben (werking). Daarnaast gaat het er om dat de maatregelen zowel naar de letter als de geest van het rapport 'In het publiek belang' worden geïmplementeerd.

### Principes

Ter objectivering van haar werkwijze zal de Commissie een normenkader vaststellen uitgaande van een aantal principes om de werking van de maatregelen te toetsen. Dit heeft tot doel dat de Commissie op een gedegen en efficiënte wijze tot een kwalitatieve en objectieve oordeelsvorming komt.

### Voorbeelden van principes zijn:

- a) Integraliteit: kunnen betrokkenen aantonen dat zij het implementatie- en veranderingsproces integraal aanpakken?
- b) Cultuur- en gedragsgerichtheid: kunnen betrokkenen aantonen dat het implementatie- en veranderingsproces daadwerkelijk is gericht op een cultuur- en gedragsverandering?
- c) Consistentie: kunnen betrokkenen aantonen dat zij in doen en laten consistent zijn inzake hun aandacht voor waarden, houding, cultuur en gedrag?
- d) Ontwikkelingsgerichtheid: geven betrokkenen blijk van een open en reflectieve houding die verder gaat dan compliant willen zijn?

Startpunt	Beoogde effecten	Implementatie	Principes, o.a.
De 53 maatregelen in het rapport 'In het publiek belang'.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publiek belang dienend;</li><li>• Herstel van vertrouwen;</li><li>• Maatschappelijke impact;</li><li>• Cultuur en gedrag;</li><li>• Kwaliteit.</li></ul>	Enerzijds: <ul style="list-style-type: none"><li>• Opzet;</li><li>• Bestaan;</li><li>• Werking.</li></ul> Anderzijds: <ul style="list-style-type: none"><li>• Letter;</li><li>• Geest.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integraliteit;</li><li>• Cultuur- en gedragsgerichtheid;</li><li>• Consistentie;</li><li>• Ontwikkelingsgerichtheid.</li></ul>

Leiderschap vormt daarnaast als principe een cruciale voorwaarde voor succes: geeft de leiding – partners, bestuur, raad van commissarissen en beroepsorganisatie – in woord (uitingen) en daad (scheppen randvoorwaarden) sturing aan en ruimte voor de beoogde fundamentele veranderingen?

## Domein

De Commissie hecht veel waarde aan een blijvende dialoog met de sector en haar stakeholders en streeft naar een constructieve samenwerking met de partijen die in en rond de accountancyketen werkzaam zijn. Het werkveld van de Commissie wordt bepaald door het uitgangspunt van het rapport 'In het publiek belang', namelijk dat de 53 maatregelen moeten leiden tot een verbetering van de controlekwaliteit door gedrags- en cultuurveranderingen binnen de accountancysector. Gericht op het dienen van het publiek belang, op herstel van vertrouwen en maatschappelijke impact.

### De Commissie zal zich:

- *vanuit sectorperspectief* primair richten op de wettelijke controlepraktijk (zowel OOB- als niet OOB-organisaties<sup>3</sup>);
- *vanuit stakeholderperspectief* ook richten op andere diensten van de accountant waar zekerheid aan wordt ontleend (naast wettelijke controles dus vrijwillige controles, overige assurance diensten, samenstel- of beoordelingswerkzaamheden);
- *vanuit breder perspectief* niet enkel richten op de accountantstak van kantoren, aangezien een aantal maatregelen de kantoren als geheel betreft.

## Informatievergaring en onderzoeksmethoden

Ten behoeve van haar werk zal de Commissie gebruik maken van meerdere informatiebronnen en onderzoeksmethoden, zoals:

- onderzoek door derde partijen (onderzoeksbureaus, universiteiten);
- onderzoek van derde partijen (AFM, NBA-monitor en Raad voor Toezicht, SRA, NOVAK e.a.);
- uitvraag door de Commissie: aan kantoren en belanghebbenden (bijvoorbeeld via ronde tafelbijeenkomsten, vragenlijsten en interviews);
- transparantie- en jaarverslagen, websites/informatie van de kantoren, NBA et cetera;
- longitudinaal onderzoek.

## Onderscheid naar categorie accountantsorganisatie

Daar waar de Commissie dat noodzakelijk of functioneel acht, zal een onderscheid worden gemaakt tussen de analyse en/of rapportage met betrekking tot de 'big4' en de overige OOB-vergunninghouders (tezamen de OOB-organisaties) alsmede de grote niet-OOB-vergunninghouders en de kleine/middelgrote niet-OOB-vergunninghouders (tezamen niet-OOB-vergunninghouders).

<sup>3</sup> Een accountantsorganisatie dient over een OOB-vergunning te beschikken om organisaties van openbaar belang (OOB) te mogen controleren. Een OOB is een onderneming of instelling wier omvang of functie in het maatschappelijk verkeer van zodanige aard is dat een ondeugdelijk uitgevoerde wettelijke controle van de financiële verantwoording een aanmerkelijke invloed kan hebben op het vertrouwen in de publieke functie van de accountantsverklaring (artikel 2 Wta).

## 3. Aandachtsgebieden eerste werkprogramma

De Commissie heeft voor haar eerste werkprogramma vier specifieke aandachtsgebieden gedefinieerd.

### 3.1 De 53 maatregelen

Het startpunt van de Commissie wordt bepaald door de 53 maatregelen die zijn opgenomen in het rapport 'In het publiek belang'. De Commissie zal feitelijk inventariseren op welke wijze betrokkenen (accountantsorganisaties, NBA, SRA, NOVAK, Wetgever, CEA en de Monitoring Commissie Corporate Governance) aan de slag zijn gegaan met de 53 maatregelen en wat de stand van zaken op het rapportagemoment van de Commissie is.

De Commissie zal daarbij gebruik maken van onder meer de self assessments van de kantoren via de NBA-monitor, de uitkomsten van de AFM-monitor alsmede de transparantieverlagen en websites van accountants-organisaties en NBA. Voorts zal een uitvraag aan de accountantsorganisaties en de NBA worden gedaan.

Daarnaast acht de Commissie het relevant om in de eerste fase van haar monitoringsactiviteiten vast te stellen of de 53 maatregelen – individueel of in samenhang bezien – afdoende tegemoet komen aan het oplossen van de gesignaleerde problemen. Daartoe zal de Commissie, als vervolg op de feitelijke inventarisatie, een meer inhoudelijke beoordeling maken. De Commissie zal daarbij nadrukkelijk de aan de voorgestelde maatregelen ten grondslag liggende rapportage van de werkgroep betrekken, alsmede de relevante AFM-rapportages. Tevens zal de Commissie bij accountantsorganisaties een uitvraag\* doen naar de oorzakenanalyses waarnaar zij onder meer in hun transparantieverlagen verwijzen. Het gaat de Commissie er niet om de oorzaken in individuele dossiers te kennen; het gaat om de analyse op generiek niveau als input voor een sectorgerichte beoordeling door de Commissie.

De aanpak van de Commissie is schematisch als volgt weer te geven:

Startpunt	Actie	Materiaal	Uitvraag
De 53 maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang'.  Indien noodzakelijk of functioneel te onderscheiden naar:	1. Feitelijke inventarisatie.	Self assessments via NBA-monitor, uitkomsten AFM-monitor, transparantieverlagen en websites accountants-organisaties, NBA, e.d.	Bij accountants-organisaties, de NBA en anderen.
OOB-vergunning: A. Big4 B. Non-Big4  Geen OOB-vergunning: C. Groot niet-OOB D. Kleine en middelgrote niet-OOB.	2. Inhoudelijke beoordeling, primair sectorgericht.	Rapport 'In het publiek belang' inclusief aangepast programma voor niet-OOB kantoren en AFM-rapportages.	Idem, inclusief oorzakenanalyses* op generiek niveau.

\* De informatie zal geanonimiseerd opgevraagd worden.

De tabellen kunnen als volgt worden gelezen: *Startpunt* of *effectiviteit* betreft het onderliggende onderwerp die als uitgangspunt dient, *Actie* betreft de werkzaamheden die de Commissie zal uitvoeren, *Materiaal* betreft de informatie die de Commissie zal gebruiken voor haar onderzoek en *Uitvraag* betreft hetgeen de Commissie zal opvragen bij de kantoren teneinde haar onderzoek te kunnen verrichten.

### 3.2 Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag vormen de belangrijkste uitgangspunten voor de maatregelen in het rapport 'In het publiek belang'. De Commissie zal dan ook de geïntegreerde aanpak met betrekking tot en de effectieve verandering van cultuur en gedrag beoordelen.

De mindset van de accountant vormt de basis van het accountantsberoep waarbij onafhankelijkheid, professioneel-kritische instelling, deskundigheid en kwaliteit van de controle de uitgangspunten vormen. Deze onderdelen van de mindset dienen tot het DNA van iedere accountant, van ieder accountantskantoor en de hele beroepsgroep te behoren.

Accountantskantoren met een OOB-vergunning dienen, conform de maatregelen uit het rapport, periodiek een meting uit te voeren op de mindset en drivers van de partnergroep, andere leidinggevenden en de medewerkers. Accountantskantoren zonder OOB-vergunning dienen de cultuur periodiek aantoonbaar te monitoren. De Commissie zal via een uitvraag bij accountantsorganisaties onderzoeken op welke wijze en in hoeverre deze metingen plaatsvinden, wat de uitkomsten ervan zijn en welke acties ondernomen worden op basis van de uitkomsten.

De Commissie zal zich niet alleen richten op de metingen uitgevoerd door de accountantskantoren zelf, maar zal mede door middel van longitudinaal onderzoek ook zelf de mening van diverse groepen stakeholders inventariseren. De bedoeling daarvan is om gedurende de doorlooptijd van de Commissie een panel bestaande uit diverse groepen stakeholders regelmatig te bevragen (bijvoorbeeld eens per kwartaal of half jaar) teneinde te meten of de mindset van accountants(organisaties) aansluit bij de beoogde gedragsverandering en of de implementatie van de maatregelen daadwerkelijk de beoogde (maatschappelijke) impact hebben. In het kader van dit werkprogramma zal naast de ontwikkeling van de vragenlijst en het uitvoeren van een pilot een offertetraject voor dit onderzoek worden uitgezet, zodat medio 2016 van start gegaan kan worden met het houden van het longitudinaal onderzoek.

De aanpak van de Commissie is schematisch als volgt weer te geven:

Effectiviteit	Actie	Materiaal	Uitvraag
Cultuur en gedrag	1. Onderzoek mindset, primair sectorgericht.	Periodieke metingen OOB-kantoren.  Nulmetingen niet-OOB organisaties, o.a. obv NBA-Cultuurmeter.	Mindset- en cultuurmetingen.
	2. Longitudinaal onderzoek: vragenlijst ontwikkelen en offerteaanvraag.	Eerste pilot.	Offertes opvragen.

### 3.3 Verwachtingskloof

Voor het bereiken van een duurzame verandering in het functioneren van de accountant is het van belang dat de positie van de accountant niet in zijn isolement wordt gezien. De accountant functioneert in een veld van stakeholders die ieder op een eigen manier eisen stellen aan en verwachtingen hebben over onder meer de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de accountant. Accountants(organisaties) hebben daar zelf uiteraard ook opvattingen over.

De verwachtingskloof kan worden omschreven als het verschil dat bestaat tussen de verwachtingen in het maatschappelijk verkeer ten aanzien van de prestaties van de accountant en diens daadwerkelijke prestaties. Het is evident dat met de 53 maatregelen met name de prestatiekloof –en dus ook het aantal incidenten- dient te worden verkleind. De incidenten en structurele tekortkomingen die de verwachtingskloof inkleuren tonen ook dat het regelmatig om situaties gaat waarin fraude en discontinuïteit een rol spelen; twee thema's die maatschappelijk gezien zeer relevant zijn en twee thema's ook, waarbij het maatschappelijk verkeer veel van de accountant verwacht.

Daarnaast zijn er verwachtingen in het maatschappelijk verkeer, bij stakeholders omtrent (assurance-)diensten van accountants anders dan de wettelijke controles. De mate waarin de accountant zekerheid bij deze diensten verschaft (en die volgens regelgeving is vereist), varieert en is afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Stakeholders hebben daarover nogal eens een ander beeld.

De komende periode zal de Commissie het model van de verwachtingskloof nader uitwerken teneinde zo inzicht te geven en een bijdrage te leveren aan het verkleinen van de kloof. Daarbij zal de Commissie stakeholders en de sector bevragen omtrent de wederzijdse verwachtingen. Aanvullend past een beoordeling in welke mate de 53 maatregelen kunnen bijdragen aan het verkleinen van de verwachtingskloof.

De Commissie zal voorbereidingen treffen om in de volgende (verslag)periode (na medio 2016) de verwachtingskloof, zowel van de zijde van de verschillende stakeholders naar de accountant toe als vanuit de accountant naar de verschillende stakeholders toe, duidelijker in kaart te brengen. Het gaat er de Commissie dan met name om of de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer al dan niet 'gerechtvaardigd' zijn.

De aanpak van de Commissie is schematisch als volgt weer te geven:

Effectiviteit	Actie	Materiaal	Uitvraag
Verwachtingskloof	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uitwerken model en inzicht verkrijgen in verwachtingskloof</li><li>2. Beoordelen in welke mate de 53 maatregelen bijdragen aan het verkleinen van de verwachtingskloof.</li><li>3. Voorbereiding op de volgende periode: 'gerechtvaardigde verwachtingen'.</li></ol>	<p>Literatuuronderzoek (beperkt).</p> <p>Input van stakeholders en accountants(organisaties).</p> <p>Verschillenanalyse o.b.v input stakeholders en accountants(organisaties), oorzakenanalyses op generiek niveau, en AFM-rapportages.</p>	Met behulp van vragenlijsten en/of round tables.

### 3.4 Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)

De NBA is de publiekrechtelijke organisatie die de belangen van de maatschappij en het beroep dient. De NBA vormt een brug tussen de beroepsbeoefenaren en de maatschappij. De NBA is dan ook een belangrijke schakel in het herwinnen en herstellen van het vertrouwen in de accountant.

In de eerste gesprekken van de Commissie met belanghebbenden zijn diverse wensen, verwachtingen en kritiek ten aanzien van de NBA naar voren gebracht. Daarnaast is de NBA ook zelf verantwoordelijk voor het implementeren van een aantal maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' en derhalve onderdeel van het werkveld van de Commissie.

In 3.1 is reeds vermeld dat de implementatie van de maatregelen die onder de verantwoordelijkheid van de NBA vallen, getoetst zal worden. Tevens zal de Commissie aandacht besteden aan de wijze waarop de NBA de self assessments en de NBA-monitor ten aanzien van de implementatie van de 53 maatregelen voor en door de kantoren heeft ingericht. Hoe robuust is het monitoringinstrument en in welke mate kan de Commissie daarop steunen?

Verder zal de Commissie zich in de komende periode verdiepen in de rol en functie van de NBA als essentiële speler in de sector. In dat licht zal de Commissie onder meer het nieuwe NBA-governance model bezien en zich een beeld vormen van de functie van de NBA, uitgeoefend door haar Raad voor Toezicht, met betrekking tot het toetsen en vaststellen of het stelsel van kwaliteitsbeheersing van accountantsorganisaties voldoet.

De aanpak van de Commissie is schematisch als volgt weer te geven:

Effectiviteit	Actie	Materiaal	Uitvraag
NBA	1. Onderzoek self assessments en NBA-monitor.  2. Rol en functie NBA.	Opzet en uitwerking self assessments en NBA-monitor.  Ledenenquête Project governance NBA.  Feitelijke processen uitvoeren toetsingen op vergunning kantoren wettelijke controles.  Door Commissie ontvangen wensen, verwachtingen en kritiek ten aanzien van de NBA.	Bij de NBA.  Gesprekken NBA, binnen de sector en met stakeholders.



# Samenstelling

## Voorzitter

### Ada van der Veer

- RvC en lid AC Alliander
- RvC en lid AC en lid RC LeasePlan Corporation
- Adviseur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders
- Gastdocent Nyenrode Business Universiteit en Erasmus Universiteit

*Voorheen (hoofdfuncties):* Voorzitter directie Staal Bankiers, Hoofddirectie Achmea Bank Holding, CEO KPN Divisie Business Solutions, CEO Currence Holding. Tevens eerste vrouwelijke bankdirecteur in Nederland.

## Leden

### Dr. Angelien Kemna

- Lid Raad van Bestuur APG Groep, tegenwoordig als Chief Financial and Risk Officer en van 2009 tot 9/2014 als Chief Investment Officer APG en verantwoordelijk voor beleggingen van meer dan 400 miljard.
- Bestuurslid Duisenberg School of Finance
- Voorzitter RvC Yellow and Blue
- RvC Railpen in UK

*Voorheen (hoofdfuncties):* CEO ING Investment Management Europe, verschillende beleggingsposities binnen Robeco Groep, alsmede Hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### Prof.dr. Erik van de Loo

- Professor of Organisational Behaviour, Insead, Singapore en Fontainebleau
- Hoogleraar Leiderschap en Gedrag, TIAS School for Business and Society, Tilburg
- Gastdocent Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
- Partner en mede-oprichter Phyleon, Centre for Leadership and Change

*Voorheen (hoofdfuncties):* Hoogleraar Leiderschap en Gedrag Vrije Universiteit Amsterdam; Visiting Professor Corporate Governance and Board Leadership UNIRAZAK Kuala Lumpur, Klinisch psycholoog Koninklijke Landmacht, en Universitair docent R.U. Leiden.

### Prof.dr.mr. Marcel Pheijffer RA

- Hoogleraar Accountancy Nyenrode Business Universiteit
- Hoogleraar Forensische Accountancy Universiteit Leiden
- Raadsheer-plaatsvervanger Hof Den Haag
- Lid Adviescommissie Financiële Verslaggeving & Accountancy AFM
- Optredend als (gerechtelijk) deskundige
- Columnist in het Financieele Dagblad en op [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl)

*Voorheen (hoofdfuncties):* Werkzaam bij FIOD en de Belastingdienst.

### Henk Scheffers RA

- Lid RvC en Voorzitter AC van Heineken
- Vice voorzitter RvC en Voorzitter AC van BAM Groep
- Voorzitter RvC Aalberts Industries
- Vice voorzitter RvC Flint Holding

*Voorheen (hoofdfuncties):* CFO SHV Holdings, RvB LeasePlan Corporation, President Noord Europa van Bunge, loopbaan gestart bij Deloitte.

## Secretaris

### Marie-Pauline Lauret MSc RA

- Corporate Director Internal Audit AkzoNobel N.V.

*Voorheen (hoofdfuncties):* Voorzitter werkgroep Toekomst Accountancy 2014, Audit Partner Mazars (tot 02/15) en voordien associate director KPMG en Directeur/mede-eigenaar accountantskantoor Nielen & Lauret.

Antwoordnummer 46541  
1060 WB Amsterdam

Secretaris: Marie-Pauline Lauret  
T (020) 301 02 52  
E [info@monitoringaccountancy.nl](mailto:info@monitoringaccountancy.nl)

**[monitoringaccountancy.nl](http://monitoringaccountancy.nl)**