

De NBA heeft met het rapport *In het publiek belang* de route uitgestippeld richting herstel van vertrouwen in het accountantsberoep. *Audit Magazine* sprak met Anne-Marike van Arkel, algemeen directeur NBA, en Marie-Pauline Lauret, voorzitter van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep, over eindstreep, hobbels en bewegwijzering op deze route.

# De NBA over de route naar hersteld vertrouwen

## Over...

Marie-Pauline Lauret (l) is afgestudeerd register accountant. Afgelopen zomer was ze de voorzitter van de werkgroep 'Toekomst van het Accountantsberoep'. Daarnaast is ze actief als toezichthouder binnen de culturele sector en oprichter van Women Corporate Directors in Nederland.

Anne-Marike van Arkel (r) is afgestudeerd als jurist. Van 1985 tot 2000 werkte zij in juridische functies (onder andere juridisch bureau DNB, advocatuur) en daarna in het onderwijs en bij publiekrechtelijke organisaties (Nederlandse Orde van Advocaten, directies Productschap Vis, NOvAA en NBA).

## In hoeverre zijn maatregelen nodig ten aanzien van de cultuur binnen de beroepsorganisatie, de NBA?

Van Arkel: "De maatregelen in het rapport zijn gericht op drie niveaus: het niveau van de beroepsgroep, de individuele accountantsorganisatie en de individuele accountant. Het rapport voorziet niet in maatregelen gericht op de cultuur binnen de NBA, omdat het rapport over de accountantspraktijken gaat. Tijdens de fusie van de beide beroepsorganisaties is veel aandacht besteed aan de cultuur en governance van de NBA. De NBA is wat organisatie betreft ook niet vergelijkbaar met een accountantskantoor. De NBA richt zich op de individuele leden en niet primair op de kantoren. In die zin kun je ook geen rechte lijn trekken tussen alle facetten die het beeld van het accountantsberoep beïnvloeden en de rol van de NBA. Wat je wel kunt stellen is dat ook de NBA een rol heeft om bepaalde maatregelen die in het rapport worden genoemd, te realiseren. Denk daarbij aan het verbeteren van de controlekwaliteit, verplichte opleidingen die de NBA zal aanbieden en het uitvoeren van een kennistoets. De governance van de NBA zal in 2016 worden geëvalueerd. Deze evaluatie is gekoppeld aan de Wet op het Accountantsberoep, die op 1 januari 2013 is ingegaan."

## Kun je het hebben over de accountant in crisis of treft dit met name de accountant bij de Big Four-organisaties?

Lauret: "De incidenten die hebben plaatsgevonden bij de Big Four-kantoren hebben een grote impact gehad op de beeldvorming over accountants vanwege alle publiciteit. Dat wil echter niet zeggen dat bij de kleinere kantoren geen kwaliteitsissues zijn. Zowel de rapportages van de AFM als die van

## De ingeslagen weg is lang en kent hobbels, maar kent ook geen weg meer terug



de NBA duiden erop dat over de gehele linie van kleine tot Big Four-kantoren de kwaliteit regelmatig tekort schiet. De cultuur die hieraan debet is, een cultuur waarbij kwaliteit geen topprioriteit krijgt, zie je terug bij zowel kleine, middelgrote als Big Four-accountantskantoren. Dat wil niet zeggen dat de maatregelen in het rapport integraal op alle kantoren van toepassing zullen zijn. Op het gebied van governance vraagt dit soms om maatwerk. De kantoren zullen hierin ook hun eigen identiteit willen bewaren.

Daarnaast is sprake van een crisis die verder reikt dan de externe accountant. Het maatschappelijk vertrouwen dient hersteld te worden in de gehele keten die betrokken is bij de financiële verantwoording. Dus ook de CFO, vaak een accountant in business, en ook de internal auditor hebben hierin een rol. Een meerwaarde van het proces om tot dit rapport te komen zijn de gesprekken die wij hebben gevoerd met onze stakeholders. De verduidelijking van ieders rol en het helder maken van verwachtingen en afhankelijkheden heeft veel begrip en inzicht opgeleverd. De maatschappij vraagt om meer verbinding en wij willen als accountants, veel meer dan in het verleden, die verbinding maken.”

### Is er voldoende 'sense of urgency' bij alle betrokken accountants om een cultuurverandering in gang te zetten?

Van Arkel: “Op abstract niveau is iedereen het er wel over eens dat veranderingen nodig zijn. Echter, op het moment dat veranderingen mensen persoonlijk raken, wordt het lastiger om deze door te voeren. Als al jaren een patroon gevolgd is waarbij commerciële prikkels het 'leidmotief' van een organisatie vormen, kun je dit niet zomaar veranderen. Tegelijkertijd

is er meer en meer sprake van een angstcultuur waarbij fouten maken niet is toegestaan en de accountant zich ook niet kwetsbaar mag opstellen. Steeds meer leeft echter het besef dat deze cultuur niet vol te houden is.

Het doel is veranderen van gedrag, maar de route loopt via concrete maatregelen die zullen leiden tot ander gedrag. We zien dat deze maatregelen, zoals een ander beloningsmodel, meer sturen op kwaliteit, wel degelijk worden opgepakt. Daarnaast vinden we het als NBA op dit moment vooral belangrijk dat er discussies plaatsvinden over gedrag en cultuur. Kun je je kwetsbaar opstellen, mag je fouten maken, moet je altijd alles weten? Een van onze oud-voorzitters zegt altijd dat de enige fout die je niet mag maken, de fout is die je alleen maakt. Zo'n opmerking onderschrijven we van harte, want deze nodigt uit tot collegiaal overleg op een moment dat je het zelf niet weet!”

### Hoe wordt de daadwerkelijke realisatie, los van de papieren werkelijkheid, gemonitord?

Van Arkel: “We hebben geen nulmeting uitgevoerd, dat zal ook lastig zijn. We forceren nu, met een hele set aan maatregelen, een cultuurverandering. We realiseren ons terdege dat het tijd nodig zal hebben eer deze cultuurverandering gerealiseerd is. Daarnaast zal ook het tempo van verandering verschillen van organisatie tot organisatie. We zijn nu in gesprek met een professionele partij die ons helpt te definiëren hoe dit cultuurtraject eruit dient te zien om effectief te zijn. De grote kantoren zullen zelf goed in staat zijn om dit traject handen en voeten te geven. De NBA zal met name de kleinere organisaties, samen met deze professionele partij, ondersteunen in het traject van gedragsverandering”.

### Voorzien jullie een bottom-up of top-downcultuurverandering?

Lauret: “Beide zijn relevant en beide vinden plaats. Wat heel goed is om te zien, is de grote betrokkenheid van de Young Professionals van de NBA op dit onderwerp. Er leeft bij hen een groot gevoel van herkenning en er vinden onderling levendige debatten plaats. Binnen de muren van de NBA is het wellicht gemakkelijk om bepaald gedrag aan de orde te stellen, maar terug in de heersende mores van een kantoor is dat een stuk moeilijker. De vraag is hoe je dit verandert. Kunnen jonge mensen elkaar bijvoorbeeld meer ondersteunen om binnen het kantoor een verandering te bewerkstelligen? Gelukkig luisteren de besturen van accountantskantoren naar de Young Professionals en geven zij aan cultuurverandering te ondersteunen.”

### Een van de maatregelen is de instelling van een beroepseed. Is het doel hiervan de buitenwereld gerust te stellen?

Van Arkel: “Nee, met klem niet, anders is er slechts sprake van symboolpolitiek. Het doel is dat de accountant met het uitspreken van de eed zich nog meer realiseert welke waarden bij het beroep horen. We zijn nu bezig met conceptteksten voor deze eed. De eed zal op alle accountants van toepassing zijn. Overigens bestaat een dergelijke eed al in Schotland.”

### Recent kwamen de grote salarisstijgingen bij de Big Four-accountantskantoren naar buiten. Hebben accountants onvoldoende antennes voor de buitenwereld?

Van Arkel: “Het klopt dat dit nieuws wel een heel ongelukkige timing kent. Tegelijkertijd is het een feit waar wij niets aan kunnen veranderen. Ons doel is niet zozeer de hoogte

van de beloning te veranderen, maar dat die beloning en de winst tot stand komen in een organisatie waarbij kwaliteit topprioriteit heeft en niet het geld verdienen op zichzelf. Tegelijkertijd gaat het uiteindelijk om vertrouwen van de maatschappij in onze beroepsgroep, dus dat betekent dat we constant zullen moeten communiceren over wat we doen en waar we voor staan. En nieuws over grote salarissprongen helpt dan inderdaad niet.”

### Cultuurverandering vergt een lange adem. Wat is voor jullie een succesvolle mijlpaal op de langere en kortere termijn?

Van Arkel: “We zijn nu volop bezig om de route in te vullen die zal leiden tot cultuurveranderingen. De kortetermijnmijlpalen zullen volgen uit deze nadere invulling. Op de lange termijn komt het er feitelijk op neer dat alles wat ertoe heeft geleid dat het vertrouwen in accountants is beschaamd niet meer voorkomt; dus geen onvoldoendes meer van de AFM, geen integriteitsincidenten, et cetera. Toch hebben we bepaalde mijlpalen al bereikt. We mogen trots zijn op onszelf dat we op hele korte termijn alle handen binnen de beroepsgroep op elkaar hebben gekregen voor het rapport van de werkgroep. En niet alleen binnen de beroepsgroep maar ook daarbuiten: onze stakeholders, de politiek en de AFM hebben allen laten blijken vertrouwen te hebben in de ingeslagen weg. Wat ten slotte ook goed is om te noemen, is dat de NBA in 2013 een reputatie-onderzoek heeft uitgevoerd waaruit bleek dat klanten best tevreden zijn over hun eigen accountant. De ingeslagen weg is lang en kent hobbels, maar kent ook geen weg meer terug. De toekomst zal uitwijzen hoeveel tijd precies benodigd is om de gewenste effecten te bereiken, maar wij zijn vol vertrouwen!” <<