

## 6 SRA-bestuur verbreedt scope SRA-kwaliteitskeurmerk

# Staat kwaliteit bij uw kantoor op 1?

Of het nu gaat om de fiscale praktijk, de samenstelpraktijk of de wettelijke en vrijwillige controlepraktijk: goede kwaliteit van dienstverlening moet voor elk SRA-kantoor vanzelfsprekend zijn. Maar is die veronderstelling wel zo vanzelfsprekend? En: wat is goede kwaliteit? Wanneer we kijken naar de uitkomsten van de SRA-Review of de resultaten van Samen Beter, dan heeft een best aantal SRA-kantoren nog een fikse verbeterslag te maken. En als we de voortgang in de NBA Monitor In het publiek belang bestuderen, dan kunnen we niet om de vraag heen: staat kwaliteit bij elk SRA-kantoor met stip op nummer 1 van de beleidsagenda?



**Roland Ogink**

Compliant zijn, is niet voldoende.  
Kwaliteit is meer dan 'regelen'.  
Kwaliteit moet tussen de oren zitten

**K**waliteit. Gezien de vele definities die over het begrip in omloop zijn, weten we eigenlijk niet precies wat kwaliteit is. Ook niet binnen onze sector. Dat blijkt uit de Greenpaper 'De definitie van Audit Kwaliteit'. De NBA consulteert accountants en belanghebbenden om in 2018 te kunnen komen met een gezamenlijk beleidsstandpunt van kantoren en de beroepsorganisatie over 'wat de accountancysector onder audit-kwaliteit verstaat'. En laat duidelijk zijn: wat geldt voor de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole, geldt uiteraard ook voor de andere domeinen binnen onze dienstverlening.

### **Kwaliteitsperceptie**

Waar het in de meeste definities over kwaliteit om draait, is de mate waarin diensten voldoen aan de kwaliteitsperceptie bij een stakeholder; in ons geval stakeholders binnen de verantwoordingsketen. En die perceptie varieert: zo zal een ondernemer de kwaliteit van onze dienstverlening – of meer specifiek de kwaliteit van de verantwoordingen – anders ervaren en labelen dan een toezichthouder, aandeelhouder, belegger, bank of professional. De jarenlang ervaren verwachtingskloof bij stakeholders of de wijze waarop ondernemers – maar zeker juist ook accountants zelf! – naar de waarde van verantwoordingen kijken, maken dat ook nog eens duidelijk. Vandaar dat het multistakeholders-perspectief in de NBA-Greenpaper centraal staat.

Daarnaast maken definities van kwaliteit duidelijk dat een geheel van eigenschappen bepaalt of iets als 'kwalitatief goed' ervaren wordt. Met andere woorden: met alleen een goede compliance of vaktechnische kwaliteit komt u er niet! De kwaliteit die uw organisatie levert, wordt bepaald door de kwaliteit van uw hele organisatie. Sterker nog, kwaliteit leveren is meer dan regels volgen, het is meer dan 'regelen'. Kwaliteit uit zich ook in gedrag, in cultuur, en moet tussen de oren zitten bij alle medewerkers in de organisatie. Het ligt dan ook voor de hand te stellen dat kwaliteit binnen accountantsorganisaties niet alleen bewaakt moet worden vanuit compliance-oogpunt; het zijn juist de beleidsvormers en beslissers bij SRA-kantoren die aan het roer moeten staan en de koers uitzetten. En daar zit dus de crux. Want staat kwaliteit op nummer 1 van de beleidsagenda bij SRA-kantoren?

### Doen wat je zegt

"Als ik met collega's van SRA-kantoren in het land spreek, dan zeggen zij bijna allemaal dat dat het geval is", zegt SRA-bestuurslid Roland Ogink, tevens voorzitter van de werkgroep niet-OOB-accountantsorganisaties die werk maakt van de doorvertaling en implementatie van de maatregelen in het publiek belang in het niet-OOB-segment. "Maar ik kom tot een heel andere conclusie als ik naar de voortgangresultaten in de NBA-monitor kijk, de brede uitkomsten uit de SRA-Cultuurscan analyseer én de onlangs gepubliceerde AFM-rapportage over de implementatie en borging van verandertrajecten bij OOB-accountantsorganisaties lees. Alhoewel onze kantoororganisaties in het mkb-segment anders zijn georganiseerd, kunnen toch dezelfde mechanismen spelen. Juist als het gaat om veranderen, om cultuur en gedrag. Ik denk dus dat er in ons segment nog grote stappen gemaakt kunnen worden als het gaat om het breder managen en verbeteren van kwaliteit en daarop gerichte cultuur- en verandertrajecten in onze organisaties."

Mee eens, zegt Paul Dinkgreve, voorzitter van SRA: "Kantoren moeten uit hun vaktechnische comfortzone komen. Op basis van wat stakeholders op dit moment van

Op basis van wat stakeholders van ons verwachten, stellen we naast de vaktechnische kwaliteit óók cultuur en gedrag centraal

ons als accountantsorganisaties verwachten, wil het SRA-bestuur daarom naast de vaktechnische kwaliteit ook de aandachtsgebieden cultuur en gedrag centraal stellen in het SRA-kwaliteitskeurmerk. Onze eigen periodieke SRA-Review en het kwaliteitsverbeterprogramma Samen Beter – ingesteld na het eerste AFM-themaonderzoek in het niet-OOB-segment – steken met name in op het meten en verbeteren van de vaktechnische kwaliteit en de processen binnen het kwaliteitsborgingssysteem bij SRA-kantoren. Daar willen we als SRA-bestuur nu deze extra dimensie aan toevoegen. We streven daarmee naar een vereniging van mkb-kantoren die alle kwaliteit op het netvlies hebben staan, en daarvoor blijvend willen investeren in strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten."

### Kwaliteitsscope samen verbreden

De scopeverbreding van het SRA-kwaliteitskeurmerk ligt geheel in het verlengde van alle uitdagingen en ontwikkelingen in accountancyland; zoals de implementatie en borging van de maatregelen in het publiek belang of de in juni gepresenteerde Veranderagenda van de Stuurgroep in het publiek belang. Daarin hebben zowel Dinkgreve als Ogink zitting. "Van belang is dat we in de stuurgroep zowel het belang van de hele sector als het eigen SRA-belang voor ogen houden, vanuit een positieve insteek. Voornaamste inzet is dat we maatregelen werkbaar en toepasbaar maken voor onze leden, dus de doorvertaling naar het niet-OOB/mkb-segment blijven maken. Voor het behoud van onze gemengde praktijken, én

in het kader van de rol en functie van de accountant in het mkb in de toekomst zullen we moeten inzetten op het verbeteren van de kwaliteit, het creëren van toegevoegde waarde en – daarmee – het waarborgen van het SRA-kwaliteitskeurmerk."

Maar, benadrukken beide bestuursleden, deze doelstellingen op beleids- en bestuursniveau kunnen we alleen 'voor de leden' verwezenlijken 'met en door de leden'. Weliswaar met alle ondersteuning en begeleiding die vanuit SRA geboden wordt, moeten en zijn SRA-leden inmiddels zelf al in hun eigen organisaties aan de slag met (vaktechnische) kwaliteitsinvesteringen en verandertrajecten vanuit de maatregelen in het publiek belang. Dat hele pakket moet leiden tot kwaliteitsverbetering. Die uitkomst – the proof of the pudding – zullen kantoren met een Wta-vergunning al in het najaar van 2018 moeten leveren. Volgens de eigen agenda zal de AFM dan haar volgende onderzoek in het niet-OOB-segment starten. Het is dan ook aan de vooravond van dat onderzoek van belang dat SRA-kantoren alle invalshoeken bij elkaar brengen: de AFM zal – verwachten wij – niet alleen de vaktechnische kwaliteit van uw organisatie en dossiers onderzoeken, maar ook onderzoek doen naar de implementatie en borging van verandertrajecten (cultuur en gedrag) in uw kantoororganisatie.

In het aankomende AFM-onderzoek komen wat ons betreft in ieder geval een aantal lijnen samen, waarmee SRA-kantoren met een Wta-vergunning rekening moeten houden:

- de uitkomsten van het eerste AFM-onderzoek en het vervolg daarop
- het Samen Beter-programma (de verplichte nul- en éénmeting)
- In het publiek belang en de doorvertaling daarvan naar het niet-OOB-segment
- de gemonitorde resultaten daarvan in de NBA Monitor
- de Veranderagenda vanuit de NBA
- de aanwijzingen voor het niet-OOB-segment uit het rapport van de Monitoring Commissie Accountancy
- de uitkomsten uit de Cultuurscan en wat kantoren daarmee vervolgens doen



**Paul Dinkgreve**

## Kantoren moeten uit hun vaktechnische comfortzone komen

■ de uitkomsten van de SRA-Review, en  
■ de uitkomsten en aandachtsgebieden uit alle voorgaande AFM-onderzoekresultaten bij Wta-vergunninghouders; zowel in het OOB als niet-OOB-segment  
Het goede nieuws is dat uw kantoororganisatie daarin niet alleen staat.

### Praktisch kwaliteit borgen

SRA wil uw organisatie zo goed mogelijk begeleiden en ondersteunen. Dat doen we met het actieplan Kwaliteit, waaronder bijvoorbeeld onze inzet en activiteiten van Samen Beter en In het publiek belang vallen. Als onderdeel van het actieplan heeft het SRA-bestuur de uitkomsten van het AFM-onderzoek naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de

OOB-accountantsorganisaties geanalyseerd. Ogink: "Dit Leerdokument, te vinden op de SRA-website, is een samenvatting van de aandachtspunten uit het onderzoek. De inhoud is een stellige doorvertaling naar concrete leer- en actiepunten en aanbevelingen voor uw organisatie. De geformuleerde vragen kunnen dienen als leidraad voor een plaatsbepaling, als vertrekpunt of als onderdeel van het monitoren van het verandertraject binnen uw kantoor. Het Leerdokument kunnen beleidsbepalers gebruiken naast de uitkomsten van bijvoorbeeld de SRA-Cultuurscan. Deze scan benoemt de sterke en zwakke punten, en biedt een uitstekend uitgangspunt voor praktische verbeterpunten in uw organisatie. De scan is uitermate geschikt om in te

zetten in de leercirkel, als periodiek monitoringsinstrument. En geeft ook stof tot nadenken als het gaat om strategie, structuur of resultaten."

Daarnaast organiseert het SRA-bestuur op 11 oktober een bijeenkomst voor Wta-vergunninghouders. Dinkgreve: "Daar zoomen we niet alleen in op de noodzakelijke verandertrajecten in het kader van gedrag en cultuur; ook de stand van zaken van de vaktechnische kwaliteit bij SRA-kantoren komt aan de orde. Dat wordt best een pittige bijeenkomst. Want, alhoewel we heel goed weten dat veel SRA-leden echt de handen uit de mouwen hebben gestoken, het beeld van de resultaten over de hele SRA-populatie laat nog te wensen over."

### Vaktechnische kwaliteit op peil?

'Ook bij SRA-kantoren zijn ingrijpende maatregelen nodig om kwaliteit controles op niveau te brengen'. Dat kopte de AFM in 2013 in haar rapportage over het thema-onderzoek dat zij uitvoerde onder 20 SRA-kantoren met een niet-OOB-vergunning. Inmiddels zijn we een aantal boekjaren en inspanningen om de kwaliteit te verhogen verder. Hebben deze inspanningen gewerkt? Hoe staan we ervoor als de AFM volgend najaar weer onderzoek doet naar de kwaliteit in het niet-OOB-segment? Dinkgreve: "Alhoewel de intentie om goede kwaliteit van dienstverlening te leveren bij al onze leden goed is, bewijzen de resultaten anders. In alle domeinen – wettelijke en vrijwillige controle, samenstellen en beoordelen én fiscaal – voldoet een kwart tot eenderde van de SRA-kantoren op belangrijke onderdelen niet; en dan hebben we het voor de duidelijkheid over de vaktechnische kwaliteit. Die conclusie uit de SRA-reviewrapportage over 2016 is zorgelijk. En wanneer we de resultaten van Samen Beter doorvertalen naar een voldoende/onvoldoende-classificatie, komt 50% van de SRA-kantoren op een onvoldoende uit."

Op basis van de uitkomsten van de eerste AFM-onderzoeken bij SRA-kantoren in 2013 (in 81% van de onderzochte dossiers was de uitvoering van de wettelijke controle van onvoldoende kwaliteit), voerde het SRA-bestuur het programma Samen Beter in. De les uit het AFM-onderzoek voor zowel

## Metten en verbeteren van vaktechnische kwaliteit en -processen is niet meer voldoende. Een extra dimensie is noodzakelijk

SRA-bestuur en Review was en is dat de AFM als toezichthouder inzet op handhaving, wat het karakter van de toetsing dan ook danig bepaalt. Deze sfeerovergang is binnen de kwaliteitsmeting van Samen Beter ook toegepast. Met het verplichte traject wordt de vaktechnische kwaliteit – voor het eerst bij SRA-leden met een Wta-vergunning – periodiek gemeten en gemonitord volgens AFM-methodiek. Ook wordt een leercirkel opgezet. Met het verbeterprogramma Samen Beter wil het SRA-bestuur de leden met AFM-vergunning een kritische spiegel voorhouden en ondersteunen bij het verbeteren van de vaktechnische kwaliteit. In eerste instantie is dit gericht op het terugdringen van scores categorie 3 en 4 (AFM-methodiek) onder de SRA-leden, en met als uiteindelijke doel dat een SRA-populatie ontstaat die (incidenten daargelaten) een voldoende volgens AFM-rapportage scoort.

### Samen beter?

Inmiddels is de nulmeting afgerond, evenals bijna ook – op een zeer klein aantal na – de opvolging van de kantoren die tijdens de nulmeting een onvoldoende scoorden. Gestart met 194 kantoren (aantal vergunninghouders minus de door de AFM onderzochte kantoren) in de nulmeting van 2015, scoorden 59 kantoren (30% van de populatie) meteen een voldoende; 135 SRA-leden moesten echter een verbeterplan opstellen: 77 kantoren scoorden in categorie 2, 58 kantoren in categorie 3 en 4. Vanwege het inleveren van de vergunning, fusies tussen SRA-leden of vanwege het opzeggen van het lidmaatschap bleven 119 kantoren over als kandidaat voor opvolging. 13 van deze 119 op te volgen kantoren zijn na de nulmeting getoetst op het wettelijke controledomein volgens de reguliere cyclus. Deze worden niet meer bezocht voor de opvolging van de nulmeting. Van de resterende 106 op te volgen kantoren zijn er op het moment van schrijven 94 kantoren bezocht voor de opvolging van het verbeterplan nulmeting.

Hoe staat het dan met de scores? Dinkgreve: "Van de 202 SRA-leden met een Wta-vergunning scoren 104 kantoren inmiddels een voldoende (categorie 1), dus zo'n 51%. Vergeleken met de resultaten uit 2013 een aanzienlijke verbetering. Maar we zijn er dus nog lang niet. Bovendien moeten we ons ook realiseren dat de impact en intensiteit van een SRA-toetsing heel anders is dan de toetsing, uitgevoerd door de AFM. Ik noemde al eerder de sfeerovergang die bij een AFM-toetsing evident zal zijn. De risico-gerichte selectie van dossiers door de AFM is bijvoorbeeld ook een andere selectievorm die de SRA-Review dan wel het Samen Beter-team hanteert. Dat betekent ook dat SRA-leden er niet automatisch vanuit mogen gaan dat een score 'categorie 1' in

het Samen Beter-programma naadloos kan worden doorvertaald in een score 'categorie 1' in een AFM-onderzoek. Met andere woorden: blijvende aandacht en investering is vereist, willen we de kwaliteitsdoelstellingen van onze mooie vereniging behalen. Ik vertrouw erop dat elk SRA-lid met én zonder een Wta-vergunning zich samen met het bestuur en bureau verantwoordelijk voelt om kwaliteit op 1 te zetten." ■

### Meer informatie?

Ga naar [www.sra.nl/samen-beter](http://www.sra.nl/samen-beter) en [www.sra.nl/belangenbehartiging](http://www.sra.nl/belangenbehartiging).

