



Toch AFM-steekproef in 2018

# Van Samen Beter naar 'Next Level'

In de vorige SRAadviseur stelden we u de vraag: staat 'Kwaliteit' bij uw kantoor op nummer 1 van de beleidsagenda? Alhoewel er flinke energie gestoken wordt in vaktechnische compliance, blijkt dat bij SRA-kantoren nog grote stappen in kwaliteitsdenken gezet kunnen worden. Juist daar waar het gaat om het breder managen en verbeteren van kwaliteit, daarop gerichte cultuur- en verandertrajecten en het voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders daarover.

**H**et thema Kwaliteit stond dan ook centraal tijdens de bijeenkomst voor SRA-leden met een Wta-vergunning, op 11 oktober jl. Op basis van eerdere AFM-planning bestond namelijk de verwachting dat de toezichthouder eind 2018 het niet-OOB-segment opnieuw zou onderzoeken. Voor een volle zaal gaf onder meer Barbara Majoor (Audit & Reporting Quality, AFM) nadere duiding bij de kwaliteitsverwachtingen van de AFM en het belang van veranderen in dat kader. Vanuit SRA werd verder ingezoomd op de bestuursvisie en kwaliteitsambitie, de stand van Samen Beter en praktische handvatten om (het bestuur van) kantoren te ondersteunen bij het leveren van een optimale, gewenste kwaliteit.

## Blijf twijfelen aan jezelf

Op basis van de recente AFM-rapportages over de OOB-kantoren, duidde Majoor de (onderzoeks)focus van de toezichthouder op gedrag en cultuur: "Op die thema's is nog veel werk te doen. En denk niet als niet-OOB-kantoor dat het alleen een probleem is van de OOB-kantoren. Ik adviseer: blijf twijfelen aan jezelf. Kwaliteit begint met uw eigen visie: waar wilt u naar toe? En dat start met het meten van waar u nu staat." In de onderzoeken bij de OOB-organisaties stelde de AFM vervolgens vast op welke wijze de kantoororganisatie naar die stip op de horizon toewerkt: zit het management aan het stuur, worden initiatieven ontplooid en geëvalueerd en stuurt het management ook bij?

### Zeggen wat je doet, doen wat je zegt

Volgens Majoor kan dat bijvoorbeeld aan de hand van oorzaak analyses: onderzoek waarom het in bepaalde cases en dossiers misging. En onderzoek ook waarom het in bepaalde dossiers juist goed ging. Met de leerpunten in de hand kunnen verbeteringen structureel in de organisatie worden doorgevoerd. Dat vergt wel een juiste instelling: willen leren van elkaar en willen veranderen. Het opstellen van een gedragscode voor de organisatie helpt daar niet alleen bij: “Maak het thema Kwaliteit levend binnen uw organisatie. Dat is niet alleen de taak van de compliance officer. Deze moet full worden ondersteund door het bestuur. Vooral de ‘tone at the top’ is van belang: wat straalt het bestuur uit, welke boodschap geeft hij mee? Maar de valkuil daarbij is wel: geef geen mixed signals. Doe zelf als bestuur ook wat je intern als richtlijn meegeeft.”

### Kwaliteit laten leven

Ondanks de huidige nadruk van de AFM op gedrag en cultuur aspecten, blijft vanzelfsprekend de optelsom van alle zaken die bijdragen aan optimale kwaliteit van dienstverlening van belang. SRA staat voor die kwaliteit. Paul Dinkgreve, bestuursvoorzitter SRA: “Ons beroep ligt onder de loep. Vanuit diverse hoeken staan we onder druk om met kwaliteit in al haar vormen aan de slag te gaan. Gezien het beoogde AFM-onderzoek eind 2018 moeten we als kantoren daarop voorsorteren; daarbij moeten we naast de vaktechnische aspecten ook de cultuur- en gedragselementen meenemen. Samen Beter laat zien dat we als kantoren vaktechnische stappen hebben gemaakt ten opzichte van de AFM-onderzoeksuitkomsten uit 2013. Maar we zijn er nog zeker niet. Met de scopeverbreiding van het SRA-kwaliteitskeurmerk en het actieplan Kwaliteit wil het SRA-bestuur alle kwaliteitslijnen samenbrengen. De hamvraag daarbij is en blijft echter: wat kunt, wilt en moet u zelf doen als accountantsorganisatie en SRA-lid?”

### Kwaliteit in de praktijk

Roland Ogink, voorzitter van de NBA-werkgroep niet-OOB-accountantsorganisaties In het publiek belang en kwaliteitsbepaler bij zijn eigen kantoor de Jong & Laan, vertelt over de uitdagingen waar hij binnen zijn kantoor tegenaan loopt. “Belangrijk is om de doelstellingen goed voor ogen te houden. Het blijkt best moeilijk om na het meten van de cultuur en kwaliteit het kwaliteitsverbeterproces in de volgende fase te brengen. Hoe ga je met de resultaten daadwerkelijk aan de slag. En hoe krijg je je mensen mee. Ik ben ervan overtuigd dat al die wrijvingen, intern en extern, uiteindelijk glans zullen geven. Ook het niet-OOB-segment moet en kan veel beter. Daarbij moeten we elkaar wel helpen met het vormen van een positieve beeldvorming naar buiten toe.”

### Praktische handvatten

Wilma Hosang, medeverantwoordelijk voor de SRA-Cultuurscan, vat eerst beknopt de resultaten uit de 0-meting samen. “De uitdaging is: hoe nu verder? Hoe gaat u uw kwaliteit verbeteren, periodiek meten en de veranderprocessen waarborgen? De plan-do-check-act cirkel is daarvoor een instrument dat we als SRA verder gaan uitwerken in een dashboard. De vervolgfase kan worden gemonitord via de 1-meting, die vanaf november 2017 beschikbaar zal zijn.”

### Barbara Majoor

## Kwaliteit begint met uw eigen visie: waar wilt u naar toe?

René Rademakers (SRA-Bureau Vaktechniek) dringt er vervolgens op aan om het SRA-Leerdokument te lezen dat is gemaakt op basis van de AFM-rapportages van juni 2017. “Dit document gaat over waar u als bestuur van accountantsorganisaties bewust van moet zijn bij het werken aan de drie pijlers: interne beheersing, gedrag en cultuur en intern toezicht.”

### Niet alleen vaktechniek

Daarnaast schuurt het volgens Rademakers ook nog in de praktijk. Het gaat dan niet alleen over de ‘bekende’ vaktechnische tekortkomingen bij bijvoorbeeld de risico-analyse of bij systeemgerichte en gegevensgerichte werkzaamheden. Ook andere, meer operationele aspecten spelen een rol: te weinig kennis en ervaring van de audit-teamleden, te weinig vrijgemaakte capaciteit voor de opdracht, of de tone at the top bij bijvoorbeeld de acceptatie van nieuwe controle-opdrachten, het benoemen van de wettelijke controle als ‘noodzakelijk’ kwaad of het nalaten van noodzakelijke investeringen in bijvoorbeeld data-analyse en externe IT auditors. Kortom, ook een kwestie van cultuur en gedrag.

### AFM-onderzoek bij SRA-kantoren?

Weten hoe het staat met de kwaliteit, is een kwestie van meten. En of de AFM dat zou komen doen in het niet-OOB-segment, was dan ook een van de prangende vragen waarop kantoren eigenlijk een antwoord verwachtten tijdens de bijeenkomst. Inmiddels blijkt dat het eerder aangekondigde onderzoek in de niet-OOB-sector van eind 2018, successievelijk uit de AFM-agenda verdwenen is. Duidelijk is dat de AFM in 2018 geen vervolg geeft aan het onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controledossiers in het niet-OOB-segment. Zoals wij dat nu zien, is dat niet in de laatste plaats door de ontstane commotie over de AFM-rapportages bij de OOB-accountantorganisaties (juli 2017), de groeiende politieke frustratie over accountants (Financieel Dagblad, 7 september 2017) en de druk die de Tweede Kamer vervolgens legt op de AFM. Op dit moment is het onduidelijk wanneer het vervolg op de 0-meting van 2012/2013 naar de kwaliteit van wettelijke controledossiers in ons segment wel zal plaatsvinden. Wellicht dat de AFM-agenda voor 2019-2021, verschijningsdatum na de jaarwisseling, wel antwoord biedt. Mochten die kwaliteitsonderzoeken in 2019 gaan plaatsvinden, dan zullen echter nog steeds de dossiers 2017 centraal staan. Dat betekent dat het zaak is om ervoor te zorgen dat alle kwaliteitsverbeteringen in de dossiers 2017 zijn ingezet.



“Ik verdien mijn  
geld in het  
buitenland.”

Joram Schrijver,  
Piloot Lufthansa

“Ik zorg dat hij  
er wat van  
overhoudt.”

Simone Sikkens, RB

**De RB**  
**Daar begint**  
**elk fiscaal**  
**antwoord**  
**mee**

Stel dat u over de grens werkt, maar in Nederland woont. Hoe zit het dan met de belasting? Met verzekeringen of de hypotheek? Met zijn vakmanschap, ervaring en up-to-date kennis, helpt de RB u met deze complexe materie. Binnen de fiscale grenzen. **Vind uw RB op [rb.nl](http://rb.nl)**

## Compleet sectorbeeld

De vraag is nu echter of het wel wenselijk is dat de AFM met een onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controle langer wegblijft uit ons segment. Een derde van de wettelijke controlemarkt (dat is het SRA-aandeel) wordt in alle beeldvorming in kranten en media over 'accountants' door de AFM op dit moment niet meegenomen. Als wezenlijke speler op de wettelijke controlemarkt vindt SRA het van belang om een compleet sectorbeeld voorhanden te hebben. Ook dat is in het publiek belang. Daar komt bij dat er rond de te hanteren kwaliteitsnorm nog steeds een grijs gebied bestaat, namelijk over de vraag wat nu een 'ernstige tekortkoming' is. Waar ligt de grens tussen een voldoende met aanbevelingen (de zes min) en de ernstige tekortkoming (onvoldoende)?

## Meer informatie

Kijk in het dossier Kwaliteit op [www.sra.nl/kwaliteit](http://www.sra.nl/kwaliteit). ■

## Let op! Wel AFM-steekproef integriteitsrisico's

Alhoewel de toezichthouder in het niet-OOB-segment dus geen onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controle zal uitvoeren in 2018, doet de AFM volgend jaar wel onderzoek naar hoe accountantsorganisaties met een niet-OOB-vergunning hun integriteitsrisico's inzichtelijk maken en beheersen. Wat weten we daar nu al van?

Op basis van de wet- en regelgeving dient een accountantsorganisatie haar bedrijfsuitoefening zo te organiseren dat een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf gewaarborgd is. Dat betekent dat de accountantsorganisatie proactief en structureel integriteitsrisico's bij haar klanten én in de eigen organisatie in kaart brengt en analyseert. De bedrijfsuitoefening moet zo zijn ingericht dat onder meer de betrokkenheid van de accountantsorganisatie bij integriteitsschendingen wordt tegengegaan. De identificatie en analyse van integriteitsrisico's en de adequate omgang daarmee is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de accountantsorganisatie, de aan haar verbonden externe accountants en andere medewerkers (bijvoorbeeld fiscaal adviseurs). De AFM verwacht dat uw accountantsorganisatie en (mede)beleidsbepaler(s) proactief mogelijke integriteitsrisico's identificeren en analyseren. Een SIRA (Systematische Integriteitsrisico Analyse) is een passend instrument om integriteitsrisico's te inventariseren.

## Dus: to the Next Level!

Het is van belang dat we als SRA vanuit eigen kracht een positieve impuls geven aan het kwaliteitsdenken in én over de sector. Na het initiatief Samen Beter (geen scores in categorie 3 en 4 op basis van het AFM-themaonderzoek 2013) en de scopeverbreiding van het SRA-kwaliteitskeurmerk met cultuur en gedrag, wil het SRA-bestuur alle leden met een Wta-vergunning meenemen naar een Next Level: voldoen de kwaliteitsscores voor alle kantoren.

In het nieuwe kwaliteitsprogramma Next Level steken we geen nieuwe thermometer in de dossiers van SRA-leden met een Wta-vergunning. SRA-Review blijft vanzelfsprekend de kantoren periodiek monitoren. In die zin is de 'thermometer' en input voor het sectorbeeld gewaarborgd. Wat doen we – in grote lijnen – wel. Focus op cultuur en gedrag zetten we voort met de ingezette lijn van de SRA-Cultuurscan. Na de 0-meting kunnen kantoren verder met de doorontwikkelde 1-meting. Voor de implementatie en waarborging van veranderingstrajecten ontwikkelen we

een tool/dashboard waarmee kantoren praktisch hun eigen processen kunnen monitoren en bijsturen. Bovendien biedt het SRA-bureau allerlei aanverwante trajecten waarmee leden hun strategie (stip op de horizon) en organisatiecultuur kunnen aanscherpen en verbeteren. Om nieuwe leden van meet af aan bewust te maken van en mee te nemen in dit perspectief, wordt de Cultuurscan een verplicht onderdeel van het ballotagetraject.

Ook blijft de focus op vaktechniek. Om een verdere verbeteringslag naar een voldoende score bij de kantoren te faciliteren, moet duidelijk zijn wat wel en wat niet gelabeld wordt als 'een ernstige tekortkoming'. Die duidelijkheid willen we verkrijgen door binnen SRA, aan de hand van geanonimiseerde en geannoteerde dossiers, jurisprudentie op te bouwen. Op deze wijze kunnen SRA-kantoren direct en effectief inzage krijgen waar valkuilen liggen en waar verbetering nodig is (leercirkel). Het grijze gebied kan zo vanuit de praktijk nader worden gedefinieerd. Andere ideeën zijn

om via vrijwillige dossiermentoring of een individuele praktijkcoach kantoren meer comfort te bieden.

Uw input en ideeën vanuit uw eigen verbetertrajecten om te komen tot dat Next Level is daarbij echter van wezenlijk belang! Alleen in een gezamenlijke inspanning (onze verenigingsgedachte) kunnen we komen tot die optimale, gewenste kwaliteit. Vandaar dat het SRA-bestuur op 15 februari 2018 opnieuw een bijeenkomst voor kantoren met een Wta-vergunning belegt. Tijdens deze Kwaliteitsdag Next Level willen we samen met u, op interactieve wijze via rondetafelgesprekken, meerdere aspecten rond kwaliteit bespreken. Dan gaat het niet alleen om de invulling van Next Level, maar bijvoorbeeld ook over het SIRA-onderzoek van de AFM en de vragen die nog leven over de implementatie van de maatregelen in publiek belang. Van Samen Beter naar Next Level. Zet 15 februari 2018 alvast in uw agenda!