
IN HET PUBLIEK BELANG: HET KAN ECHT BETER!

Naar een verbeterde controlepraktijk
voor niet-oob-accountantsorganisaties

The logo for the Nederlandse Bond van Accountants (NBA) consists of a solid orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

NBA

Werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties

Voorwoord NBA-bestuur

Het kan beter

Om het vertrouwen in het functioneren van accountants terug te winnen en te behouden is kwaliteit een eerste vereiste. Dat geldt sectorbreed, voor grote, middelgrote en kleinere accountantsorganisaties. En ook voor accountants in andere functies. Onze titel schept verwachtingen maar heeft ook verplichtingen.

Het accountantsberoep heeft in september 2014 een breed verbeterplan gepresenteerd, getiteld 'In het publiek belang'. Vervolgens is gestart met implementatie van de maatregelen binnen accountantsorganisaties met een oob-vergunning. Een aantal van de 53 maatregelen uit het rapport is specifiek ontwikkeld met die doelgroep in het achterhoofd.

Die eerste fase is nog niet voltooid, maar de volgende fase gaat alvast van start: implementatie bij de circa 400 niet-oob-vergunninghouders. Ook uw kwaliteit draagt bij aan de reputatie van en het vertrouwen in het accountantsberoep, in het bijzonder in het mkb-segment.

Al snel na de start van de implementatie bij oob-accountantsorganisaties werd duidelijk dat een aantal maatregelen aanpassing behoeft, om te kunnen worden toegepast bij de niet-oob-kantoren. Een speciale werkgroep, met vertegenwoordigers vanuit niet-oob-kantoren en SRA, Novak en Full Finance heeft de doorvertaling ter hand genomen. In de afgelopen maanden is daaruit bijgaand verbeterplan ontstaan: in lijn met het rapport In het publiek belang, maar op maat voor accountantsorganisaties in het niet-oob-segment.

Het NBA-bestuur is van mening dat de werkgroep hier goed in is geslaagd en heeft ook dit aangepaste rapport omarmd. Er ligt voor niet-oob-kantoren een pakket maatregelen dat behapbaar is. Voor het voorwerk van deze werkgroep past op deze plaats daarom een woord van dank.

Hoe nu verder? De komende periode deelt de werkgroep de aangepaste maatregelen op in werkbaar stappen. Via een aantal regionale bijeenkomsten wordt de invoering dit najaar nader aan u toegelicht. U bent van harte welkom om zo'n bijeenkomst bij te wonen. Meer informatie is te vinden via de website van de NBA: www.nba.nl/toekomst.

Om de voortgang zichtbaar te maken wordt NBA Monitor Publiek Belang ook voor de niet-oob-kantoren beschikbaar gesteld. De informatie daarin is gebaseerd op self assessment en wordt in eerste instantie op geaggregeerd niveau aangeboden. Over de werkwijze rondom de monitor en het zelf invoeren van uw informatie wordt u tijdig geïnformeerd.

Het bestuur verwacht dat ook de invoering van dit aangepaste pakket maatregelen voortvarend wordt opgepakt, net zoals dat door de oob-kantoren is gedaan. We hebben onszelf als beroep drie jaar gegeven om het verbeterplan te realiseren. Daarvan was het eerste jaar vooral gericht op de oob-kantoren.

Het herstel in de sector is ingezet, maar dat herstel wordt kritisch gevolgd door de politiek, de AFM en het maatschappelijk verkeer. Terecht, want onze kwaliteit mag niet ter discussie staan. Dat vraagt om ieders inspanning. Door voortvarende invoering van deze op maat gesneden set maatregelen helpt u bij het herwinnen van vertrouwen. We doen als beroep veel goed, maar het kan altijd beter.

Pieter Jongstra
voorzitter NBA

Diana Clement
vice-voorzitter NBA

In het Publiek Belang

Naar een verbeterde controlepraktijk voor niet-oob-accountantsorganisaties

Voorwoord werkgroep

In de zomer van 2014 verscheen het rapport 'In het Publiek Belang', dat zich vooral richt op de invloed van de accountantsorganisatie (zowel oob als niet-oob) op de kwaliteit van de (wettelijke) controle. De niet-oob-accountantsorganisaties realiseren zich terdege dat het beter moet. De werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties omarmt het rapport 'In het Publiek Belang'. Dit rapport is daarom een nadere uitwerking van 'In het Publiek Belang', waarbij de maatregelen schaalbaar en toepasbaar zijn gemaakt voor niet-oob-accountantsorganisaties. Naast verschillen zijn er vele overeenkomsten tussen het oob en niet-oob segment. Dit rapport zoomt in op de voor het niet-oob-segment relevante onderdelen die verdere uitwerking behoeven. Sommige maatregelen gaan verder dan in het 'In het Publiek Belang' beschreven. Met de in deze publicatie voorgestelde maatregelen kan het ook echt beter.

Inleiding

Het vertrouwen in de accountant in 'het maatschappelijk verkeer' is geschaad. Voor een beroepsgroep waarin mensen trots (willen) zijn op het werk dat ze, ten behoeve van een gezonde economie doen, staat de accountancy sector al enkele jaren (te) negatief in de publieke aandacht. De mensen in de sector, veelal met liefde voor hun vak, zijn er zich ten volle van bewust dat verbeteringen in de controlepraktijk nodig zijn. Te vaak is sprake van onvolledige controle-dossiers, onvoldoende resoluut optreden bij het signaleren en melden van fraude, gebrek aan onafhankelijk optreden als gevolg van de eigen 'organisatiebelangen' en het onvoldoende vanuit een professioneel-kritische houding 'in het publiek belang' de vinger tijdig op de zere plek leggen. De beroepseer van de accountant is in het geding als er in de samenleving, in het 'maatschappelijk verkeer', onvoldoende vertrouwen is in de handtekening van de accountant onder de jaarrekening. Daarom maakt de sector werk van de noodzakelijke kwaliteitsverbetering. Dat geldt zowel voor de accountantsorganisaties die opereren in het segment van de organisaties van openbaar belang (zogenaamde oob's), als voor de accountants en accountantsorganisaties die actief zijn voor cliënten in het mkb en de non profit sector (niet-oob's), waarvoor een (wettelijke) controleplicht geldt.

Oorzakenanalyse: de individuele accountant

Alvorens maatregelen te kunnen nemen om de kwaliteit van de individuele accountant te verbeteren en om er voor te zorgen dat vanuit de accountantsorganisatie een positieve invloed uitgaat op verbetering van de controlekwaliteit, is het nodig een analyse te maken van de oorzaken van de achterblijvende kwaliteit. Voor de niet-oob-accountantsorganisaties is daarvoor goed werk verricht door de beide rapporten van de AFM voor zowel NBA als SRA 'Themaonderzoek niet-oob-accountantsorganisaties' uit 2013, waarin de AFM voor het eerst de kwaliteit van de individuele accountant

tot op het niveau van afzonderlijke dossiers heeft getoetst. Voor de gehele sector gebeurde dat in het rapport 'In het Publiek belang' uit 2014. Ook de jaarverslagen van de Raad voor Toezicht van de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA) en de SRA Review bieden inzicht in tekortkomingen en mogelijke oorzaken. Vanzelfsprekend geven deze oorzakenanalyses een globaal beeld van de sector en zijn ze niet 'kantoor-specifiek'. In de rapporten van de AFM uit 2013 worden ook in een bijlage voorbeeldvragen geformuleerd voor een kantoor-specifieke oorzakenanalyse.

De AFM concludeerde in 2013 dat slechts in ongeveer 20% van de onderzochte controles de kwaliteit voldoende was en dat die voldoende vooral werden 'gescoord' door recent ingeschreven accountants die actief waren in relatief eenvoudige sectoren en bovendien in gevallen waarin sprake was van oordeelonthouding en/of opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's). Op globaal niveau concludeerde de AFM in 2013 dat *"het vooral de kwaliteit is van de persoon die de functie van externe accountant vervult, die bepalend is voor de kwaliteit van de wettelijke controle."* De AFM heeft geconstateerd dat veel wettelijke controles hierdoor in opzet redelijk tot goed waren vormgegeven. Echter, de uitvoering van de controlewerkzaamheden heeft de AFM voor veel wettelijke controles als 'onvoldoende' aangemerkt.

Sinds 2008 is wettelijk toezicht op de kwaliteit van de wettelijke controle ingevoerd. Dat resulteerde in 2008 in een convenant met de SRA. Op 1 januari 2013 is tevens het convenant tussen de NBA en AFM in werking getreden op grond waarvan de Raad voor Toezicht bij accountantsorganisaties met een niet-oob-vergunning van de AFM de wettelijke controles in de kwaliteitstoetsing kan betrekken. In reactie op de AFM-rapporten werden door zowel NBA als SRA actie ondernomen. De beroepsorganisatie NBA zette een traject in gang gezet van kwaliteitstoetsing, kennisverhoging ('Ken de COS') en dossier-mentoring. Het monitoren van de effecten van deze maatregelen vindt plaats in het reguliere toezicht. Blijvende tekortkomingen kunnen tuchtrechtelijk worden afgehandeld. De organisatie van accountantskantoren SRA (waarvan kantoren vrijwillig lid kunnen worden) heeft het NBA-programma ingebed in 'Samen Beter'. Kantoren hebben in dat verband (conform de methodiek van de AFM) een nulmeting ondergaan, zodat ze weten waar ze staan en bij onvoldoende kwaliteit een verbeterplan hebben moeten maken. Medio 2015 heeft de SRA richting haar leden gecommuniceerd over de wijze van opvolging van de nulmeting binnen Samen Beter. Blijvende tekortkomingen kunnen gevolgen hebben voor het lidmaatschap van de SRA. Met de genoemde programma's hebben NBA en SRA opvolging gegeven aan de AFM-rapporten uit 2013, waarbij de focus gericht werd op de individuele accountant.

Oorzakenanalyse: de accountantsorganisatie

Al bij de totstandkoming (en wijziging) van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) was duidelijk dat niet alleen de individuele accountant maar ook de accountantsorganisatie waarin hij/zij werkzaam is van grote invloed kan zijn op de mogelijkheden om te voldoen aan de gewenste controlekwaliteit. Enkele incidenten die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan hebben de aandacht opnieuw op dat aspect gericht. Mede in reactie op die incidenten en de publieke en politieke commentaren daarop, besloot de NBA begin 2014 tot de instelling van een 'werkgroep' van zeven partners van accountantsorganisaties (met één vertegenwoordigster uit een niet-oob-accountantsorganisatie) die een nadere analyse maakte van de oorzaken van de tekortschietende controlekwaliteit. De oorzaken van de achterblijvende controlekwaliteit van zowel oob als niet-oob-accountantsorganisaties werden beschreven en maatregelen werden voorgesteld om te komen tot kwaliteitsverbetering. Dit keer betrof het dus vooral maatregelen die niet gericht waren op de individuele accountant, maar juist op de accountantsorganisaties.

De werkgroep 'In het Publiek Belang' is tijdens de vele gesprekken met stakeholders en accountants "ingegaan op de rol van de openbaar accountant in de maatschappij, de wijze waarop de accountant zijn rol vervult en de mate waarin dit aan de verwachtingen van stakeholders voldoet. Ook hebben we veelvuldig stil gestaan bij de bevindingen van de toezichthouder en incidenten die het beroep hebben beschadigd. Die incidenten hebben plaatsgevonden in organisaties met gekwalificeerde professionals, in een streng gereguleerde omgeving. Telkens hebben we ons de vraag gesteld hoe dit alles heeft kunnen gebeuren, welke correctiemechanismen in die gevallen niet hebben gewerkt, en deze vragen samen met stakeholders verder uitgediept. Bijna altijd kwamen we uit bij hetzelfde thema: cultuur en gedrag. Als er een cultuur is waarin kwaliteit bovenaan staat, waarin de loyaliteit ligt bij commissarissen, toezichthouders en maatschappelijk belanghebbenden, waarin tegenspraak en een professioneel-kritische instelling hogelijk worden gewaardeerd, dan zal dat het risico op dergelijke incidenten sterk reduceren. Als die cultuur er niet is, dan is dat een voedingsbodem voor incidenten waarbij mensen verkeerde keuzes maken.

De werkgroep constateert dat de hoogconjunctuur waarin veel van de huidige accountants zich professioneel hebben ontwikkeld, gecombineerd met het ontbreken van effectieve correctiemechanismen zoals extern toezicht, heeft geleid tot een geleidelijke verwaarlozing van elementaire vakprincipes. De economische meewind en de omzet- en resultaatstijgingen voor het uitbreken van de crisis resulteerden in een cultuur van genoegzaamheid, waarin maatschappelijke ontwikkelingen eenvoudig konden worden genegeerd of onderschat.

De economische crisis en de komst van een kritische toezichthouder hebben ervoor gezorgd dat die tijd definitief voorbij is. Cultuur en gedrag vormen derhalve de belangrijkste uitgangspunten voor de maatregelen in ons rapport. Natuurlijk zijn er, naast cultuur en gedrag, ook andere maatregelen die invloed hebben op de uitvoering van de controle. Of maatregelen die te maken hebben met de aard en reikwijdte van de controleverklaring en die daarmee bijdragen aan de relevantie en effectiviteit van controlerend accountants. Die maatregelen zijn op termijn eveneens noodzakelijk om te blijven voldoen aan maatschappelijke eisen. De basis van het accountantsberoep is echter een mindset, die is doordrongen van het besef dat onafhankelijkheid, professioneel-kritische instelling, deskundigheid en kwaliteit van de controle uitgangspunten zijn waaraan geen concessies kunnen worden gedaan. Deze uitgangspunten dienen te behoren tot het DNA van iedere accountant, van iedere accountantsorganisatie en dus van de hele beroepsgroep. Dit vertaalt zich dan ook in een samenhangend geheel van maatregelen, gericht op drie niveaus waarop cultuurbeïnvloeding van belang is: de beroepsgroep, de accountantsorganisatie en de individuele accountant. Daarnaast spelen ook andere partijen een rol, als onderdeel van de totale keten die bijdraagt aan effectieve governance rondom ondernemingen en andere organisaties.

Individen kunnen fouten maken. Maar als sector moeten we zorgen voor een omgeving waarin het risico daarop wordt geminimaliseerd, waar mensen via de juiste prikkels optimaal worden gestimuleerd om kwalitatief goed werk af te leveren en waar van fouten wordt geleerd. Hierbij is het niet alleen van belang dat maatregelen de cultuur, mindset en kwaliteit binnen de kantoren positief beïnvloeden. Ook moeten de maatregelen zorgen voor duidelijkheid richting stakeholders over de wijze waarop accountantsorganisaties en de sector zijn ingericht; een wijze die past bij de rol die accountants vervullen in de maatschappij."

Het rapport 'In het Publiek Belang' stelt voorts: "Om vertrouwen te kunnen verschaffen moet je allereerst zelf worden vertrouwd. Dat vertrouwen heeft het accountantsberoep niet altijd waar gemaakt en soms zelfs ronduit beschaamd. Dat is zorgwekkend en de beroepsgroep moet daarom maatregelen nemen die voor stakeholders duidelijk maken waar de accountant voor staat en wat ze van hem of haar mogen verwachten. Verwachtingen die de accountant vervolgens ook waarmaakt. Bij deze beroepsgroep hoort een attitude die publiek belang stelt boven eigenbelang, die kwaliteit stelt boven winstmaximalisatie en die wordt gedreven door een continue verbetering van de professionele kwaliteit. Professionals die hun uitdaging vinden in het verlenen van hoogwaardige diensten in het publiek belang moeten zich aangetrokken voelen tot dit beroep. De cultuur binnen de beroepsgroep dient aan te sluiten bij deze attitude."

Uit Rapport 'In het Publiek Belang'

Instellen van werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties

Een in opdracht van de NBA (en in samenwerking met de SRA) ingestelde werkgroep met vertegenwoordigers van niet-oob-accountantsorganisaties, Novak en FullFinance heeft medio 2015 een voorstel ontwikkeld voor de toepassing van de maatregelen in het segment van de niet-oob-accountantsorganisaties. Opdracht van de werkgroep was de maatregelen uit 'In het publiek belang' schaalbaar en toepasbaar te maken in het segment van de niet-oob-accountantsorganisaties. Daarbij is de oorzakenanalyse uit het rapport 'In het Publiek Belang' als uitgangspunt gekozen en de aandacht eveneens vooral gericht (niet op de individuele accountant, maar) op de accountantsorganisatie. Steeds is bezien hoe die maatregelen bijdragen aan een verhoogde controlekwaliteit. In aanvulling daarop zijn door de werkgroep een aantal additionele elementen aan de oorzakenanalyse toegevoegd. Mede op grond daarvan zijn ook additionele maatregelen voorgesteld.

De aanvullende analyse betreft onder andere het onderscheid tussen de wettelijke controles bij oob's, de wettelijke controles bij niet-oob's en de vrijwillige controles bij organisaties waarvoor geen wettelijke controle is vereist. Daarbij kan het dus ook gaan om accountantsorganisaties zonder WTA-vergunning. Naar de mening van de werkgroep wordt de kwaliteit van de controle deels bepaald door de verwachtingen die in het maatschappelijk verkeer bestaan ten aanzien van de 'aard van de controle'. Het is daarom niet wenselijk dat er voor verschillende types organisaties sterk uiteenlopende controlestandaarden bestaan. In beginsel zou de wettelijke controle bij oob's en niet-oob's daarom gelijk moeten zijn. Dat aan oob-accountantsorganisaties en niet-oob-accountantsorganisaties verschillende eisen worden gesteld zou geen invloed moeten hebben op de wettelijke controlevereisten, zodat in het maatschappelijk verkeer een eenduidig begrip bestaat van de aard van de wettelijke controle.

Daarnaast is gesproken over mogelijke oorzaken van achterblijvende kwaliteit die voortkomen uit het feit dat sommige niet-oob-accountantsorganisaties slechts één of een zeer gering aantal wettelijke controles uitvoert. Alhoewel ook hier positieve uitzonderingen de regel bevestigen lijkt het erop dat accountantsorganisaties die slechts één of enkele wettelijke controle(s) uitvoeren in toenemende mate moeite hebben te voldoen aan alle vereisten die worden gesteld aan zowel de individuele accountant als aan de accountantsorganisatie. In sommige gevallen lukt het accountantsorganisaties niet aan die vereisten te voldoen zonder dat daaruit consequenties (verandering business model, sluiting, verkoop, schaalvergroting) worden getrokken. Uiteindelijk gaat het om de controlekwaliteit die uit het dossier moet blijken.

Om de condities voor een verbeterde controlekwaliteit te realiseren stelt de werkgroep een breed pakket aan maatregelen voor, die een doorvertaling zijn van de maatregelen uit 'In het Publiek Belang' aangevuld met additionele maatregelen. Deze richten zich primair op de controlepraktijk bij accountantsorganisaties met AFM-vergunning (d.i. oob en niet-oob). De belangrijkste maatregelen zijn (conform het rapport 'In het Publiek Belang') gericht op verschillende aspecten van de accountantsorganisatie(s), zoals de governance van accountantsorganisaties; het belonings- en verdienmodel; de cultuur en het lerend vermogen van de sector en; verbetering van de relevantie van de accountantscontrole. Op één aspect gaat de werkgroep kort in, alvorens over te gaan tot het benoemen van de maatregelen. Dat betreft de relatie tussen governance en beloning enerzijds en kwaliteit anderzijds.

Kwaliteit, governance, winstuitkering en variabele beloning

In het segment van niet-oob-accountantsorganisaties bestaan twee 'modellen' waarop de organisatie haar beloningsbeleid baseert. Allereerst is er het model waarbij (een deel van) de beloning variabel is en gebaseerd op bepaalde prestatiecriteria. Daarnaast is er het model waarbij het kwaliteitsbeleid is gebaseerd op een beloningsbeleid van 'gelijke monniken, gelijke kappen' (oftewel gelijkwaardig loon voor gelijkwaardig werk). In beginsel kunnen beide modellen een effectieve bijdrage leveren aan het realiseren van de gewenste kwaliteitsverbetering. Indien een niet-oob-accountantsorganisatie kiest voor een model gebaseerd op variabele beloning zijn de maatregelen uit 'In het Publiek Belang' (eventueel in aangepaste vorm) toepasbaar. Voor die niet-oob-accountantsorganisaties geldt dus dat de in de prestatiecriteria op basis waarvan de variabele beloning wordt toegekend het gewicht van kwaliteitscriteria boven de 50% moet liggen en geldt tevens dat maatregelen moeten worden getroffen om te waarborgen dat achteraf ten onrechte uitgekeerde variabele beloning kan worden teruggevorderd. Voor niet-oob-accountantsorganisaties die kiezen voor het model 'gelijke monniken, gelijke kappen' heeft de werkgroep nagedacht over de vraag hoe in dat model bewerkstelligd wordt dat de gewenste verbetering van de kwaliteit wordt gerealiseerd. Dat heeft geleid tot enkele

specifieke maatregelen. Alvorens die set maatregelen toe te lichten acht de werkgroep het van belang een korte toelichting te geven op het model 'gelijke monniken, gelijke kappen'.

Gelijke monniken, gelijke kappen waarborg voor goede governance, checks and balances

Een groot deel van de niet-oob-accountantsorganisaties hanteert het model van 'gelijke monniken, gelijke kappen', waarin sprake is van gelijke stemrechten én gelijke winstrechten voor alle equity partners. Door dit principe ontstaat een hoog niveau van 'sociale controle'. Immers, een gebrek van de kwaliteit van de ene equity partner heeft in een niet-oob-accountantsorganisatie (met tussen de 2 en 25 equity partners) een direct effect op de winstuitkering van alle equity partners en kunnen door imagoschade tevens verstrekkende gevolgen hebben voor de verdien capaciteit van de organisatie op de middellange termijn. In de praktijk van de niet-oob-accountantsorganisaties is het (ook financiële) risico van imagoschade bij onvoldoende (controle-) kwaliteit een incentive voor zowel de equity partner die verantwoordelijk is voor de wettelijke controles als voor de andere equity partners om voorrang te geven aan kwaliteit en winstgevendheid op de middellange-termijn boven korte-termijn gewin.

Equity partners houden elkaar juist vanwege de gelijke winstuitkering 'in de gaten' en er bestaan op de middellange termijn geen tegengestelde belangen: het (bedrijfseconomisch) resultaat moet duurzaam zijn en die duurzaamheid wordt (mede) bereikt door voortdurende kwaliteitsborging en -verbetering. Voor die nodige investeringen in kwaliteit is vanzelfsprekend wel een bepaald rendement nodig, ofwel een gezond evenwicht tussen rendement en kwaliteit. Voor oudere equity partners kan er een aanleiding zijn prioriteit te geven aan een hogere winstuitkering boven noodzakelijke investeringen. Voor jonge equity partners is het juist van belang dat niet alleen op korte termijn voldoende rendement wordt behaald maar dat er ook op termijn van voldoende rendement sprake is, zij 'moeten immers nog langer mee'. Dat betekent blijvend investeren in kwaliteit (en innovatie) in plaats van uitstel van implementatie van dure kwaliteitsmaatregelen om het resultaat kortstondig op te voeren. Gelijke winstrechten en gelijke stemrechten dragen bij aan de noodzakelijke checks and balances om te voorkomen dat korte termijn doelstellingen van een enkeling voorrang krijgen op de middellange termijn doelstellingen van de maatschap.

Het beleid van 'gelijke monniken, gelijke kappen' levert in de ogen van de werkgroep een belangrijke bijdrage aan het kwaliteitsbevordering en draagt bij aan een cultuur waarin equity partners (en anderen) elkaar aanspreken op kwaliteit. De voorgestelde periodieke assessment van het bestuur en equity partners is één van de wegen waarlangs dit risico wordt beheerst.

Vertaling van maatregelen die alleen voor oob-accountantsorganisaties waren bedoeld naar niet-oob-accountantsorganisaties

Het rapport 'In het Publiek Belang' bevat tal van maatregelen (beroepseed, promotiebeleid, transparantie e.a.) die bijdragen aan een kwaliteitsgerichte cultuur, die door de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties worden omarmd. In sommige gevallen zijn maatregelen die in het rapport 'In het Publiek Belang' alleen voor oob-accountantsorganisaties waren bedoeld door de werkgroep eveneens vertaald in aangepaste maatregelen voor de niet-oob-accountantsorganisaties. Dat geldt voor de periodieke cultuurmeting (1.4.), onafhankelijkheid en diversiteit (2.7. en 2.8), het beleggingsbeleid (3.6.), controleverklaring (4.5.) en de rapportage aan het hoogste toezichtorgaan van de controlecliënt (4.6.). De door de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties overgenomen maatregel 3.6. bepaalt bijvoorbeeld dat equity partners (aanvullend op bestaande verordeningen) via de compliance officer elkaar volledige inzage moeten geven in onderlinge financiële (on)afhankelijkheid 'in privé'. Dat geeft de equity partners onderling beter inzicht in mogelijke kwaliteitsrisico's en stelt hen in staat tijdig adequate maatregelen te nemen. Over de uitvoering van dit beleid wordt verslag gedaan in het compliance-verslag. Ook de voorgestelde additionele rapportageverplichtingen in het compliance-verslag vormt voor de niet-oob-accountantsorganisaties overigens een aanvullende maatregel.

Periodieke evaluatie kwaliteitsgerichte governance

Het is vooral de governance binnen de niet-oob-accountantsorganisaties die waarborgen moet bieden dat het winststreven niet ten koste gaat van de kwaliteit. De Wta en Bta kennen al vereisten voor bestuursstructuur. De werkgroep

niet-oob-accountantsorganisaties stelt aanvullend voor dat besturen ervoor zorgen dat er tenminste eens per twee jaar een evaluatie plaatsvindt van het functioneren van zowel het bestuur als de equity partners die verantwoordelijk zijn voor de wettelijke controles, met name gericht op de bevordering van de kwaliteit van de dienstverlening, en maakt daarbij gebruik van een externe onafhankelijke assessor. Als uit een dergelijk assessment (of tussentijds) blijkt dat een equity partner tekortschiet in de te leveren kwaliteit wordt hij/zij (conform maatregel 5.5.) verplicht deel te nemen aan een intensief verbeterplan. Indien na een redelijke termijn de controlerende equity partner nog niet voldoet wordt de tekenbevoegdheid ingetrokken. In afwijking van maatregel 5.5. (waar het verbeterplan een langere looptijd kan hebben), wordt de afweging reeds na één jaar gemaakt en wordt bij onvoldoende verbetering de tekenbevoegdheid ingetrokken. In sommige gevallen kan de betreffende persoon wel een andere rol in de maatschap vervullen, maar als dat onmogelijk of ongewenst is wordt ook een afscheidstraject van deze equity partner in gang gezet.

Introductie ‘bad leaver’ clause in de partnerovereenkomst

De werkgroep maakt een onderscheid tussen equity partners en medewerkers van een accountantsorganisatie. De werkgroep is er vanuit gegaan dat de winstuitkering in het segment van de niet-oob-accountantsorganisaties een vergoeding is voor het ondernemersrisico van de kapitaalverstreckende equity partner. In strikte zin is het dus geen vorm van ‘arbeidsloon’. In de partnerovereenkomst is echter in veel gevallen wel een ‘bad leaver’ bepaling opgenomen inzake het vroegtijdig verlaten van de maatschap, ook in het geval van wanprestatie (lees: slechte kwaliteit). Het verdient aanbeveling voor maatschappen die nog geen ‘bad leaver’ clause in de overeenkomsten met equity partners hebben daar alsnog toe over te gaan.

Periodieke loonsverhoging gebaseerd op beoordeling kwaliteit

Ook voor partners in loondienst en andere medewerkers meent de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties dat een beleid van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ kwaliteit bevorderend kan zijn. In dit geval vertaalt zich dat in een ‘gelijkwaardige beloning voor gelijkwaardig werk’. In dat model gaan partners in loondienst en andere medewerkers geen ‘gekke dingen’ doen om op de een of andere manier (financieel) voordeel te behalen maar blijven zij vooral intrinsiek gemotiveerd en richten zij zich op de optimale uitvoering van de werkzaamheden. Vanzelfsprekend moet het bestaande HR-instrumentarium dat wel ondersteunen. Oftewel de organisatiecultuur, het kwaliteitsbeleid, het wervings- en selectiebeleid, het opleidingsbeleid en het promotiebeleid (maatregelen 1.1. tot en met 1.4, maatregelen 5.1. en maatregelen 5.3 tot en met 5.8) dienen volledig in het teken te staan van ‘kwaliteit’. Alles overwegend stelt de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties dat een beleid van gelijke beloning voor gelijk werk ondersteunend kan zijn voor een kwaliteitsgerichte cultuur. Om te waarborgen dat het HR-beleid in lijn is met het gewenste kwaliteitsbeleid acht de werkgroep het van belang dat toekenning van eventuele periodieke salarisverhogingen aan medewerkers (voor meer dan 50%) gebaseerd wordt op kwaliteitscriteria.

Uitgangspunten bij herformulering van maatregelen

Op basis van de verschillende rapporten van de AFM, het rapport ‘In het Publiek Belang’ en de aanvullende analyse zoals hierboven beschreven komt de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties tot de volgende voorstellen voor (geherformuleerde) maatregelen ter bevordering van een kwaliteitsgerichte cultuur in niet-oob-accountantsorganisaties. Daarbij heeft de werkgroep een aantal uitgangspunten gehanteerd. Die uitgangspunten zijn:

- De werkgroep heeft de maatregelen langs de lat gelegd: verhogen maatregelen nu wel/niet de kwaliteit in de sector, in het algemeen en specifiek in het segment van de niet-oob-accountantsorganisaties?;
- De werkgroep wil voorkomen dat er een verschil ontstaat tussen het oob en niet-oob-segment op het gebied van de regelgeving NV COS, BW2 en RJ;
- Bij de uitwerking van maatregelen is rekening gehouden met het bedrijfsmodel in het segment van niet-oob-accountantsorganisaties;
- De werkgroep heeft tevens gekeken naar de maatregelen die in beginsel alleen voor oob-accountantsorganisaties van toepassing zijn en zich afgevraagd of vergelijkbare maatregelen ook in het segment van niet-oob-accountantsorganisaties gewenst zijn;

- Als gekozen wordt voor een herformulering van een maatregel uit 'In het Publiek Belang' gebeurt dat steeds door aan te sluiten bij de veronderstelde 'principes' die aan de maatregelen ten grondslag liggen;
- In meerdere maatregelen wordt gesproken over gewenste transparantie via het transparantie- of jaarverslag. Die worden in het segment van niet-oob-accountantsorganisaties niet door alle kantoren gemaakt/gepubliceerd. Als er geen transparantieverlag (TV) of jaarverslag (JV) wordt gepubliceerd zal de rapportage lopen via het 'compliance verslag' (waarbij het kantoren natuurlijk vrij staat wel een TV of JV te publiceren).

Bijlage | Overzicht maatregelen voor niet-oob-accountants- organisaties

(waar relevant worden de maatregelen toegelicht)

Maatregel	Impact op	Initiatief	Toelichting	
Normeren en meten van cultuur				
1.1	De beroepsgroep voert een beroepseed in voor accountants. Deze wordt afgelegd op het moment van inschrijving in het accountantsregister.	Alle accountants	NBA	De accountant legt een beroepseed af waarin het publiek belang centraal staat en de fundamentele beginselen integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn opgenomen.
1.2	Kwaliteit en professioneel kritische instelling dienen prominent opgenomen en duidelijk ingevuld te worden in de VGBA.	Alle accountants	NBA	De accountant(sorganisatie) geeft hoogste prioriteit aan de kwaliteit van de controle en werkt vanuit een professioneel-kritische instelling.
1.3	Bij de profilering richting studenten en de arbeidsmarkt benadrukt de beroepsgroep juist die waarden, normen en kwaliteiten van een accountant die aandacht dienen te krijgen bij het vormen van de gewenste cultuur binnen accountantsorganisaties: focus op kwaliteit, professioneel kritische instelling, nauwkeurig, degelijk, een rechte rug, maatschappelijk betrokken.	Alle accountants	Kantoren	De accountantsorganisaties presenteren zich op de onderwijs- en arbeidsmarkt als organisaties werkzaam in het publiek belang.
1.4	Het bestuur (en indien van toepassing het intern toezichtorgaan, rvc en/of ava) draagt zorg voor een cultuur in de gehele organisatie die gericht is op kwaliteit en publiek belang. Die gewenste cultuur is aantoonbaar veranderd in de missie, strategie van de organisatie en blijkt uit het gedrag en communicatie van het bestuur (tone at the top). Het bestuur monitort periodiek de cultuur in de organisatie, treft eventueel verbetermaatregelen en rapporteert over de resultaten van de monitoring en de in dat verband uitgevoerde maatregelen in het compliance- of transparantieverslag.	Niet-oob	Kantoren	Zowel bestuur als toezichtorgaan dragen zorg voor een organisatiecultuur die gericht is op kwaliteit en publiek belang.
Governance				
2.1	Niet-oob-accountantsorganisaties zorgen dat er tenminste eens per twee jaar een evaluatie plaatsvindt van het functioneren van zowel het bestuur als de equity partners die verantwoordelijk zijn voor de wettelijke controles, vooral gericht op de bevordering van de kwaliteit van de dienstverlening, en maakt daarbij gebruik van een externe onafhankelijke assessor. Als uit een dergelijk assessment (of tussentijds) blijkt dat een	Niet-oob	Kantoren	De Wta en Bta kennen al vereisten voor bestuursstructuur, welke in het niet-oob-segment voldoen aan maatschappelijk breed geaccepteerde beginselen van goed bestuur en ondernemerschap. Maatregelen 2.1 tot en met 2.8 zijn relevant voor

	equity partner tekortschiet in de te leveren kwaliteit van de wettelijke controle wordt hij/zij (conform maatregel 5.5.) verplicht deel te nemen aan een intensief verbeterplan.			oob-accountantsorganisaties. Toch heeft de werkgroep voor 2.1, 2.7. en 2.8 alternatieve voorstellen geformuleerd om ook in het niet-oob-segment te komen tot een betere governance.
2.7	Het bestuur van de accountantsorganisatie is voldoende divers samengesteld om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de kernactiviteit van de organisatie, kwaliteit van de controle, professioneel-kritische cultuur, oog voor publiek belang en de belangen van externe stakeholders. Dit wordt via maatregel 2.1 geëvalueerd.	Niet-oob	Kantoren	Door aanpassing van de maatregel is deze in deze context ook toepasbaar voor niet-oob-accountantsorganisaties.
2.8	Het bestuur dient voldoende tijd te kunnen besteden aan het besturen van de organisatie. In het compliance-verslag neemt de controlerende accountant, die eveneens bestuurder is, een passage op over de tijdsbestedingen, bestuurstaken en verantwoordelijkheden.	Niet-oob	Kantoren	Het bestuur dient voldoende tijd te kunnen besteden aan het besturen van de organisatie.
Beoordelen en belonen				
3.1	Het beloningsbeleid bevat geen incentives die ten koste kunnen gaan van een op kwaliteit gerichte cultuur en werkwijze. Toegestaan zijn incentives die ondersteunend zijn aan de doelstelling: focus op kwaliteit, een professioneel-kritische instelling en werk in het publiek belang. Indien het beloningsbeleid de mogelijkheid kent van het toekennen van zogenaamde 'periodieken', vindt toekenning plaats o.b.v. criteria van kwaliteit. De vergoeding voor de eigenaar (ondernemersbeloning), c.q. de winstuitkering wordt niet beschouwd als een vorm van variabele beloning. In die zin moet ook artikel 18b worden gelezen. Voor zover er sprake is van verschil in beloning tussen controlepartners en overige partners wordt dat toegelicht in het compliance-verslag dat voor bevoegde instanties ter inzage en toetsbaar is. Wanneer bij een niet-oob-kantoor wel sprake is van vormen van variabele beloning, dient sprake te zijn van een beloningssysteem waarin aantoonbaar de beloning van kwaliteit (gewicht van meer dan 50% in de criteria) voorop staat.	Niet-oob	Kantoren	In het segment van niet-oob-accountantsorganisaties bestaan twee alternatieve modellen. In sommige organisaties wordt een beleid gevoerd van variabele beloning. Bij het overgrote deel van de niet-oob-accountantsorganisaties is echter een benadering van 'gelijke monniken, gelijke kappen' van toepassing. In dat model is sprake van gelijke/gelijkwaardige beloning. Dit is een kwestie van cultuur, het met elkaar goed willen doen. In organisaties die een variabele beloningsbeleid kennen worden de hoofdlijnen uit 'In het Publiek Belang' gevolgd. In een model waarin het kwaliteitsbeleid uitgaat van 'gelijke monniken, gelijke kappen' worden enkele alternatieve, aanvullende waarborgen ingebouwd. Dat betreft (naast de overige maatregelen) o.a. de bepaling dat bij toekenning van eventuele periodieke loonsverhogingen kwaliteitscriteria de doorslag moeten geven en voor de equity partners de introductie van een 'bad leaver' clause in de partnerovereenkomst

(zie maatregel 3.5.). Hierbij past een nadere toelichting met betrekking tot het relevante artikel in het concept wetsvoorstel wijziging Wta, dat als uitgangspunt hanteert: 'Een accountantsorganisatie heeft een passend beloningsbeleid, ook ten aanzien winstdeling, dat voldoende prestatieprikkels bevat om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren.' De werkgroep niet-oob interpreteert artikel 18b zo, dat wordt bedoeld op de winstdeling van accountants in loondienst (dus niet op de winstuitkering die partners ontvangen in hun rol als ondernemer).

Een nadere toelichting op de invulling van deze maatregel is opgenomen in het inleidende hoofdstuk getiteld 'Kwaliteit, governance, winstuitkering en variabele beloning'.

3.2	<p>Vaktechnische kennis, professioneel-kritische instelling en kwaliteit van de werkzaamheden zijn de cruciale elementen binnen het promotiebeleid voor medewerkers van de controlepraktijk in de organisatie, inclusief de partnerbenoeming.</p> <p>Afhankelijk van de omvang van het niet-oob-kantoor worden deze elementen bij de invulling van het promotiebeleid door de organisatie zelf verder uitgewerkt (schaalbaarheid).</p> <p>In het geval van arbeidsmobiliteit tussen kantoren, draagt de ontvangende accountantsorganisatie er zorg voor dat de juistheid van het CV bij de aangegeven referenties wordt getoetst.</p> <p>Het blijft maximaal drie jaar lang mogelijk om een persoon te benoemen die nog niet aan het criterium voldoet ten aanzien van ervaring binnen een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie onder voorwaarde dat hij na benoeming binnen vijf jaar de vereiste ervaring alsnog opdoet.</p>	Niet-oob	Kantoren	<p>Aanpassing doorgevoerd omdat de gedetailleerde voorschriften voor oob-accountantsorganisaties niet goed toepasbaar zijn in het niet-oob-segment.</p>
3.5	<p>Niet-oob-accountantsorganisaties kennen in de partnerovereenkomst een 'bad leaver'-clausule (of voeren die in) waarin voor alle equity</p>	Niet-oob	Kantoren	<p>Zie toelichting 3.1.</p>

partners een reservering op de uitkering bij vertrek plaatsvindt voor het geval sprake is van verwijtbaar handelen o.a. indien dat heeft geleid tot het afgeven van een verkeerde verklaring waaruit maatschappelijke schade is ontstaan. In de 'bad leaver'-clausule dient sprake te zijn van kwantificering van het bedrag dat bij uittreding wordt achtergehouden (substantieel / gemiddelde winstuitkering van één jaar). De garantstelling wordt aangehouden tot ten minste drie jaar na vertrek. Daarnaast wordt in het compliance verslag over het bestaan en de toepassing van de 'bad leaver'-clausule verslag gedaan.

In het geval binnen een niet-oob-kantoor sprake is van een variabel beloningsbeleid gaat voor dat variabele deel een clawback gelden.

3.6	<p>Het beleggingsbeleid voor partners zorgt er voor dat het risico van een conflict of interest wordt voorkomen. Aanvullend op bestaande verordeningen geven partners via de compliance officer volledige inzage in onderlinge financiële (on)afhankelijkheid 'in privé'. Over de uitvoering van dit beleid wordt verslag gedaan in het compliance-verslag.</p>	Niet-oob	Kantoren	<p>Het beleggingsbeleid voor partners zorgt er voor dat het risico van een conflict of interest wordt voorkomen.</p>
3.7	<p>De eigendomsverhoudingen en kapitaalstructuur van de accountantsorganisatie mogen niet leiden tot een eenzijdige focus op winst en geen belemmering vormen voor een op kwaliteit gerichte cultuur en personeelsbeleid.</p> <p>Nadere uitwerking van deze maatregel vindt plaats na afronding van de werkzaamheden van de NBA-projectgroep 'goodwill'.</p>	Niet-oob	Kantoren, NBA	<p>Het bestuur van de NBA heeft een projectgroep ingesteld om uitvoering te geven aan deze maatregel. Het NBA-bestuur heeft op verzoek van de Werkgroep een nadere specificatie gegeven van de opdracht van die projectgroep.</p> <p>Zowel de schrijvers van het rapport 'In het Publiek Belang', het bestuur van de NBA, de politiek die over de schouder van de sector meekijkt, als de Werkgroep erkennen dat "potentiële negatieve prikkels rond het goodwillmodel kunnen bestaan." De tekst van maatregel 3.7. gaat er impliciet van uit dat die negatieve prikkels bestaan dan wel dat het goodwillmodel de schijn kan wekken van negatieve prikkels, maar het is goed ze expliciet te maken. Het bestuur van de NBA ondersteunt daarom de wens die mogelijke negatieve prikkels van het op goodwill gebaseerde bedrijfsmodel op de kwaliteit in kaart te brengen.</p>

Volgens het NBA-bestuur is het primaire doel van maatregel 3.7. de potentiële negatieve effecten op de kwaliteit te voorkomen en/of te mitigeren van het model waarbij toetredende partners goodwill betalen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie en bij uittreding goodwill krijgen uitbetaald (het 'goodwillmodel'). Het NBA-bestuur is het eens met de Werkgroep als zij stelt dat *“wanneer sprake is van negatieve prikkels op kwaliteit, kantoren in ieder geval maatregelen moeten nemen om die negatieve prikkels weg te nemen, ongeacht en onafhankelijk van het van toepassing zijnde bedrijfsmodel.”* Het onderzoek van de 'projectgroep goodwill' zal daarom inderdaad uitsluitel moeten geven over de verschillende mogelijkheden (*onafhankelijk van het van toepassing zijnde bedrijfsmodel*) om 'negatieve prikkels op de kwaliteit' van het 'goodwill model' te voorkomen of te mitigeren. Bij het 'goodwill model' dienen toetredende partners kapitaal in te leggen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie.

Als het niet mogelijk blijkt te zijn die 'negatieve prikkels op de kwaliteit' te voorkomen of te mitigeren binnen het 'goodwill model' dan stelt de 'projectgroep goodwill' alternatieve wegen voor om dat primaire doel te realiseren. Als 'uitfasering van het goodwill model' één van de mogelijkheden, of zelfs de enige is, zal dat alleen geleidelijk kunnen gebeuren met inachtneming van een redelijke termijn en een passende overgangsregeling.

3.8 De zorg om het toekomstige pensioen of de pensioenvoorziening mag de doelstellingen van het publiek belang, integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag niet in de weg staan.

Niet-oob

Kantoren,
NBA

Deze maatregel is (in geherformuleerde vorm) mogelijk ook toepasbaar in het niet-oob-segment.

De NBA doet een onderzoek naar mogelijkheden voor een pensioen-

regeling voor partners in het niet-oob-segment, een regeling die bijdraagt tot oriëntatie op kwaliteit boven winst.

Verhouding tot opdrachtgever

4.1	De accountant voert de wettelijke controle uit in opdracht van de rvc of bij het ontbreken daarvan het hoogste relevante toezichtorgaan (ava) of bestuursorgaan c.q. de DGA van de te controleren organisatie.	Niet-oob	Kantoren	<p>De accountant voert de wettelijke controle uit in opdracht van de rvc of bij het ontbreken daarvan het hoogste relevante toezicht- of bestuursorgaan van de te controleren organisatie.</p> <p>Opmerking: Het benaderen van de NBA om advies voor de benoeming, zien wij in de praktijk van het niet-oob-segment niet plaatsvinden.</p>
4.2	In aansluiting op de Europese verordening van 16 april 2014 stelt de accountant de controleverklaring op ten behoeve van alle gebruikers van de jaarrekening (het maatschappelijk verkeer) en richt de verklaring aan het hoogste relevante interne toezichtorgaan van de te controleren organisatie.	Niet-oob	Kantoren	De accountant stelt de controleverklaring op ten behoeve van alle gebruikers. De beperking tot enkele schuldeisers in de huidige situatie doet in de ogen van de Werkgroep geen recht aan de overige belanghebbenden.
4.3	<p>De maatregel over de afzonderlijke beoordelingsverklaring bij het jaarverslag heeft nadere uitwerking.</p> <p>De NBA publiceert eind 2015 een discussienotitie, die begin 2016 moet leiden tot nadere besluitvorming.</p>	Alle vergunninghouders	NBA, wetgever	<p>De maatregel wordt op hoofdlijn onderschreven, maar heeft nadere uitwerking. Elementen die daarin een rol moeten spelen zijn :</p> <p>Wettelijke verankering is nodig, zowel wat betreft normenkader jaar/directieverslag als vereiste level of assurance.</p> <p>Hier blijkt een fors verschil van inzicht in wat nu al wettelijk afdoende geregeld is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de bepalingen t.a.v. Jaarverslag in RJ-400. • bestaande verplichtingen controlerend accountant op grond van vereisten wettelijke controle en 'fundamentele beginselen'. <p>Het enige ontbrekende onderdeel in RJ-400 is de 'continuïteitsanalyse'. Echter op het moment dat een organisatie continuïteitsrisico's kent, is dit al wel verplicht.</p>

Vershil van mening over aard van de (huidige ofwel gewenste) assurance op het Jaarverslag:

- 'niet strijdigheid verklaring op grond van 'bijvangst' van de wettelijke controle, of
- 'hogere mate van assurance op grond van controle op materiële onjuistheden in Jaarverslag'

4.4 De accountant rapporteert expliciet aan de rvc (of vergelijkbaar toezichthoudend orgaan, dan wel aan bestuur/directie) over de risico's op de onder COS 240 vallende vormen van fraude met mogelijk materiële impact op de jaarrekening die hij onderkent,

De accountant stemt met de rvc (of vergelijkbaar toezichthoudend orgaan, dan wel aan bestuur/directie) het werkprogramma af dat hij uitvoert ten aanzien van die risico's en rapporteert specifiek over de door hem uitgevoerde werkzaamheden.

Afhankelijk van de omvang en complexiteit van de controlecliënt is inzet van data-analyse een wenselijk onderdeel van het controleplan dat is gericht op de afdekking van frauderisico's.

Indien een fraudegeval zich voordoet rapporteert de accountant aan de algemene vergadering, rvc of vergelijkbaar orgaan in hoeverre dit gerelateerd is aan een door de accountant onderkend frauderisico en over de door de accountant uitgevoerde controlewerkzaamheden rondom dit frauderisico.

Bovenstaande laat onverlet de verplichting om in voorkomende gevallen (vermoedens van) fraude te melden bij de bevoegde opsporingsinstansie(s).

De NBA publiceert eind 2015 een discussienotitie over fraude en bepaalt begin 2016 of en zo ja welke aanvullende maatregelen nodig zijn.

Niet-oob

Kantoren

De werkgroep niet-oob erkent dat o.b.v. de huidige wettelijke controles te weinig fraudes worden ontdekt en gemeld. De verwachting bij stakeholders is anders. Ook de niet-oob-accountantsorganisaties erkennen de noodzaak beter aan die verwachting bij stakeholders te voldoen.

Opmerkingen zijn o.a.:

Fraude wordt breed opgevat en richt zich op 'fraude' in het kader van Wta en Wwft, corruptie en overige vormen van wederechtelijk verkregen financieel voordeel.

Afstemming met rvc mag er niet toe leiden dat accountant minder doet dan wet- en regelgeving en professie vereisen. Met andere woorden de accountant informeert de rvc over aanpak en vraagt of er aanvullende wensen zijn.

E.e.a. lijkt al voldoende in de wet- en regelgeving vastgelegd. Ondersteuning van de praktijk kan door (i) handreiking frauderisicofactoren; (ii) duidelijkheid in het veld over de verschillende rollen van toezichtsorgaan (ava, rvc), bestuur (rvb, directie) en accountant; (iii) opleiding.

Vraagtekens bij noodzaak 'De inzet van data-analyse dient onderdeel te zijn van het controleplan dat is gericht op de afdekking van frauderisico's'. Dit zou afhankelijk moeten zijn van complexiteit van de controle? Bij de toepas-

sing van data-analyse zie je grote verschillen in het mkb. Indruk bestaat dat grote investeringen nodig zijn. Met generieke tools kom je echter ver. Data-analyse en de toepassing ervan biedt ook kansen. Moet onderdeel worden van ons denken. Ondersteuning vanuit koepels is nodig.

Ten aanzien van investeringen: accountants moeten met de rvc in gesprek en hen overtuigen van de noodzaak van data-analyses. Hiermee kunnen accountants bovenop audits/fraudes zitten en zijn extra werkzaamheden ook gelegitimeerd.

4.5	Bij alle wettelijke controles geeft de accountant een uitgebreide controleverklaring af. Met een beperkter regime voor de middelgrote ondernemingen (kernpunten controle). Daarin geeft hij meer inzicht in de aandachtspunten van zijn controle, de controlemethodiek en uitgevoerde werkzaamheden en de gehanteerde materialiteit.	Niet-oob	Kantoren	Zie 4.3 i.v.m. de benodigde wettelijke verankering en aansluiting bij internationale (EU)-regels.
				Voorkomen moet worden dat er een onderscheid komt tussen de wettelijke controle oob en overig. Wij achten het niet wenselijk om onderscheid te krijgen in wel/niet uitgebreidere controleverklaringen.
				Wij zijn akkoord met toepassing van deze maatregel in ook het niet-oob-segment. Deze maatregel geeft meer inzicht aan de gebruikers van de jaarrekening en is daardoor een extra mogelijkheid om de toegevoegde waarde van de sector te tonen.
				Optreden ava lijkt mosterd na de maaltijd: focus op management letter, key audit bevindingen en beperkende verklaring als organisatie bevindingen niet opvolgt.
4.6	De accountant dient de rvc en rvb (of vergelijkbare organen) te allen tijde toe te staan om in het jaarverslag of tijdens de algemene vergadering informatie te verstrekken over de inhoud van de managementletter. De accountant ziet er in dat geval op toe dat deze informatie juist en evenwichtig is. Indien de informatie niet juist is plaatst de accountant een	Niet-oob	Kantoren	De oob-maatregel is ook in het niet-oob-segment toepasbaar.
				Opmerking: In overeenkomst vastleggen dat informatieverstrekking aan de ava kan, maar met

	'opmerking' bij de verklaring.			toets vooraf door de accountant op juistheid van de tekst. Indien de informatie niet juist is plaatst de accountant een 'opmerking' bij de verklaring.
4.8	De beroepsgroep (NBA) levert een actieve bijdrage aan onderzoek naar de mogelijkheid om de grenzen voor de wettelijk verplichte controle te verhogen en zo de accountant uit te dagen zijn relevantie voor stakeholders te blijven bewijzen. Als onderdeel hiervan doet de beroepsgroep onderzoek naar de wenselijkheid om voor een bepaalde groep ondernemingen andere vormen van zekerheid mogelijk te maken.	Alle vergunninghouders	NBA, wetgever	Voor het niet-oob-segment is dit een belangrijk issue, maar vereist geen directe actie van niet-oob-accountantsorganisaties. De volgende opmerkingen ten behoeve van NBA-inbreng: <ul style="list-style-type: none"> • Voorkom het ontstaan van teveel verschillende soorten controle; • Eventuele aanpassing pas na onderzoek, na een overgangperiode en op het moment dat andere assurance-producten ontwikkeld zijn.
4.9	De beroepsgroep (NBA) bereidt een commentaar voor op de uitkomsten van het onderzoek en de voorstellen van het Ministerie van Financiën of het wenselijk is om meer instellingen aan te merken als oob en daarmee de reeds bestaande regels en een deel van de in dit rapport opgenomen voorstellen van toepassing te maken voor een grotere groep accountantsorganisaties en controles. Hierbij kan gedacht worden aan organisaties die worden gefinancierd vanuit publieke middelen zoals (semi-)publieke instellingen, maar ook bepaalde niet beursgenoteerde ondernemingen die als gevolg van hun omvang, doelstelling of structuur gekenmerkt worden door een grotere groep stakeholders. De werkgroep is van mening dat de oob-definitie in ieder geval uitgebreid zou moeten worden met woningbouwcorporaties, zorginstellingen, onderwijsinstellingen, provincies en gemeentes van nog een nader in te vullen omvang.	Alle vergunninghouders	NBA, wetgever	Voor het niet-oob-segment is dit een belangrijk issue. De wetgever bepaalt welke organisaties worden aangemerkt als oob. De volgende opmerkingen ten behoeve van de NBA-inbreng: <p>Voorkom tweedeling in wettelijke controle. In beginsel moet de wettelijke controle van oob's en niet-oob's van dezelfde kwaliteit zijn.</p> <p>Niet-oob is in beginsel akkoord voor (semi-)publieke instellingen. Wel aandacht voor de omvang/grens. Aansluiting bij BW2 Titel 9 criteria 'groot' zou bijv. draagvlak hebben. Tevens in ogenschouw nemen dat maatregel leidt tot administratieve lastenverhoging die het optuigen van formele procedures rond (specifieke) rapportages met zich meebrengt.</p> <p>Geen actie niet-oob-accountantsorganisaties vereist.</p>
Kwaliteit meten en verbeteren				
5.1	Accountantsorganisaties hebben een kwaliteitsbeheersingssysteem waarin aandacht is voor een beperkte vaste set van de belangrijkste kwaliteitsindicatoren en aangevuld met de kantoor specifieke normen die	Niet-oob	Kantoren	De werkgroep niet-oob wil dat niet-oob-accountantsorganisaties een eigen set indicatoren vaststellen. De (leden van de) werkgroep

van toepassing zijn voor de meting van de kwaliteit. Accountantsorganisaties zijn transparant over zowel het kwaliteitsbeheersingssysteem, de indicatoren als de jaarlijkse uitkomsten en de maatregelen die worden genomen om de kwaliteit te managen.

Publiek Belang zet liever in op een vaste set van kwaliteitsindicatoren, zodat er ook getoetst kan worden. Duidelijkheid is nodig.

De werkgroep niet-oob stelt een alternatieve tekst voor de maatregel voor. Hierin moet tot uitdrukking komen dat het niet om de volledige lijst indicatoren gaat, maar om een selectie (omvang/aantal en naar kwaliteit/kwantiteit aanvaardbare set). Een minimum-set indicatoren zodat voldoende transparantie kan worden gerealiseerd.

5.2	De accountant overlegt zowel vooraf als achteraf met zijn cliënt over de in het kader van de wettelijke controle uit te voeren/uitgevoerde werkzaamheden en te besteden/bestede uren (voor- en nacalculatie).	Niet-oob	Kantoren	Dit betekent dat ook duidelijk(-er) in de opdrachtbevestiging moet worden opgenomen dat als tijdens de controle bevindingen worden gedaan die nader onderzoek vergen, dit tot additionele kosten/rekening leidt.
5.3	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) door een OKB-team bestaand uit senior beroepsbeoefenaren zijn een vast onderdeel van het kwaliteitsbeheersingssysteem. Ieder jaar dienen één of meerdere dossiers van een controlepartner in een OKB te vallen.	Niet-oob	Kantoren	De werkgroep niet-oob onderschrijft deze aangepaste maatregel, maar hoe maken we dit toepasbaar bij de kantoren met geringe schaal-grootte? Bij kleinere niet-oob-accountantsorganisaties is het aan te bevelen, dat OKB's worden uitgevoerd door een ervaren accountant van buiten de organisatie.
5.4	De NBA onderzoekt of de nieuwe EU-regelgeving met betrekking tot de uitvoering van OKB's zoals opgenomen in EU-verordening van 16 april 2014 inzake de wettelijke contoles van oob's, toereikende instructies bevat voor de uitvoering van een OKB. Wanneer deze regelgeving niet toereikend is, neemt de NBA deze instructies op in een verordening of dringt ze aan op opname in het Bta.	Alle vergunninghouders	NBA	Zie 5.3.
5.5	Indien wordt vastgesteld dat controledossiers -en werkzaamheden van een controlepartner (inclusief de externe accountant in loondienst) niet voldoen aan de kwaliteitsvereisten dient door deze controlepartner een verbeterplan opgesteld te worden in samenspraak met de compliance	Niet-oob	NBA	De hoofdlijn van de maatregel wordt onderschreven, maar vergt een globalere invulling voor het niet-oob-segment. Vragen/opmerkingen: Dit geldt voor alle controlerende accountants.

	<p>officer en het bestuurslid dat verantwoordelijk is voor kwaliteit.</p> <p>Gedurende een periode van een jaar dient uitvoering gegeven te worden aan dit verbeterplan en dient het aantal OKB's op de controledossiers van deze partner geïntensiveerd te worden. Na een jaar dient een evaluatie plaats te vinden van de ontwikkeling en kwaliteit in die periode en dient bepaald te worden of de controlepartner tekeningsbevoegd kan blijven binnen de accountantsorganisatie.</p> <p>In sommige gevallen kan de betreffende persoon wel een andere rol in de maatschap vervullen, maar als dat onmogelijk of ongewenst is wordt ook een afscheidstraject van deze equity partner in gang gezet.</p>			<p>In het niet-oob-segment wordt een verbeterplan van twee jaren te lang gevonden en neemt men eerder afscheid.</p> <p>In niet-oob-segment is het niet altijd mogelijk het verbeterplan te realiseren zonder inhuur van externe deskundigheid/ondersteuning.</p>
5.6	Bij een wisseling van accountant dragen zowel uittredend als toetredend accountant bij aan een optimale overdracht.	Niet-oob	Kantoren	Voor het niet-oob-segment vergt deze maatregel een versoberde aanpak ofwel minder gedetailleerd dan in de oob-maatregel beschreven.
5.7	Bij het herzien van de opleiding dienen de NBA en de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) naast eindtermen op financieel-technisch gebied, vereisten op te nemen voor de niet-technische aspecten binnen de opleiding, zoals een kritische houding, ethiek en moraliteit, die essentieel zijn voor het functioneren van de accountant.	Alle accountants	NBA, CEA	Niet technische aspecten zoals kritische houding, ethiek en moraliteit zijn onmisbaar onderdeel van de opleiding tot accountant.
5.9	Het beroep dient actief bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs door de terbeschikkingstelling van ervaren en vooraanstaande beroepsbeoefenaren.	Alle accountants	NBA	Niet-oob werkt ook graag mee, maar dit heeft door schaalgrootte een andere impact op de kosten voor het niet-oob-segment.
5.10	De accountancysector neemt het initiatief tot het opzetten van een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoeksinstituut. Dit instituut dient onderzoek te doen naar de effecten van accountantscontrole, drivers van (onvoldoende) controlekwaliteit (root-cause analyse), de effecten van (internationaal) genomen maatregelen die de sector betreffen en een rol te spelen bij het verder vormgeven van het beroep van de toekomst. Het initiatief dient opgestart te worden vanuit Nederland, met een bijdrage van de Nederlandse kantoren in financiële middelen, mensen (promovendi), data en toegang tot beroepsbeoefenaren zoals senior partners en bestuurders. Zo snel mogelijk moet verbinding gezocht worden met internationaal vooraanstaande wetenschappers en internationale organisaties van binnen en buiten de sector om te zorgen voor een sterk en relevant instituut. In 2015 dient hiertoe een convenant opgesteld te worden	Alle accountants	NBA, kantoren	De werkgroep niet-oob verwacht dat de NBA na oprichting van het AccountancyLab komt met voorstellen over de betrokkenheid van de niet-oob-accountantsorganisaties, inclusief onderzoek binnen en op dit segment.

tussen NBA, kantoren en universiteiten en moet vanuit Nederland een internationaal aanbestedingstraject opgestart worden. De sector committeert zich aan de financiering van het instituut en de beschikbaarstelling van de hiervoor genoemde benodigde middelen. De onafhankelijkheid van het instituut dient gewaarborgd te worden in de governance.

Verbeteren lerend vermogen

6.1	<p>De beroepsorganisatie onderzoekt de inrichting van een mechanisme dat specifiek is gericht op het leren van falen van accountants en dat werkt op basis van dezelfde uitgangspunten als de Onderzoeksraad voor de Veiligheid. De NBA verplicht accountants tot medewerking aan onderzoek van dossiers en vrijwaart hen van enige handhavingsactie of juridische procedure door het NBA of de aan haar verbonden organen. Dossiers die worden geselecteerd voor onderzoek worden overgedragen aan het onafhankelijk wetenschappelijk onderzoeksinstituut dat op basis van deze dossiers root-cause analyses uitvoert. Voorwaarden voor de invoering van dit mechanisme is dat wordt gewerkt op basis van geheimhouding waar het informatie over individuele dossiers, accountants en bevindingen betreft en het op basis daarvan geleerde wordt gerapporteerd op basis van anonimiteit.</p>	Alle accountants	NBA
6.2	<p>De beroepsorganisatie draagt zorg voor het systematisch vertalen van de bevindingen van AFM, Accountantskamer, Raad voor Toezicht, onderzoeksinstituut en andere bronnen in publieke duiding, aanpassing van de beroepsstandaarden en educatie, waarmee ze concreet invulling geeft aan haar wettelijke taak, namelijk kwaliteitsbevordering en behartiging van het collectieve beroepsbelang.</p>	Alle accountants	NBA
6.3	<p>De NBA organiseert één maal per twee jaar een verplichte Permanente Educatie (PE) training waarin in detail wordt ingegaan op wat de beroepspraktijk kan en moet leren van de bevindingen van AFM, Accountantskamer, Raad voor Toezicht, onderzoeksinstituut en andere partijen.</p> <p>Accountantsorganisaties onderzoeken of binnen hun organisatie afdoende waarborgen bestaan om dergelijke gevallen te voorkomen en de rvb en compliance officer stellen in samenspraak met de rvc vast of en welke maatregelen vereist zijn naar aanleiding van het geleerde van de openbare procedures.</p>	Alle Accountants	NBA

Succesfactoren			
7.1	Verdere verduidelijking van de rol van aandeelhouders en rvc bij de benoeming van en communicatie met de accountant binnen de Code Corporate Governance. Deze verduidelijking betreft de verantwoordelijkheid van de rvc voor de selectie van de accountant, het afspreken van het honorarium en de rechtstreekse communicatie met de accountant over zijn bevindingen waarbij de rvc (audit committee) niet alleen zijn formele functie dient te vervullen, maar in materiële zin het orgaan dient te zijn dat de relatie met de accountant onderhoudt. Hiertoe wordt principe V.2 uitgewerkt in een aantal best practices die de primaire rol en verantwoordelijkheid voor deze zaken expliciet bij de rvc onderbrengen.	Alle vergunninghouders	Monitoring commissie CG
7.2	Opname van een best practice bepaling in de Code Corporate Governance dat de rvc bij de algemene vergadering waarin over de benoeming van de accountant na een proposal proces wordt gestemd, ook concreet aan dient te geven op basis waarvan die accountant wordt voorgesteld. Hierbij wordt in ieder geval in detail ingegaan op de beoordeling van de te benoemen accountant op een aantal aspecten van kwaliteit (zoals AFM bevindingen) en het honorarium ten opzichte van de andere kantoren die zijn uitgenodigd om een proposal uit te brengen.	Alle vergunninghouders	NBA, Monitoring commissie CG
7.3	Verbreding van verplichte informatieverstrekking door de rvc waar het de opdracht aan en bevindingen van de accountant betreft in het jaarverslag.	Alle vergunninghouders	Wetgever, Monitoring commissie CG
7.4	Aanpassing van wet- en regelgeving op het gebied van de jaarverslaggeving die tegemoet komt aan gebruikersbehoeften, bijvoorbeeld uitbreiding van door het bestuur op te nemen informatie over strategie, continuïteitsrisico's en andere risico's die van belang zijn voor een breder en relevanter inzicht in het profiel en de prestaties van de onderneming en van door de rvc op te nemen informatie over de opdracht aan, en bevindingen van, de accountant, vergelijkbaar met het model dat gangbaar is in het Verenigd Koninkrijk. Zie ook maatregel 7.3.	Alle vergunninghouders	NBA, Wetgever, RJ
7.5	Aanpassing van sectorspecifieke verslaggevingsregels in lijn met de reguliere verslaggevingsregels die algemeen aanvaard zijn en algemeen herkend worden. Hierbij kan worden gedacht aan verslaggevingsregels die van toepassing zijn in de publieke sector.	Alle vergunninghouders	NBA, Wetgever, RJ
7.6	Classificatie van bevindingen door de AFM vanuit het toezicht op accoun-	Alle vergunninghouders	NBA, AFM Gewenst in het kader van het objectiveren van

	tants en motivatie door de AFM voor het al dan niet in actie komen naar aanleiding van deze bevindingen.			kwaliteit.
7.7	Aanpassing van de controlegrenzen en uitbreiding van de oob-definitie (aanwijzing van specifieke soorten organisaties die onder de reikwijdte zullen vallen) op basis van de uitkomsten van het uit te voeren onderzoek.	Alle vergunninghouders	Wetgever	Zie 4.8 en 4.9
7.8	Het doorvoeren van de in het rapport geschetste noodzakelijke aanpassingen in de accountantsopleidingen en het aangaan van een sterkere verbinding met de accountantspraktijk door de Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van onderzoek en onderwijs.	Alle accountants	NBA, universiteiten en hogescholen	
Implementatie				
8.1	Accountantsorganisaties zijn transparant over hun organisatie en werkwijze, inclusief de uitvoering van de maatregelen uit 'In het publiek belang'. Afhankelijk van de omvang van de accountantsorganisatie publiceren de organisaties over implementatie van de maatregelen in het transparantie- of jaarverslag, dan wel in het compliance-verslag.	Niet-oob	Kantoren	
Monitoring				
9.1	Er wordt een onafhankelijke monitoringcommissie ingesteld die de invoering en werking van de in dit rapport genoemde maatregelen beoordeelt en aanvullingen en aanpassingen voorstelt in die gevallen dat de bevindingen vanuit de monitoring daar aanleiding toe geven. De meerderheid van de monitoringcommissie dient te bestaan uit personen die niet verbonden zijn aan een accountantsorganisatie.	Alle accountants	NBA	
9.1	Niet-oob-kantoren rapporteren in de NBA monitor over de voortgang van de invoering van de maatregelen.	Niet-oob	Kantoren	De NBA heeft naast instelling van een onafhankelijke monitoring commissies tevens besloten tot invoering van een NBA monitor waarin accountantsorganisaties o.b.v. een vorm van self assessment aangeven hoe ver zij gevorderd zijn met de invoering van de maatregelen. De NBA-monitor geeft vooralsnog alleen informatie over de niet-oob-accountantsorganisaties op geaggregeerd niveau. In de loop van 2016 wordt door de NBA gezien of ook kantoor-

informatie openbaar kan worden gemaakt.

De NBA en SRA zorgen ook zelf voor monitoring van de voortgang en treft zo nodig aanvullende maatregelen.

9.2 De AFM betreft in haar toezicht de invoering van de in dit rapport beschreven maatregelen binnen de accountantsorganisaties en Nederlandse topholding van de groep waar de accountantsorganisatie deel van uitmaakt.

Alle kantoren

AFM, NBA en SRA

AFM en sector maken afspraken over geïntensiveerd toezicht op accountantsorganisaties met een hoog kwaliteitsrisicoprofiel.

Samenvatting

Deze nota begon met de ambitieuze titel 'In het Publiek Belang: Het kan echt beter!' Wie de analyse en voorstellen voor herformulering op zich in laat werken blijft wellicht achter met de vraag hoe deze geherformuleerde maatregelen uiteindelijk zullen leiden tot de gewenste kwaliteitsverbetering en kwaliteitsgerichte cultuur. Resumerend laten we in bijgaand schema zien met welke set maatregelen de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties verwacht de gewenste verandering te kunnen realiseren.

Schema kwaliteitsgerichte maatregelen



Elk van de zes modules is ingevuld met maatregelen die hieronder kort worden samengevat. Het uitgebreide overzicht met de maatregelen is in de bijlage opgenomen.

Op kwaliteit gerichte cultuur:

- missie, strategie en 'tone at the top'
- periodiek monitoren en stimuleren gewenste cultuur
- één niveau van wettelijke controle
- professioneel-kritische houding, ethiek en moraliteit onmisbaar onderdeel opleiding
- beroepseed

Goed bestuur en ondernemerschap:

- goed bestuur conform Wta/Bta en periodiek assessment met externe assessor
- voldoende divers samengesteld
- bedrijfsmodel zonder negatieve prikkels voor kwaliteit (goodwill)
- transparantie vooraf, achteraf over werkzaamheden en uren (voor- en nacalculatie)
- compliance-verslag (diversiteit, tijdsbesteding, beloningsverschillen, beleggingen in privé e.a.)

Management van kwaliteit:

- controlegrenzen en oob-definitie zijn zaak van de politiek
- kwaliteitsbeheersingssysteem o.b.v. beperkte set vaste kwaliteitsindicatoren met aanvullende kantoor-specifieke indicatoren
- opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen door senior OKB-team onderdeel van het kwaliteitsbeheersingssysteem (ten minste één of meerdere dossiers per controlepartner)
- intensief verbeterplan voor externe accountants die niet voldoen
- optimale overdracht bij wisseling accountant

Leren en loopbanen in kwaliteit:

- deelname niet-oob-accountantsorganisaties in AccountancyLab
- arbeidsmarktbeleid in kader van kwaliteit
- promotiebeleid op basis van kwaliteit
- verbeterplan voor controlepartners/externe accountants die niet voldoen aan kwaliteitseisen
- controle op kwaliteit bij mobiliteit tussen kantoren

Belonen zonder negatieve bijwerkingen:

- gelijke monniken, gelijke kappen, gelijkwaardige beloning in vergelijkbare functies
- toekenning periodieken o.b.v. kwaliteit
- eventuele variabele beloning is gebaseerd op kwaliteit (en dan geldt ook een clawback regeling)
- winstuitkering equity partners wordt niet gezien als vorm van variabel belonen, wel wordt een 'bad leaver' clause in de partnerovereenkomst opgenomen
- onderzoek pensioenregeling

Onafhankelijkheid van de opdrachtgever:

- accountant werkt in opdracht hoogste (toezichts)orgaan
- naar een beoordelingsverklaring bij het jaarverslag (vergt uitwerking)
- meer aandacht voor frauderisico's en fraudemelding
- uitgebreide controleverklaring met beperkt regime mkb
- transparantie (management letter en compliance verslag)

De werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties onderschrijft de urgentie van de noodzakelijke kwaliteitsverbetering en het belang van een kwaliteitsgerichte cultuur en verwacht dat de invoering van de voorgestelde maatregelen voortvarend ter hand zal worden genomen. Met dit pakket aan maatregelen, mits voortvarend en 'con amore' ingevoerd en voorzien van een adequate monitoring en toezicht, denkt de werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties dat een evenwichtig en krachtig pakket maatregelen tot stand kan komen. Naast de inspanningen die zijn gericht op de individuele accountant biedt dit pakket maatregelen de basis voor verandering, verbetering van de accountantsorganisatie en schept daarmee de randvoorwaarden waarbinnen de accountant zich volledig kan richten op datgene waarvoor hij/zij aanvankelijk voor dit beroep heeft gekozen: 'in het publiek belang opstellen van een solide, vertrouwenwekkende controle op de jaarrekening die de basis is voor vertrouwen in het maatschappelijk verkeer'.

Samenstelling van de NBA-werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties

R. Ogink (de Jong & Laan, voorzitter)
K. Douma (programmamanager NBA)
P. Dinkgreve (JAN©, voorzitter SRA)
J. Diks (Bentacera)
C. van Eijs (MTH)
F. Tsang (Alfa)
L. van der Vliet (DRV)
C. Pijnenburg (Q-Concepts)
S. Visser (Visser & Visser)
M. Moling (Novak)
G. Ham (Novak)
J. Wietsma (FullFinance)
Mevr. S. Danse (SRA)
F. de Vries (NBA)

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