

Stappenplan implementatie NVKM voor kleine accountantskantoren



Midden- en
kleinbedrijf
MKB



Maart 2026

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Nederland rekt op zijn accountants.

De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 22.000 professionals werkzaam in de brede accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid en professionaliteit zijn essentiële beginselen voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Dit document bevat bladwijzers, hyperlinks en navigatiebutton.

 Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie 'Ctrl-b'

● Tekst is een intern document- of externe hyperlink

 Terug naar waar je vandaan kwam

 Naar inhoudsopgave

 Vorige pagina

 Volgende pagina

© 2026 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Originally developed by



Translated and republished by Royal NBA (The Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants)

Leeswijzer

Deze implementatiehulp is bedoeld als hulpmiddel voor de praktische inrichting van het kwaliteitsmanagement-systeem. Het document bevat geen nieuwe verplichtingen; in geval van twijfel gaat altijd de tekst van de Nadere Voorschriften Kwaliteitsmanagement en de Standaarden voor Kwaliteitsmanagement (SKM1, SKM2 en SKM3N) voor.



Over de IAASB

De originele tekst van dit document werd ontwikkeld en goedgekeurd door de International Auditing and Assurance Standards Board.

De doelstelling van de IAASB is om het openbaar belang te dienen door het vaststellen van controle- en overige Standaarden van hoge kwaliteit en door het faciliteren van de convergentie van internationale en nationale controle- en assurance-standaarden. Daarmee verhoogt zij de kwaliteit en consistentie van de praktijk in de hele wereld en versterkt zij het publieke vertrouwen in het wereldwijde accountantsberoep.

De IAASB ontwikkelt controle- en assurance-standaarden en leidraden voor gebruik door alle accountants onder een gedeeld proces voor het vaststellen van Standaarden waarbij de Public Interest Oversight Board en de IAASB Consultative Advisory Group betrokken zijn. De Public Interest Oversight Board houdt toezicht op de activiteiten van de IAASB. De IAASB Consultative Advisory Group geeft inbreng op de ontwikkeling van Standaarden en leidraden vanuit het openbaar belang.

Voor copyrights, handelsmerk en informatie over toestemming zie pagina 3 en 25.

Copyright IFAC

Het **Stappenplan Implementatie NVKM** voor kleine accountantskantoren is gebaseerd op de **Quality Management Series: Small Firm Implementation** gepubliceerd door de International Federation of Accountants in [oktober 2022/juli 2023/september 2024] en met toestemming van IFAC vertaald in het Nederlands door de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants in oktober 2025. Deze vertaling is aangepast door de afdeling Beroep en Maatschappij van de Koninklijke Beroepsorganisatie van Accountants in februari 2026. De goedgekeurde tekst van alle IFAC-publicaties is de door IFAC in de Engelse taal gepubliceerde tekst. IFAC aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling, noch voor handelingen die als gevolg daarvan worden verricht.

Engelstalige tekst van **Quality Management Series: Small Firm Implementation**

© 2022/2023/2024 door IFAC en CA ANZ. Alle rechten voorbehouden.

Nederlandstalige tekst van het **Stappenplan Implementatie NVKM** voor kleine accountantskantoren

© 2026 door IFAC. Alle rechten voorbehouden.

Neem contact op via Permissions@ifac.org voor toestemming om dit document te reproduceren, op te slaan of te verzenden, of om andere vergelijkbare vormen van gebruik toe te passen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Voorwoord	6
1. Inleiding	7
2. Algemeen	8
2.1 De risicogerichte benadering	8
2.2 Wijziging van NVKS naar NVKM	9
2.3 Schaalbaarheid in plaats van verlicht regime	9
2.4 Voordelen van het kwaliteitsmanagementsysteem	10
2.5 De NVKM en de SKM	10
2.6 Eindverantwoordelijkheid	11
2.7 De acht componenten van een KMS	12
3. Implementatie van de NVKM	13
Stappenplan Implementatie KMS volgens de NVKM	14
Stap 1: Wijs een projectleider aan	14
Stap 2: Voorbereiding – lezen en voorbereiden	14
Stap 3: Brainstormen over kwaliteitsdoelstellingen en voltooi de risicobeoordeling (Vergadering #1)	14
Stap 4: Wijs verantwoordelijkheden toe (Vergadering #2)	15
Stap 5: Verzamel informatie	16
Stap 6: Stel de mitigerende maatregelen vast (Vergadering #3)	16
Stap 7: Beoordeel de documentatie van het KMS en de communicatie (Vergadering #4)	16
Stap 8: Monitoring en herstelmaatregelen	17
4. Tot slot	19
Bijlage 1: Voorbeeld risicobeoordelingswerkboek	20
Bijlage 2: Voorbeeld verschillenanalyse	21

Voorwoord

Vanaf 1 januari 2027 gelden de Nadere Voorschriften Kwaliteitsmanagement (NVKM) ook voor accountantskantoren zonder reguliere vergunning.

Deze kantoren vallen tot die datum nog onder de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS). Met het van kracht worden van de NVKM vervallen deze. Om kantoren te helpen bij de overgang heeft de NBA dit stappenplan opgezet.

De implementatiehulp NVKM is bedoeld voor kleine accountantskantoren (met maximaal 5 accountants) die geen wettelijke controles uitvoeren en geen deel uitmaken van een netwerk. Het document helpt kantoren bij de toepassing van de NVKM en de bijbehorende Standaarden voor Kwaliteitsmanagement (SKM 1, SKM 2 en SKM 3N). Dit document bevat geen extra wettelijke eisen.

De NVKM bevat het nieuwe kader voor kwaliteitsmanagement voor alle accountantskantoren en vormt daarnaast een kapstok voor de Standaarden voor Kwaliteitsmanagement. De NVKM en de Standaarden zijn gebaseerd op internationale regelgeving. Met de introductie van de NVKM verschuift de focus van compliance-gericht kwaliteitsbeleid naar risico-gericht kwaliteitsmanagement. Waar voorheen de nadruk lag op handboeken en procedures, staat nu een doorlopend proces centraal waarin kantoren kwaliteitsdoelstellingen vaststellen, kwaliteitsrisico's identificeren en mitigerende maatregelen ontwerpen, uitvoeren, monitoren en bijstellen.

Een belangrijk uitgangspunt voor de nieuwe kwaliteitsregelgeving is schaalbaarheid. Dit houdt in dat kantoren de complexiteit en documentatie van hun kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) mogen afstemmen op de aard en omvang van het kantoor en de opdrachten. Voor kleine accountantskantoren betekent dit dat sommige kwaliteitsdoelstellingen minder relevant kunnen zijn en dat eenvoud in opzet en vastlegging is toegestaan, mits goed onderbouwd. Een verlicht regime zoals bij de NVKS bestaat vanaf 2027 dus niet meer.



De implementatiehulp bestaat uit een achtstappenplan. Hierbij staat de eigen professionele oordeelsvorming centraal. Bijvoorbeeld bij het bepalen van welke risico's relevant zijn en welke maatregelen proportioneel zijn.

Monitoring en herstel vormen een essentieel onderdeel van de NVKM. Minimaal 1 keer per jaar moeten kantoren evalueren of het KMS (nog) effectief is. Geconstateerde tekortkomingen moeten zij analyseren, corrigeren en hierover communiceren. Het KMS biedt geen absolute zekerheid, maar moet wel een redelijke mate van zekerheid geven dat het kantoor de kwaliteitsdoelstellingen bereikt.

De NVKM biedt een kans om kwaliteit structureel en praktijkgericht te verankeren in de dagelijkse bedrijfsvoering van het accountantskantoor.

Met dit plan is een eerste aanzet gegeven tot een soepele implementatie van NVKM. Voor vragen over de implementatie kun je altijd terecht bij de MKB-Helpdesk van de NBA.

Namens de Commissie MKB
Mr. Gerdien Vlot AA RB
Voorzitter

1. Inleiding

Per 1 januari 2025 zijn de Nadere Voorschriften Kwaliteitsmanagement (NVKM) ingevoerd voor oobkantoren. Voor de reguliere vergunninghouders gelden de regels vanaf 1 januari 2026 en voor de overige kantoren, die nu nog onder de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS) vallen, vanaf 1 januari 2027. De NVKM vervangt de NVKS.

De NVKM vormt het nieuwe kader voor kwaliteitsmanagement binnen de accountancy. Zij vormt een kapstok voor de Kwaliteitsstandaarden. De NVKM is, samen met de bijbehorende Standaarden voor Kwaliteitsmanagement (SKM), gebaseerd op internationale regelgeving. Daarmee ontstaat een duidelijke aansluiting bij internationale kwaliteitsnormen en een gelijk speelveld tussen kantoren wereldwijd.

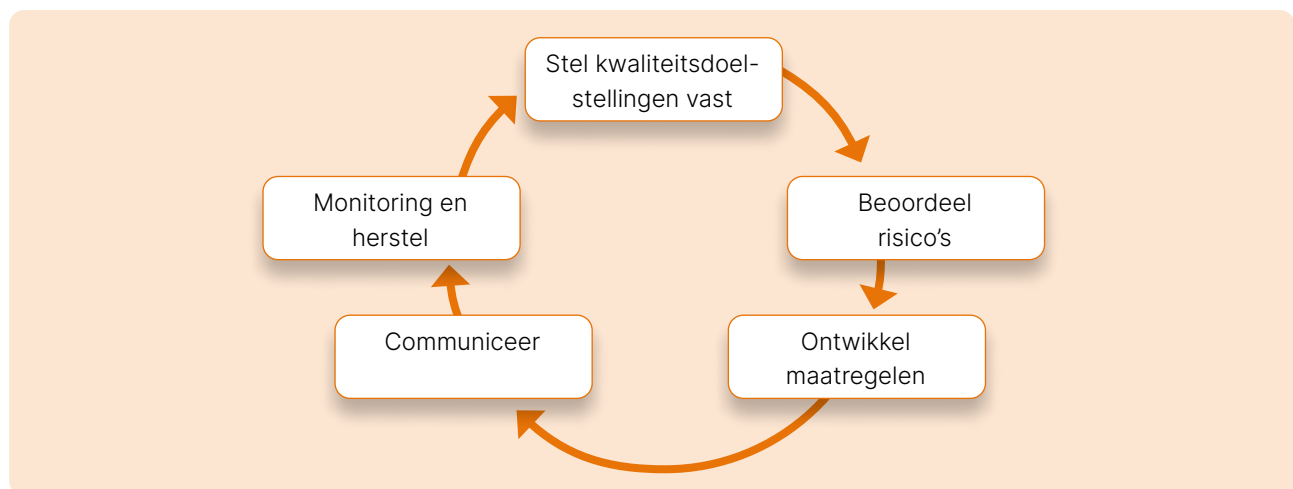
Deze implementatiehulp is geschreven voor kleine accountantskantoren (met maximaal 5 accountants) die geen wettelijke controle-opdrachten uitvoeren en geen deel uitmaken van een netwerk. Het doel is om deze kantoren te ondersteunen bij een praktische, werkbare en proportionele invoering van de NVKM. Dat neemt niet weg dat deze implementatiehulp waardevol kan zijn voor kantoren die niet binnen deze grenzen vallen. Bij de implementatie moeten grotere kantoren zich steeds afvragen of er niet aanvullende kwaliteitsdoelstellingen, kwaliteitsrisico's en/of mitigerende maatregelen aanwezig zijn.

Bij het opzetten en invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is het niet verplicht om derden, zoals een serviceorganisatie in te schakelen maar dat kan wel behulpzaam zijn. Ook het gebruik van specifieke software is voor kleine accountantskantoren niet noodzakelijk.

2. Algemeen

2.1 De risicogerichte benadering

In het oude stelsel lag de nadruk bij het kwaliteitssysteem op het ontwikkelen en documenteren van beleid en procedures (de uitkomsten) via een kantoorhandboek. Met de invoering van SKM verschuift de focus echter van een statische set documenten naar een dynamisch proces van kwaliteitsmanagement, zoals hieronder aangegeven.



Iedereen weet dat kwaliteit binnen een professionele dienstverlening essentieel is en dat een bepaalde mate van kwaliteit in een accountantskantoor reeds aanwezig is. De beroepsgroep heeft altijd vooropgelopen in het beschermen van het publieke belang door voortdurend aandacht te geven aan kwaliteit.

Ook nu al passen veel kantoren een risicogerichte aanpak toe voor hun kwaliteitsbeheer. Nieuw is, dat het nu verplicht wordt. Volgens de NVKM moeten accountantskantoren een risicogerichte aanpak hanteren voor het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen en dit proces of systeem documenteren.

De NBA verwacht dat de risicogerichte aanpak van het KMS bijdraagt aan een betere werking van het kantoor en daarmee aan de kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten. Een proactieve benadering heeft een positief effect op het beheer en op het omgaan met kwaliteitsrisico's binnen het kantoor.

Door deze aanpak verschuift de inspanning van het enkel voldoen aan de nieuwe standaarden naar een verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van de organisatie. Dit continue proces gericht op het verbeteren van de kwaliteit - en daarmee de hele bedrijfsvoering - staat centraal en niet het eenmalig voldoen aan het opstellen van een handboek.

2.2 Wijziging van NVKS naar NVKM

Onderstaand overzicht bevat de belangrijkste verschillen tussen de NVKS en de NVKM.

Onderdeel	NVKS	NVKM	Kern verandering
Benadering	Gericht op naleving en procedures (compliance)	Gericht op risicogericht kwaliteitsmanagement	Meer focus op risicoanalyse en continue verbetering.
Structuur	Componenten van kwaliteitsbeheersing	Kwaliteitsdoelstellingen en risico's per component	Meer samenhang en integratie van kwaliteitsaspecten.
Governance en leiderschap	Verantwoordelijkheid van kantoor en kwaliteitsbewaarder	Sterkere nadruk op cultuur, leiderschap en voorbeeldgedrag	'Tone at the top' en cultuur van kwaliteit.
Monitoring	Periodieke toetsing	Doorlopende evaluatie en feedbackcyclus	Jaarlijkse evaluatie, maar ook tussentijdse signalering.
Documentatie	Minimale eisen aan vastlegging	Flexibele documentatieverplichting afhankelijk van risico's	Meer professionele oordeelsruimte.
Terminologie	'Kwaliteitsbeheersing' (reactief)	'Kwaliteitsmanagement' (proactief)	Accentverschuiving naar leren en verbeteren.

2.3 Schaalbaarheid in plaats van verlicht regime

De NVKS kende een verlicht regime. Op basis van het aantal accountants binnen een organisatie werden artikelen uit de NVKS niet van toepassing verklaard. De NVKM kent geen verlicht regime maar is wel schaalbaar. Hiermee doet de NBA recht aan het feit dat ook kleinere kantoren kwalitatief moeilijke opdrachten met meer dan gemiddeld risico kunnen uitvoeren, maar ook dat grotere kantoren in de basis zeer eenvoudig kunnen zijn.

Met de schaalbaarheid kunnen kantoren de regelgeving beter afstemmen op de eigen praktijk. Zo kan voor een kleiner kantoor blijken dat bepaalde kwaliteitsdoelstellingen niet relevant zijn, gelet op de aard en omstandigheden van het kantoor en de opdrachten. In dat geval hoeven de daarbij behorende vereisten niet te worden toegepast. Dat geldt bijvoorbeeld voor kantoren die geen deel uitmaken van een netwerk of geen personeel hebben. Ook in de diepgang van analyse en documentatie is schaalbaarheid mogelijk. De complexiteit van het KMS moet passend zijn voor de complexiteit van de organisatie.

Paragraaf 10 Schaalbaarheid

Bij het toepassen van een risicogerichte aanpak dient het kantoor rekening te houden met:

- de aard en omstandigheden van het kantoor; en
- de aard en omstandigheden van de opdrachten die worden uitgevoerd door het kantoor.

Hierdoor zal de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem van het kantoor en dan vooral de complexiteit en formaliteit ervan variëren. Een kantoor dat verschillende soorten opdrachten uitvoert voor een grote verscheidenheid aan entiteiten, waaronder controles van de financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, heeft waarschijnlijk een complexer en meer geformaliseerd kwaliteitsmanagementsysteem en ondersteunende documentatie nodig dan een kantoor dat alleen beoordelingen van financiële overzichten of samenstellingsopdrachten uitvoert.

Uit Standaard voor Kwaliteitsmanagement 1

2.4 Voordelen van het kwaliteitsmanagementsysteem

De voordelen van het KMS liggen in het identificeren en beoordelen van kwaliteitsrisico's en in het ontwerpen, implementeren en uitvoeren van passende en op maat gemaakte maatregelen. Het opzetten, implementeren en uitvoeren (inclusief het monitoren) van een KMS kost tijd. Daar staat tegenover dat deze investering zich uitbetaald in meer efficiëntie en een gevoel van zekerheid dat het kantoor de kwaliteitsdoelstellingen bereikt en dat het de kwaliteitsrisico's effectief beheerst.

Een KMS kan kwaliteitsrisico's nooit volledig uitsluiten. Het doel is het bereiken van een redelijke mate van zekerheid. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging, zodat het KMS past bij de omvang en aard van het kantoor. Onderstaande tabel toont enkele voordelen van een KMS dat is ingericht volgens SKM.

Voordelen van een volgens de SKM ingericht KMS

Een bewuste en samenhangende aandacht voor kwaliteitsdoelstellingen helpt om de doelstellingen van het kantoor te bereiken, in lijn met de visie, missie en strategie van het kantoor.

Kantoormedewerkers, indien aanwezig, begrijpen beter wat er in het algemeen en bij de uitvoering van opdrachten van hen wordt verwacht.

Vermindert het risico op het niet behalen van kwaliteitsdoelstellingen, biedt betere bescherming van zowel het publiek belang als de belangen en reputatie van het kantoor en beperkt de negatieve gevolgen die kunnen voortvloeien uit rechtszaken of onderzoeken door toezichthouders of beroepsorganisatie.

Het KMS stimuleert een proces van continue verbetering in de bedrijfsvoering van het kantoor en in de uitvoering van opdrachten.

Een KMS ingericht volgens de SKM1 zorgt ervoor dat vaststelling van beleid en procedures zijn afgestemd op het kantoor en daardoor beter zijn te begrijpen en toe te passen.

Een KMS ondersteunt de consistentie in de uitvoering van kantooractiviteiten en opdrachten, ook in het geval van waarneming.

Ondersteunt procedures die het belang en het nut van overleg over moeilijke of controversiële kwesties stimuleren en versterken daarmee de kwaliteit.

Bevordert het implementeren van een robuust systeem ter ondersteuning van beslissingen over de acceptatie en continuering van cliëntenrelaties en specifieke opdrachten. Deze kwaliteitsverbetering draagt bij aan de algemene kwaliteitsgerichtheid ('tone at the top') van het kantoor en aan de reputatie bij medewerkers, cliënten en andere belanghebbenden verbeteren.

2.5 De NVKM en de SKM

De NVKM zijn beknopt gehouden: het is vooral een kapstokregeling die richting geeft, terwijl de afzonderlijke Standaarden voor Kwaliteitsmanagement verdere uitwerking bieden. Dit betreft de Standaarden voor Kwaliteitsmanagement 1, 2 en 3N.

De Standaard voor Kwaliteitsmanagement 1 (SKM1) behandelt de verantwoordelijkheden van een kantoor voor het opzetten, implementeren en in werking houden van een KMS. Dit is de belangrijkste standaard voor kleine accountantskantoren waarop ook het stappenplan toeziet.

De Standaard voor Kwaliteitsmanagent 2 (SKM2) richt zich op opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) en zal voor de meeste samenstellkantoren beperkt relevant zijn. Hoewel SKM2 voor een samenstelpraktijk meestal niet verplicht is op grond van de standaarden, kan een accountantskantoor er toch voor kiezen een OKB in te zetten als maatregel in reactie op een specifiek kwaliteitsrisico.

De Standaard voor Kwaliteitsmanagement 3N (SKM3N) behandelt de stemrechtvereisten, het dagelijks beleid binnen een kantoor en de verantwoordelijkheid van het kantoor om een andere opdrachtspartner aan te wijzen als de eerder aangewezen opdrachtspartner niet in staat is de opdracht zorgvuldig uit te voeren of af te ronden (waarneming). Ook behandelt SKM3N de verantwoordelijkheid van een kantoor voor het afsluiten van een toereikende beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

2.6 Eindverantwoordelijkheid

SKM1 bevat een aantal basisregels waaronder regels ten aanzien van de eindverantwoordelijkheid. Zo regelt SKM1 dat er een eindverantwoordelijke voor het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) binnen het kantoor moet zijn. Volgens de NVKM moet dit een accountant zijn. Wanneer sprake is van een organisatie met een dagelijks bestuur moet de meerderheid van het bestuur uit accountants bestaan. Bestaat dit orgaan uit twee personen, dan mag maximaal één persoon geen accountant zijn. Indien niet wordt voldaan aan deze vereisten, voldoet het kantoor niet aan de NVKM. Ook in het geval de eindverantwoordelijke de voorschriften niet adequaat toepast en het kantoor hierop niet adequaat reageert, voldoet het kantoor niet aan de NVKM. Beide gevallen hebben gevolgen voor zowel het kantoor als de bij het kantoor werkzame accountants in het kader van toezicht en tuchtrecht. Op grond van de NVKM mag bij een dergelijk kantoor geen accountant werkzaam zijn.

2.7 De acht componenten van een KMS

Paragraaf 6 van SKM1 noemt acht componenten van een KMS:

- a. het risico-inschattingsproces van het kantoor;
- b. governance en leiding;
- c. relevante ethische voorschriften;
- d. aanvaarding en continuering van cliëntrelaties en specifieke opdrachten;
- e. opdrachttuitvoering;
- f. middelen;
- g. informatie en communicatie; en
- h. het monitoring- en herstelproces.

De onderdelen a en h zijn processen. De overige, b t/m g, zijn onderdelen waarop kwaliteitsdoelstellingen van toepassing zijn.

Stap 1 tot en met 7 van het stappenplan zoals opgenomen in het volgende hoofdstuk betreft de opzet van het risico-inschattingsproces. Stap 8 zoomt in op het monitoring- en herstelproces.

Vanaf stap 3 komen de kwaliteitsdoelstellingen in beeld.

Implementatie van de NVKM



3. Implementatie van de NVKM

Veel kantoren beschikken over een kwaliteitsbeleid en procedures, die vaak zijn vastgelegd in handboeken. Een groot deel hiervan kan bij het implementatieproces van de NVKM opnieuw worden benut. Bestaande werkwijzen kunnen verspreid zijn over verschillende documenten en dossiers en soms zelfs informeel van aard zijn. In de praktijk zal blijken dat voor veel onderdelen, vooral rondom het accepteren van klanten, het herbeoordelen van klantrelaties en de uitvoering van opdrachten, al beleid en procedures bestaan die aansluiten bij kwaliteitsrisico's.

Het is zinvol het huidige beleid en de bestaande procedures te herzien en een verschillenanalyse uit te voeren. Deze analyse wordt in het stappenplan verder toegelicht. We raden af het implementatietraject te starten vanuit het bestaande beleid. Hiermee wordt de blik te veel beperkt tot wat al aanwezig is, waardoor belangrijke kwaliteitsrisico's of mogelijke verbeterpunten binnen het kantoor onbelicht blijven.

SKM vraagt om een risicogerichte benadering bij het opbouwen van het KMS. Dit houdt in dat het kantoor eerst de kwaliteitsdoelstellingen vaststelt en vervolgens de kwaliteitsrisico's identificeert die het behalen van deze doelstellingen kunnen beïnvloeden. Pas daarna is het passend om bestaand beleid en bestaande procedures te hergebruiken of aan te passen om deze risico's te beheersen.

Het proces rondom het KMS ontwikkelt zich continu. Veranderende omstandigheden binnen en buiten het kantoor maken dat het systeem regelmatig (minimaal één keer per jaar) moet worden bijgesteld. De aangescherpte eisen rondom monitoring en herstelmaatregelen stimuleren een proactieve en iteratieve aanpak, zodat het KMS structureel verbetert.

Belangrijk om te onderkennen is dat een KMS, zoals de naam aangeeft, een systeem is. Het kan daarom niet worden ingevoerd met een standaard 'handboek van de plank'; het vraagt om een inrichting die past bij de aard, schaal en complexiteit van het eigen kantoor.

De kern van de NVKM is dat ieder kantoor eigen kwaliteitsdoelstellingen formuleert die aansluiten bij de aard en omvang van de organisatie. De focus verschuift van het naleven van vaste regels naar het bewust sturen op kwaliteit, het identificeren en beheersen van risico's, en het voortdurend verbeteren van processen en werkwijzen.

De invoering van de NVKM vraagt daarom niet alleen kennis van de nieuwe voorschriften, maar vooral om een gezamenlijke, bewuste inzet binnen het kantoor. Kwaliteit is een gedeelde verantwoordelijkheid: niet enkel van de eindverantwoordelijke voor kwaliteit of de compliance officer, maar van het gehele kantoor.

Voor de implementatie van het KMS kunnen kantoren gebruikmaken van dit stappenplan dat is gebaseerd op de IFAC-publicatie Quality Management Series: Small Firm Implementation. Dit stappenplan bestaande uit acht stappen biedt structuur bij de inrichting, documentatie, implementatie en doorontwikkeling van het KMS. Voor éénpitters zijn sommige stappen zeer beperkt van omvang of zelfs overbodig (bijvoorbeeld stap 1 en 4).

Stappenplan Implementatie KMS volgens de NVKM

Stap 1 Wijs een projectleider aan

Stap 2 Voorbereiding – lezen en voorbereiden

Stap 3 Brainstormen over kwaliteitsdoelstellingen en voltooi de risicobeoordeling (Vergadering #1)

Stap 4 Wijs verantwoordelijkheden toe (Vergadering #2)

Stap 5 Verzamel informatie

Stap 6 Stel de mitigerende maatregelen vast (Vergadering #3)

Stap 7 Beoordeel de documentatie van het KMS en de communicatie (Vergadering #4)

Stap 8 Monitoring en herstelmaatregelen

Stap 1

Wijs een projectleider aan

Wijs een projectmanager of projectleider aan om het project te begeleiden en een tijdlijn vast te stellen voor implementatie. Het spreekt vanzelf dat een afzonderlijke projectleider of -manager in het geval van een alleen-werkende accountant niet per se noodzakelijk is. Voor kleine kantoren is het mogelijk ook niet nodig. Wel is het te overwegen om een derde in te schakelen bij de begeleiding van de implementatie en om de voortgang te borgen.

Opmerkingen: De projectmanager/-leider is niet per se dezelfde persoon als degene die verantwoordelijk is voor het kwaliteitsmanagementsysteem. De projectleider is degene die het project beheert en ervoor zorgt dat het op schema blijft.

Stap 2

Voorbereiding – lezen en voorbereiden

Alle accountants nemen kennis van de NVKM, SKM1, SKM2 en SKM3N en lezen deze implementatiehulp. Het kan handig zijn deze documenten digitaal ter beschikking te stellen binnen het kantoor. De voorbereidingen op de implementatie kunnen kantoren aanvullen met het volgen van webinars, het beluisteren van podcasts, het volgen van cursussen of het lezen van andere publicaties. Deze voorbereidingen kunnen accountants meenemen in hun PE-Portfolio 2026.

Stap 3

Brainstormen over kwaliteitsdoelstellingen en voltooi de risicobeoordeling (Vergadering #1)

In SKM1 worden acht componenten genoemd. De eerste en de laatste component zijn procesmatige componenten: het risico-inschattingsproces van het kantoor en het monitoring- en herstelproces. De andere componenten zijn de bouwstenen van het KMS: governance en leiding, relevante ethische voorschriften, klantacceptatie, opdracht-uitvoering, middelen en informatie & communicatie. In SKM1, paragraaf 28 tot en met 33 worden de kwaliteitsdoelstellingen genoemd. Deze doelstellingen zijn bedoeld om te waarborgen dat het KMS effectief functioneert. De doelstellingen moeten kantoor-specifiek worden gemaakt. Afhankelijk van de specifieke omstandigheden van

het kantoor zijn sommige kwaliteitsdoelstellingen niet van toepassing. Wanneer het kantoor bijvoorbeeld geen deel uitmaakt van een netwerk, zijn de bepalingen omtrent het netwerk niet van toepassing. Het is goed om na te denken of er nog andere kwaliteitsdoelstellingen zijn die toegevoegd moeten worden, ook al komt dit bij kleine accountantskantoren niet vaak voor. De NBA beveelt aan om hiermee zuinig om te gaan.

Interne besprekingen en reflectiemomenten helpen om risico's en mogelijke knelpunten te identificeren: 'Wat kan er misgaan in relatie tot een kwaliteitsdoelstelling'. Het verdient de voorkeur om deze bespreking met een groep medewerkers te doen die inzicht hebben in de structuur, processen en risico's van de organisatie. Ook is het wenselijk om de verantwoordelijkheden niet vooraf toe te delen, zodat alle betrokkenen zich verantwoordelijk voelen. Een risicobeoordelingswerkboek waarin de relatie tussen doelstellingen en risico's wordt vastgelegd, is hiervoor een handig hulpmiddel.

Naar voorbeeld risicobeoordelingswerkboek

In het risicobeoordelingswerkboek worden per kwaliteitsdoelstelling de bedrijfsomstandigheden, potentiële fouten en de waarschijnlijkheid en impact daarvan vastgelegd. Op basis daarvan beoordeelt het kantoor of er sprake is van een kwaliteitsrisico. Dit proces is iteratief: bij het inschatten van risico's kunnen nieuwe doelstellingen worden ontdekt of bestaande worden aangepast. Om voldoende context te bieden voor de risico-inschatting moeten de aard en omstandigheden van het kantoor worden beschreven. Voorbeelden hiervan zijn de complexiteit van het bedrijf, de managementstijl, aanwezige middelen en type opdrachten. Een kwaliteitsrisico is elk risico dat waarschijnlijk optreedt en een negatieve invloed kan hebben op het behalen van een of meer kwaliteitsdoelstellingen. Het is essentieel om het hele proces goed te documenteren: van doelstelling tot risico-inschatting en het treffen van maatregelen. Deze documentatie vormt de onderbouwing voor het ontwerp en de werking van het KMS, inclusief notulen, analyses en besluiten.

Voorbeeld agenda bespreking kwaliteitsdoelstellingen en risico's (vergadering #1):

- Zijn er onduidelijkheden ten aanzien van de documentatie van stap 2.
- Wat is kwaliteit? (algemene discussie)
- Doorloop de kwaliteitsdoelstellingen en pas deze zo nodig aan op de complexiteit van de organisatie. Pas liever niet de woordkeuze uit de definities van SKM aan.
- Schat de risico's in en bepaal de te nemen maatregelen. Wanneer de risico-inschatting door groepen medewerkers wordt gedaan, bedenk dat er overlap is tussen de risico's en maatregelen. Dit vergt afstemming.
- Start de documentatie, leg vast waarom de kwaliteitsdoelstellingen zo zijn geformuleerd, welke risico's zijn wel besproken maar hebben niet tot verdere uitwerking geleid, waarom gesignaleerde risico's niet tot mitigerende maatregelen hoeven te leiden, etc.

Stap 4

Wijs verantwoordelijkheden toe (Vergadering #2)

SKM1 verplicht elk accountantskantoor om duidelijke rollen en verantwoordelijkheden toe te wijzen binnen het KMS.

In een eenmanszaak of kleine praktijk kan één persoon meerdere of alle rollen op zich nemen, zoals het ontwikkelen, uitvoeren en bewaken van het KMS. Hoewel de documentatie beperkter kan zijn, blijft het essentieel dat de verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd en periodiek worden geëvalueerd.

Bij grotere kantoren met meerdere partners of medewerkers worden de rollen verdeeld. Taken kunnen worden toegewezen aan personen of teams met specifieke expertise, zoals kwaliteitsbewaking, ethische naleving of opdrachttuitvoering. Duidelijke communicatie is cruciaal om overlap of onduidelijkheid te voorkomen.

Volgens SKM1, paragraaf 20–22, moet het kantoor formeel:

- a. de eindverantwoordelijkheid voor het KMS toewijzen aan de ceo, de managing partner of het dagelijks bestuur;

- b. de operationele verantwoordelijkheid voor het KMS vastleggen;
- c. daarnaast specifieke operationele verantwoordelijkheden benoemen, waaronder de naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften en het monitoring- en herstelproces.

De aangewezen personen moeten beschikken over voldoende ervaring, kennis, invloed, tijd en autoriteit, en hun rol en verantwoordingsplicht volledig begrijpen. Bovendien moet het kantoor zorgen voor een directe communicatielijn tussen de eindverantwoordelijke en degenen met operationele taken, zodat informatie over kwaliteit, onafhankelijkheid en monitoring efficiënt wordt gedeeld.

Zo ontstaat een helder en effectief verantwoordelijkheidskader dat de kwaliteit van dienstverlening structureel waarborgt.

Stap 5

Verzamel informatie

Verzamel alle documentatie over het huidige beleid, de huidige procedures en mitigerende maatregelen, waaronder bijvoorbeeld:

- Huidige kwaliteitshandleiding;
- Personeelshandboek;
- Gedocumenteerde beleidsregels;
- Informele regels;
- Overige relevante documenten (contracten met derden).

De verkregen informatie kan worden gebruikt om de verschillenanalyse te maken (zie stap 6).

De benodigde maatregelen worden vergeleken met de huidige maatregelen. Hierdoor kunnen lacunes zichtbaar worden gemaakt, maar ook overbodige regelgeving.

Stap 6

Stel de mitigerende maatregelen vast (Vergadering #3)

In deze fase van het kwaliteitsmanagementproces moet het kantoor op basis van de gesignaleerde risico's mitigerende maatregelen vaststellen. De te nemen mitigerende maatregelen kunnen in de verschillenanalyse worden vergeleken met de huidige beleidsregels, procedures en maatregelen. Dit kan ertoe leiden dat bestaande beleidslijnen worden aangepast of nieuwe worden ontwikkeld om op (nieuw) vastgestelde risico's te reageren en verouderde of dubbele beleidsregels worden verwijderd. Het doel is om beleid te ontwikkelen dat specifiek aansluit bij de kwaliteitsdoelstellingen en omstandigheden van het eigen kantoor, aangezien één standaard-beleid niet geschikt is voor alle organisaties.

Naar voorbeeld verschillenanalyse

In deze fase wordt het risicoboordelingswerkboek afgerond. Daarbij dient ook aandacht besteed te worden aan de documentatie rondom de genomen maatregelen.

Stap 7

Beoordeel de documentatie van het KMS en de communicatie (Vergadering #4)

De documentatie van het KMS bestaat uit een 'overzicht' van verschillende activiteiten, beoordelingen, beleidsregels en/of procedures. Onthoud dat het KMS, zoals de naam aangeeft, een 'systeem' is. Een 'kant-en-klare handleiding' implementeren bestaat niet. Bovendien zijn de beleidsregels en procedures het meest nuttig en zinvol wanneer ze specifiek zijn afgestemd op het accountantskantoor en de huidige omstandigheden.

De NBA raadt aan om de vaste definities uit SKM te gebruiken. Rond de documentatie van het KMS af, inclusief het implementatieproces. Deze documentatie kan werkboeken omvatten, memo's waarin discussies en vergaderingen worden vastgelegd, enz.

Sommige kantoren vinden het wellicht nuttig om het kwaliteitsbeleid en de procedures die van toepassing zijn op het personeel te verzamelen en de communicatie te vergemakkelijken door een "Handboek beleid en procedures" op te stellen. De beslissing over hoe dit te documenteren en te communiceren, zal per kantoor verschillen.

Als een kantoor personeel heeft moet er communicatie met het personeel plaatsvinden en moet het indien nodig een opleidingsplan opstellen en documenteren. De communicatie van de relevante beleidslijnen en procedures moet worden gepland. Het is noodzakelijk om de details van het KMS en wijzigingen van bestaande beleidslijnen en procedures aan het personeel en andere betrokken partijen mee te delen. Dit stimuleert de collectieve inspanning om de kwaliteitsdoelstellingen te bereiken. Een open tweerichtingscommunicatie over kwaliteitsverwachtingen is cruciaal voor een succesvolle implementatie van een effectief KMS.

Stap 8

Monitoring en herstelmaatregelen

1. Kader en doel

SKM is schaalbaar: de complexiteit van de monitoringactiviteiten moet passen bij de grootte, structuur en risico's van het kantoor. Dit geldt ook voor de inzet van technologische middelen. Voor een goede uitoefening van de monitoring kan het wenselijk zijn een serviceorganisatie in te schakelen of een andere accountant die niet verbonden is aan het accountantskantoor te betrekken bij het proces.

2. Monitoring- en herstelproces

Het monitoring- en herstelproces bestaat uit vier onderdelen:

1. **Ontwerpen en uitvoeren van monitoringactiviteiten:** stel vast wie toezicht houdt, wanneer en hoe. Monitoring kan doorlopend (dagelijks toezicht) of periodiek (jaarlijkse of cyclische inspecties van afgeronde opdrachten) zijn. Degene die de monitoringactiviteiten uitvoert dient voldoende kundig te zijn.
2. **Evalueren van bevindingen en identificeren van tekortkomingen:** evalueer bevindingen en bedenk; niet elke bevinding is een tekortkoming. Een tekortkoming ontstaat als een kwaliteitsdoelstelling ontbreekt of ineffectief wordt uitgevoerd, een kwaliteitsrisico niet is gedetecteerd of onjuist is ingeschat of een mitigerende maatregel niet is genomen, niet goed is geïmplementeerd of toch niet afdoende werkt. De ernst en omvang worden beoordeeld aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve factoren. Het is belangrijk om deze evaluatie te documenteren.
3. **Reageren op geïdentificeerde tekortkomingen:** ontwikkel en voer corrigerende maatregelen uit gebaseerd op een analyse van de oorzaak. Neem hierbij ook de effectiviteit van eerdere verbeteracties in mee. Leg dit vast, eventueel in het werkboek. Zorg dat wijzigingen zichtbaar zijn en dat vervallen maatregelen dat ook blijven.
4. **Communicatie:** communiceer resultaten en verbeteracties met verantwoordelijke partners en medewerkers. Bij zelfstandigen / éénpitters komt dit naar voren bij de zelfreflectie; bij kantoren met partners via de (in) formele communicatie- en overlegmomenten.

3. Evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem

SKM1 introduceert een verplichte jaarlijkse evaluatie van de effectiviteit van het KMS. Op basis van de evaluatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Behaald – de doelstellingen zijn bereikt;
- Behaald; uitgezonderd aangelegenheden – doelstellingen bereikt maar wel ernstige maar niet diepgaande tekortkomingen;
- Niet behaald – ernstige en diepgaande tekortkomingen.

De evaluatie vereist professioneel oordeel, vooral bij het inschatten van de ernst en omvang van tekortkomingen. Correctieve maatregelen moeten aantoonbaar effectief zijn. Ook hierbij zijn documentatie en communicatie van belang.

4. Praktische toepassing

Ook dit monitoring- en hertelproces dient een kantoor te documenteren. Inzet van technologie kan helpen, maar feit is dat eenvoud vaak volstaat voor kleine praktijken. Monitoring kan handmatig, via spreadsheets, of met software worden uitgevoerd. In een kleine organisatie verloopt veel van de communicatie via de informele weg. Nadeel hiervan is dat er vaak geen vastleggingen worden gedaan. Het kan nuttig zijn om een e-mailadres te creëren: kwaliteit@kantoor naam.nl. Medewerkers kunnen daar hun bevindingen omtrent kwaliteit makkelijk melden. Daarnaast kan de verantwoordelijke voor kwaliteit een informele aanpassing van het systeem delen via een e-mail aan de medewerkers en kwaliteit@kantoor naam.nl in cc zetten. Op deze manier worden alle inkomende en uitgaande issues verzameld in één box. Dit vereenvoudigd de periodieke rapportage omtrent de kwaliteit.

5. Belang van schaalbaarheid en professionaliteit

Elk kantoor moet een op maat gemaakt KMS hebben. Schaalbaarheid betekent niet minder kwaliteit, maar een evenwicht tussen formele processen en praktische toepasbaarheid. Professioneel oordeel en documentatie zijn essentieel om aan de vereisten te voldoen.

4. Tot slot

De invoering van NVKM biedt een kans om het kwaliteitsmanagement binnen kleine accountantskantoren verder te professionaliseren en te borgen. Met dit stappenplan en de ondersteunende documenten kunt u stap voor stap werken aan een praktische, op maat gemaakte invulling van de nieuwe kwaliteitsvoorschriften.

Het doel is om te zorgen voor duidelijke, werkbare procedures die de kwaliteit van de dienstverlening versterken en aansluiten bij de dagelijkse praktijk van het kantoor.

Bijlage 1:

Voorbeeld risicobeoordelingswerkboek

Nr. Onderdeel	Kwaliteitsdoelstelling	Aard en omstandigheden van het kantoor	Wat kan er misgaan?	Waarschijnlijkheid (H/M/L)	Impact op doelstelling (H/M/L)	Kwaliteitsrisico (Ja/Nee)	Toelichting / referentie QR
1 Governance en leiding	Leiderschap bevordert een cultuur van kwaliteit binnen het kantoor.	Kleine organisatie met één verantwoordelijke partner.	Onvoldoende aandacht voor kwaliteitsbewaking door tijdsdruk.	M	H	Ja	QR 1
2 Relevante ethische vereisten	Het kantoor voldoet aan de fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit, en vertrouwelijkheid.	Kantoor heeft beperkte interne controlemechanismen.	Onvoldoende naleving van ethische regels door onduidelijke procedures.	M	M	Ja	QR 2
3 Aanvaarding en voortzetting van klantrelaties en opdrachten	Alleen opdrachten en klanten worden aanvaard als naleving van kwaliteitsnormen kan worden gewaarborgd.	Enkele klanten met verhoogd integriteitsrisico.	Onvoldoende beoordeling van klantintegriteit.	H	H	Ja	QR 3
4 Uitvoering van opdrachten	Opdrachten worden uitgevoerd in overeenstemming met professionele normen.	Beperkte personele middelen, drukke piekperioden.	Onvoldoende toezicht of review van werkzaamheden.	M	H	Ja	QR 4
5 Middelen (menselijk, intellectueel, technologisch)	Het kantoor beschikt over toereikende en geschikte middelen om kwaliteitsdoelen te behalen.	Gebruik van verouderde software, beperkte training.	Onvoldoende kennis of fouten door verouderde tools.	M	M	Ja	QR 5
6 Informatie en communicatie	Relevante informatie wordt tijdig en doeltreffend gedeeld binnen het kantoor.	Communicatie vooral mondeling, geen vastgelegde rapportagelijnen.	Belangrijke informatie bereikt niet de juiste personen.	M	M	Ja	QR 6

Toelichting bij gebruik

- Kolom "Aard en omstandigheden": beschrijf wat kenmerkend is voor het kantoor (omvang, structuur, type klanten).
- "Wat kan er misgaan?": beschrijf concreet mogelijke tekortkomingen of zwakke punten.
- Waarschijnlijkheid / Impact: beoordeel beide op Hoog (H), Middel (M) of Laag (L).
- Kwaliteitsrisico (Ja/Nee): geef aan of dit volgens professioneel oordeel een relevant kwaliteitsrisico is.
- Toelichting / referentie QR: gebruik om door te verwijzen naar onderliggende documentatie of actiepunten.

Bijlage 2: Voorbeeld verschillenanalyse

Kwaliteitsrisico	Maatregel - Beleid of procedure	Documenteer het bestaande beleid	Waargenomen verschillenanalyse
Kwaliteitsrisico beschrijven Het kwaliteitsrisico dat het aangaan en voortzetten van klantrelaties en specifieke opdrachten niet zal voldoen aan de kwaliteitsdoelstellingen. De kwaliteitsdoelstellingen omvatten het volgende: (a) Beoordelingen door het kantoor over het al dan niet accepteren of voortzetten van een klantrelatie of specifieke opdracht zijn passend op basis van: (i) Informatie die is verkregen over de aard en omstandigheden van de opdracht en de integriteit en ethische waarden van de cliënt (met inbegrip van het management en, indien van toepassing, degenen die belast zijn met het bestuur), die voldoende is om dergelijke beoordelingen te ondersteunen; en (ii) Het vermogen van het kantoor om de opdracht uit te voeren in overeenstemming met professionele normen en toepasselijke wettelijke en reglementaire vereisten. (b) De financiële en operationele prioriteiten van het kantoor leiden niet tot onjuiste beoordelingen over het al dan niet accepteren of voortzetten van een klantrelatie of specifieke opdracht.	Vul in op basis van bestaande beleidsregels/ procedures. Herzien indien nodig en voeg nieuwe toe op basis van de verschillenanalyse. Aanvaarding en voortzetting van klantrelaties en specifieke opdrachten: Het kantoor mag alleen nieuwe opdrachten aanvaarden of bestaande opdrachten en klantrelaties voortzetten wanneer zij daarvoor over de nodige capaciteiten, waaronder tijd en middelen, beschikt, aan de ethische vereisten kan voldoen, de integriteit van de (potentiële) klant heeft beoordeeld en geen informatie heeft die erop wijst dat de (potentiële) klant niet integer is. De opdrachtverantwoordelijke accountant moet het besluit om een opdracht te accepteren of voort te zetten goedkeuren en ondertekenen in overeenstemming met het beleid en de procedures van het kantoor.	Bijvoorbeeld het HR-beleidsmanual of het huidige kwaliteitshandboek. Het huidige kwaliteitshandboek.	Documenteer de maatregelen die moeten worden toegevoegd/herzien. Dit is het belangrijkste in het jaar van implementatie. Het bestaande beleid zal voldoende zijn en zal waarschijnlijk geen “kloof” creëren, maar sommige maatregelen zouden moeten worden toegevoegd en sommige zouden moeten worden herzien en bijgewerkt voor het SKM, en wel als volgt: 1. Ethisch gedrag en kwaliteit van de dienstverlening als eerste prioriteit behandelen en dat commerciële overwegingen niet zwaarder mogen wegen dan de kwaliteit van het geleverde werk.” 2. Een nieuw beleid om meer informatie te verkrijgen over de aard en omstandigheden van de opdracht en de integriteit en ethische waarden van de cliënt. 3. Een nieuw beleid om het financiële en operationele beleid aan te pakken in het kader van het nemen van beslissingen over het al dan niet aanvaarden van een klantrelatie of een specifieke opdracht.

Informatie over copyrights, handelsmerken en toestemmingen

De doelstelling van de IAASB is om het openbaar belang te dienen door het vaststellen van controle- en overige Standaarden van hoge kwaliteit en door het faciliteren van de convergentie van internationale en nationale controle- en assurance-standaarden. Daarmee verhoogt zij de kwaliteit en consistentie van de praktijk in de hele wereld en versterkt zij het publieke vertrouwen in het wereldwijde accountantsberoep.

De IAASB ontwikkelt controle- en assurance-standaarden en leidraden voor gebruik door alle accountants onder een gedeeld proces voor het vaststellen van Standaarden waarbij de Public Interest Oversight Board en de IAASB Consultative Advisory Group betrokken zijn. De Public Interest Oversight Board houdt toezicht op de activiteiten van de IAASB. De IAASB Consultative Advisory Group geeft inbreng op de ontwikkeling van Standaarden en leidraden vanuit het openbaar belang.

De structuren en processen die de activiteiten van de IAASB ondersteunen worden gefaciliteerd door de International Federation of Accountants® of IFAC®.

De IAASB en IFAC aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade veroorzaakt door een persoon die handelt of nalaat te handelen vertrouwend op het materiaal in deze publicatie, ongeacht of een dergelijke schade wordt veroorzaakt door nalatigheid of anderszins.

De 'International Auditing and Assurance Standards Board', 'International Standards on Auditing', 'International Standards on Assurance Engagements', 'International Standards on Review Engagements', 'International Standards on Related Services', 'International Standards on Quality Control', 'International Auditing Practice Notes', 'International Federation of Accountants', 'IAASB', 'ISA', 'ISAE', 'ISRE', 'ISRS', 'ISQC', 'IAPN', 'IFAC', het IAASB-logo, en het IFAC-logo zijn handelsmerken van IFAC, of gedeponeerde handelsmerken en servicemerken van IFAC in de Verenigde Staten en andere landen.

Voor copyrights, handelsmerk en informatie over toestemming ga naar toestemmingen of neem contact op via permissions@ifac.org.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Mercuriusplein 3
2132 HA Hoofddorp
Postbus 242
2130 AE Hoofddorp

T 088 4960 301
E nba@nba.nl
I www.nba.nl