

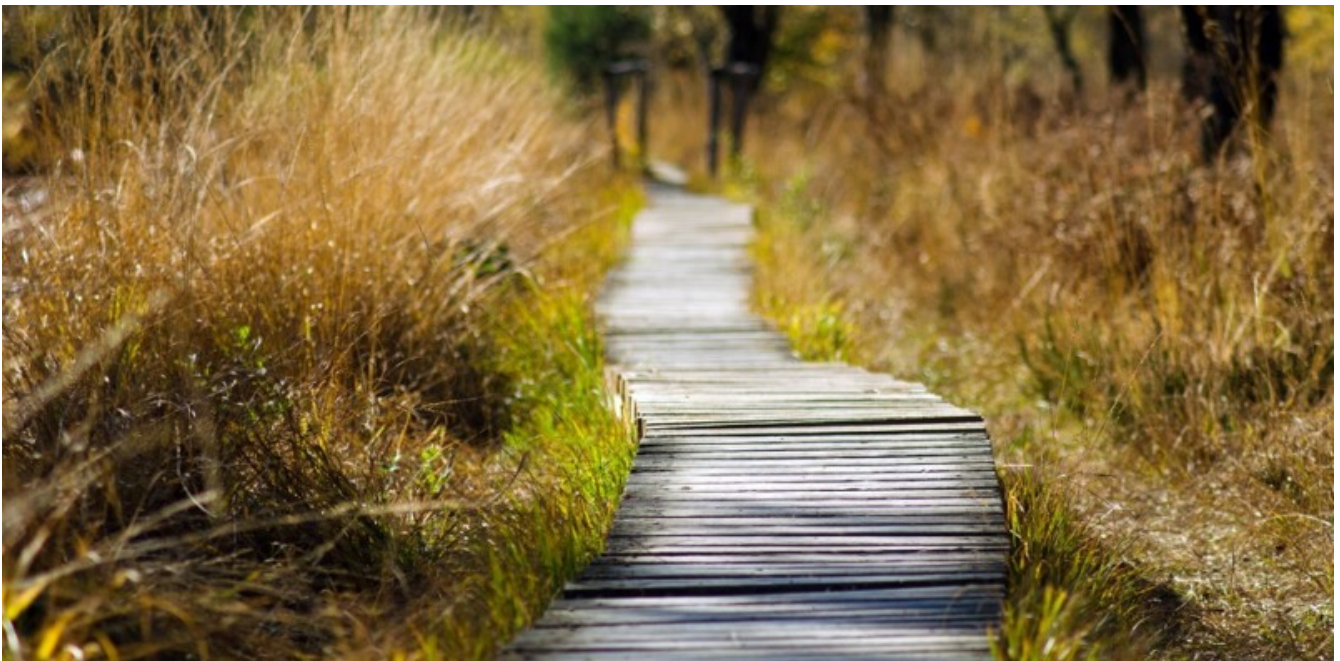
ARTIKELEN | 12 FEBRUARI 2024

# MET DE ACCOUNTANT OP HET PAD VAN GEDRAG EN CULTUUR

**Auteur:** Mr. Marlène Jans CCP – Mr.dr.s. Carolien Merkens RA – Mr. Finfolá Planting EMoC CCP – Mr. Carole Wishaupt

**Beeld:** Pexels by Achim Bongard

**Leestijd:** 4 min



**De NBA stimuleert met de herziene Handreiking 1118 toenemende transparantie van de accountant over de aanpak van en bevindingen tijdens de jaarrekeningcontrole. De NBA vraagt specifiek aandacht voor gedrag en cultuur. Een team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging voor Compliance Officers (VCO) doet onderzoek.**

De dialoog tussen de accountant en de stakeholders moet worden bevorderd in de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), stelt de NBA in de hernieuwde Handreiking 1118. Die verwacht dat de accountant zich in heldere taal uitspreekt over de aanpak van en diens bevindingen tijdens de jaarrekeningcontrole. De NBA vraagt daarvoor ook expliciet aandacht voor gedrag en cultuur bij haar leden.

Vanuit de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO is gestart met een inventarisatie. Een team onderzoekt hoe de accountant gedrag en cultuur incorporeert in het werk, hoe deze samenwerkt met internal audit en de compliancefunctie, en in hoeverre deze Handreiking het werk gaat veranderen. In dit artikel deelt het onderzoeksteam de eerste resultaten.

## Hapering

# AUDIT

## MAGAZINE

Voor veel gesprekspartners is 'gedrag en cultuur' een belangrijk onderdeel van het werk. Een goede organisatiecultuur bevordert de interne beheersing. Bij een incident zijn vooraf vaak al signalen zichtbaar van een hapering in de bedrijfscultuur. Toch bestaat bij accountants nog geen overweldigend enthousiasme om meer expliciet met het onderwerp aan de slag te gaan. De accountant werkt – net zoals de internal auditor – op basis van aantoonbaarheid. Gedrag en cultuur zijn niet zo eenvoudig in normen en kaders te plaatsen. Toch is het belangrijk om gewenst gedrag expliciet te maken, daar continu aan te werken en het integraal onderdeel te maken van risicomangement.

### **Een 'ongezonde' organisatiecultuur is vaak het eerste signaal van een veranderend risicoprofiel van de onderneming**

Door het versterken van de keten van compliance officer, internal auditor, RvC en accountant kan impact gecreëerd worden. Hiervoor is het belangrijk dat de betrokken functies meer met elkaar samenwerken. De Handreiking kan bijdragen aan het voeren van het goede gesprek in deze keten.

#### **Actuele ontwikkeling en achtergrond**

De NBA publiceerde in februari 2023 de herziene Handreiking 1118 over het optreden van de accountant in de AvA. Deze handreiking stimuleert dat de accountant zich in de presentatie over de jaarrekeningcontrole uitspreekt over de aanpak van de jaarrekeningcontrole. Dit heeft als doel de dialoog tussen de accountant en de stakeholders te bevorderen tijdens de AvA. Zo wil de NBA bereiken dat wordt tegemoetgekomen aan de wens van de gebruikers van de jaarrekening om meer transparantie te krijgen over de jaarrekeningcontrole.

Daarvoor is het van belang dat de accountant de bevindingen en observaties deelt die in het kader van de jaarrekeningcontrole zijn opgedaan. Ook bevindingen en observaties op het gebied van de organisatiecultuur, waargenomen gedrag en de toon vanuit de top komen daarbij aan de orde. Dit onderwerp is voor de beheerste en integere bedrijfsvoering van belang; een 'ongezonde' organisatiecultuur is vaak het eerste signaal van een veranderend risicoprofiel van de onderneming, terwijl een gezonde organisatiecultuur een sterke driver kan zijn voor succes. De verwachting is dat hier concreter naar zal worden gevraagd op de AvA. Incidenten zoals bij Ajax, Wirecard en in een verder verleden Imtech, hebben het belang van cultuur en gedrag voor de continuïteit van organisaties onderstreept.

De handreiking beoogt een nieuwe impuls te geven om het proces van de jaarrekeningcontrole meer aandacht te geven in de AvA. Het is interessant om te zien of de accountants aanpassingen gaan doen in hun werkzaamheden op het gebied van gedrag en cultuur, en wat dit betekent voor de voorbereiding van de AvA.

#### **Doel en aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek heeft ten doel inzicht te krijgen in de wijze waarop de accountants en hun cliënten zich op deze ontwikkeling voorbereiden. Welke dilemma's komen zij tegen, welke rol nemen accountants in? Hoe worden zij geïnformeerd door hun cliënt? Weten accountants op het gebied van soft controls de weg te vinden naar de tweede- en derdelijnsfunctionarissen in de organisatie van hun cliënt? En wat doen de compliance officers en internal auditors zelf met deze ontwikkeling, hoe informeren zij de accountant? Het team interviewt accountants, compliance officers, internal auditors en commissarissen, doet deskresearch en organiseert een rondetafelbijeenkomst.

#### **Eerste inzichten uit het onderzoek**

De eerste onderzoeksresultaten laten interessante uitkomsten zien. Zie tabel 1 voor een aantal kernpunten.

# AUDIT

## MAGAZINE

De vragen	Wat zeggen accountants?	Wat zeggen hun stakeholders?
Waar staan we nu?	De meeste accountants hebben over de hernieuwde Handreiking 1118 gehoord, niet iedereen kent de inhoud. Soms lijkt er sprake van koudwatervrees. De voorbereidingen voor de AvA hebben (nog) geen prioriteit. Accountants zeggen de handreiking niet nodig te vinden; gedrag en cultuur zijn al verankerd in het werk. Van de nieuwe generatie accountants mag gedrag en cultuur explicieter op de kaart; dat is nodig om relevant te blijven.	Compliance officers zijn in beginsel positief, meer aandacht voor gedrag en cultuur is wenselijk. Dit sterkt de compliance officer in diens taak. Beschikbare informatie wordt nog te weinig gebruikt, compliance officers hebben lang niet altijd contact met de accountant. Commissarissen hebben gemengde gevoelens, zij willen zoveel mogelijk onnodig werk voorkomen.
Wat belemmert ons?	Er is gebrek aan beschikbare tijd per klant, apart inzoomen op gedrag en cultuur vraagt tijd. Als de accountant 'red flags' constateert ten aanzien van gedrag en cultuur, dan moet daarop geacteerd worden. Dit is niet altijd gemakkelijk. Het is een handreiking en geen verplichting.	Compliance officers zien mogelijk hun eigen kracht niet in de keten intern toezicht-RvC-accountant; ze zijn vaak te voorzichtig in wat ze delen. Commissarissen twifelen aan het nut van additioneel onderzoek door de accountant. Ook denken zij dat bestuurders er onvoldoende prioriteit aan toekennen om de accountant in te laten zoomen op gedrag en cultuur. Experts vragen zich af wanneer vergaande transparantie iets toevoegt, en vanaf welk punt het tegen de organisatie gaat werken.
Wat is de wenselijke situatie?	Integreer de werkzaamheden rond gedrag en cultuur nadrukkelijk in de reguliere werkzaamheden voor de jaarrekeningcontrole. Maak gebruik van de 'huisarts-specialistenepak': de accountant neemt waar dat er mogelijk iets mis is, waarna de specialist in het auditteam nader onderzoek doet. De accountant weet de compliance officer en de internal auditor goed te vinden voor het gesprek over gedrag en cultuur. Bevindingen en observaties worden gedeeld. De accountant vraagt door en pakt signalen op.	De compliance officer is een gesprekspartner voor de internal auditor, de RvC en de accountant als het gaat om gedrag en cultuur. Dit is een van diens kerntaken. Zowel de compliance officer als de internal auditor hebben de competentie om in hun rapportages gedrag en cultuur op impactvolle wijze te adresseren. Er is een bepaalde mate van acceptatie dat niet alles aantoonbaar in control kan zijn, 'volledig IN control is UIT'.
Wat is daarvoor nodig?	Zoek als accountant nadrukkelijk het gesprek op met de internal auditor en de compliance officer. Maak gebruik van elkaars observaties. De rapportageverplichtingen rond duurzaamheid (CSR) geven goede aanknopingspunten om gedrag en cultuur mee te nemen. Creëer diversiteit in het controleteam, waarin zowel 'huisartsen' als 'specialisten' werken. Train de accountant op sensitiviteit voor gedrag- en cultuurgelateerde signalen en de communicatie hierover (tijdens de AvA).	Zoek als compliance officer de internal auditor, de RvC en de accountant op voor het gesprek over gedrag en cultuur. Verberg je niet achter processen en train je hierin. Voed de accountant zodanig dat deze onderwerpen ook in de management letter terechtkomen en aanbevelingen kunnen worden gedaan. Bespreek met de accountant het gewenste niveau van transparantie; niet alles hoeft meteen naar buiten te worden gebracht; een goed gesprek met het bestuur is stap een.

Tabel 1. Kernpunten

## Kunnen we nog wel in control zijn?

Mede door de huidige duurzaamheidstransitie blijkt het klassieke streven om volledig in control te zijn steeds moeilijker haalbaar. De wereld verandert snel en er is een bepaalde mate van flexibiliteit nodig om bij te blijven. De jacht op in control zijn kan leiden tot verstarring en een web van regels. Op het gebied van gedrag en cultuur is zekerheid een illusie. Zelfs wanneer er normen komen waarop gedrag en cultuur beoordeeld kunnen worden, is de beoordeling onderhevig aan de omstandigheden van het moment en de ervaringen en (voor)oordelen van de betrokkenen. Ook de accountant heeft zijn eigen normen en waarden, waarmee hij naar de situatie kijkt. De vraag is welk niveau van onzekerheid toch een 'zeker' gevoel van comfort kan geven aan de gebruikers van de jaarrekening.

## Oproep

Het onderzoeksteam is geïnteresseerd in de visie van internal auditors. Hoe kijk je naar je rol als internal auditor in dit kader? Gaat de internal auditor de accountant helpen op het vlak van gedrag en cultuur? Zo ja, hoe? Heb je ervaringen opgedaan in de samenwerking met de accountant? Of heb je ideeën hierover? Deel ze via [info@vco.nl](mailto:info@vco.nl) met in de aanhef de vermelding 'Onderzoek accountant in de AvA'.

# AUDIT

## MAGAZINE

### Over

Mr. Marlène Jans CCP, mr.drs. Carolien Merkens RA, mr. Finfol Planting EMoC CCP en mr. Carole Wishaupt werken in het vakgebied compliance. Naast hun reguliere functies zijn zij actief lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging voor Compliance Officers (VCO).

**Tags:** Gedrag, onderzoek

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/artikelen/met-de-accountant-op-het-pad-van-gedrag-en-cultuur/>