

Versterk de keten!

NCC 2024

Start

Versterk de keten!

NCC 2024

Welkom en introductie



Marlène Jans



Johan Scheffe



Finfol Planting



Agenda

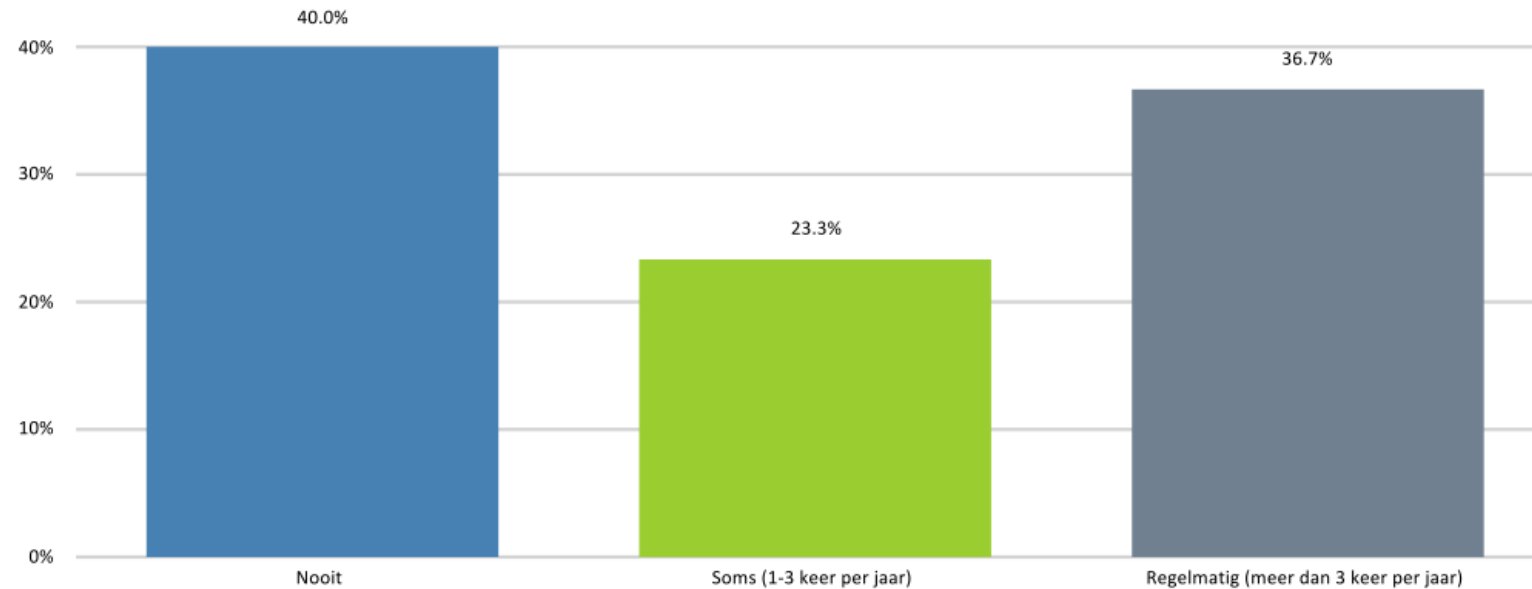
- Introductie
- Polls
- Keten: commissaris - accountant – internal auditfunctie – compliance officer
- Stellingen
- Onderzoeken VCO en NBA
- Afsluiting

Poll (1)

Hoe vaak heb je overleg/ contact met de externe accountant?

- a) Nooit
- b) Soms (1 tot 3 keer per jaar)
- c) Regelmatig (meer dan 3 keer per jaar)

Resultaten NBA poll (1)



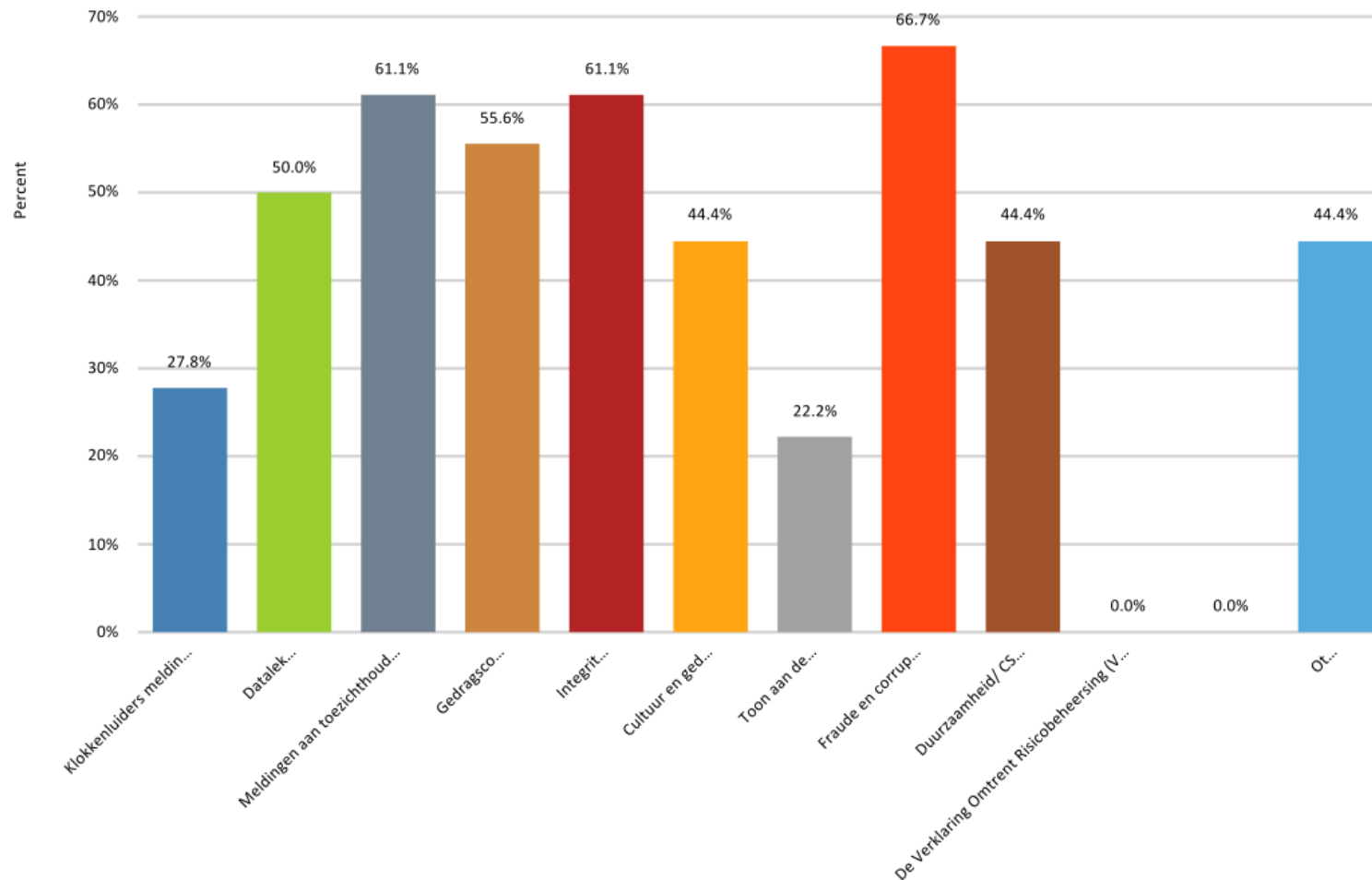
Name	Percent
Nooit	40.0%
Soms (1-3 keer per jaar)	23.3%
Regelmatig (meer dan 3 keer per jaar)	36.7%
N	30

Poll (2)

Over welke onderwerpen gaat dit overleg?

- ☐ Klokkenluidersmeldingen
- ☐ Datalekken
- ☐ Meldingen aan toezichthouders
- ☐ Gedragscode
- ☐ Integriteit
- ☐ Cultuur en gedrag
- ☐ Toon aan de top
- ☐ Fraude en corruptie
- ☐ Duurzaamheid/ CSRD
- ☐ De Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR)

Resultaten NBA poll (1)

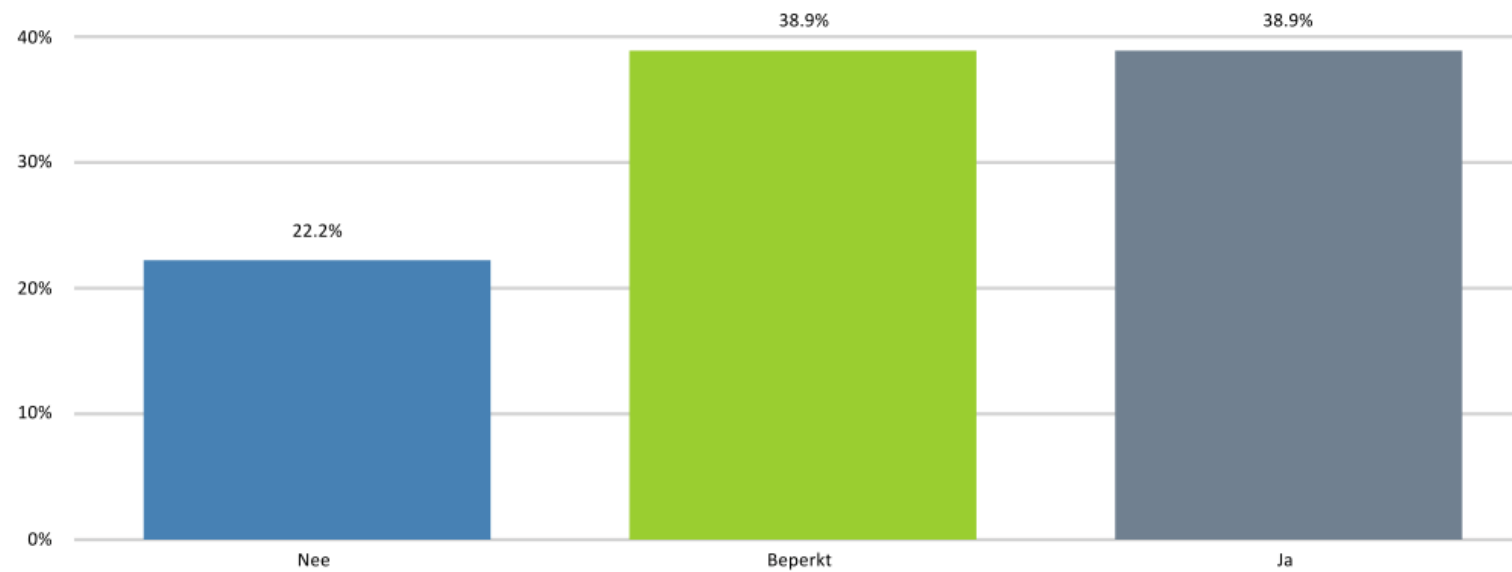


Poll (3)

Heb je inzicht in de wijze waarop de externe accountant omgaat met de door jou verstrekte informatie?

- a) Ja
- b) Beperkt
- c) Nee

Resultaten NBA poll (1)

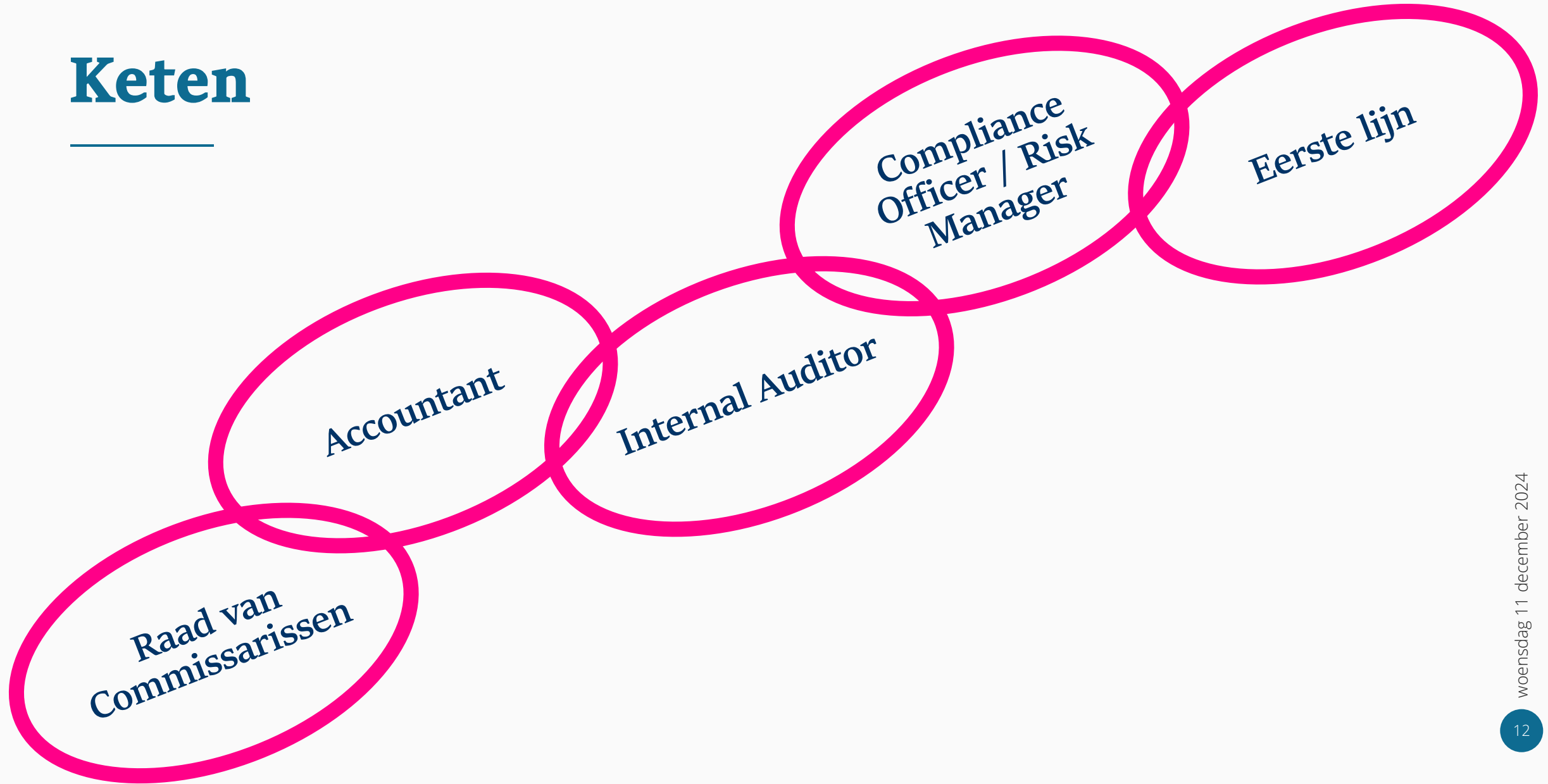


Name	Percent
Nee	22.2%
Beperkt	38.9%
Ja	38.9%
N	18

Keten



Keten



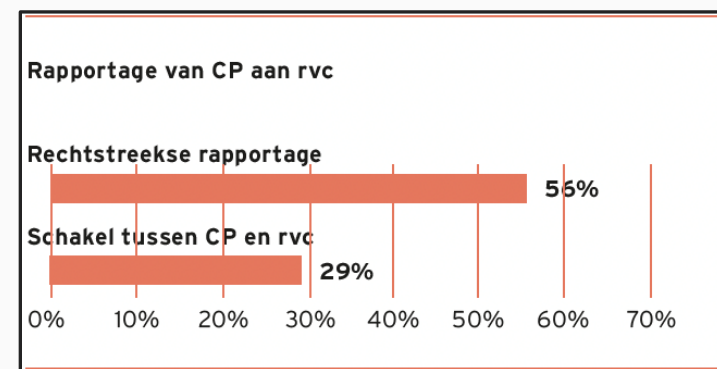
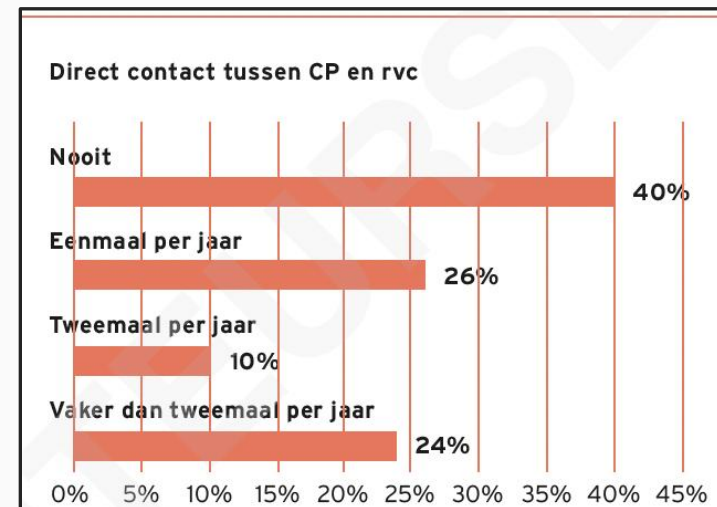
Raad van Commissarissen



Relatie CO met Raad van Commissarissen

Waarover wordt gerapporteerd/geïnformeerd	Waarover willen RvC-leden (additioneel) worden geïnformeerd ¹³
Operationele thema's	Cultuurgerelateerde observaties
Afgeronde e-learning's	Analyses van perverse prikkels
Niet-naleving van regels plus consequenties	Inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen
Meldingen	
Incidenten	
Compliancerisicoanalyses	

- Onderzoek uitgevoerd in 2021-2022
- Ruim 110 CO's en 75 commissarissen hebben vragenlijst ingevuld
- Publicaties in Tijdschrift voor Compliance, Tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht en De Compliance Officer



De accountant



NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants)

Publiekrechtelijke beroepsorganisatie (PBO)



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

Taken (Wab artikel 3):

- Bevorderen goede beroepsuitoefening door accountants
- Belangenbehartiging accountants
- Zorg dragen voor de eer van de stand
- Verzorgen praktijkopleiding accountants

Ruim 20.000 actieve accountants, ca.40 % is openbaar accountant

Begroting 2024: ca 24 miljoen, met name personeel en huisvesting bureau.

Regelgeving voor accountants

- Wetgeving:
De wet op het accountantsberoep, Wet tuchtrechtspraak accountants, Wta en Bta.
- Verordeningen:
VGBA (Verordening Gedrags en Beroepsregels Accountants), Vio, enz.
- Nadere Voorschriften:
Nadere voorschriften controle en overige standaarden (NV COS), NOCLAR, enz.
- (Handreikingen, Audit Alerts):
Optreden in de AvA, Soft controls, enz.

NV COS (Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden)

- Standaard 300: Planning van de controle
- Standaard 315: *Risico's op een afwijking van materieel belang identificeren en inschatten.*

Inzicht verwerven in de interne beheersomgeving (par. 21) relevant voor opstellen jaarstukken.

- toezicht door het management
- cultuur van de organisatie
- integriteit en ethische waarden
- IAD (indien aanwezig)
- RvC

*O.a. via verzoek om inlichtingen bij werknemers
Evaluatie ten behoeve van aanpak controle jaarrekening*

NV COS (Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden) (2)

- Standaard 240: De verantwoordelijkheden van de accountant m.b.t. fraude in het kader van de controle van de jaarrekening.
- Standaard 250: Het in aanmerking nemen van wet- en regelgeving bij de controle van de jaarrekening.
- Standaard 265 Meedelen van tekortkomingen in de interne beheersomgeving aan de RvC en het management.

Soorten opdrachten met verschillende niveaus van zekerheid

1. Controle van historische financiële informatie (redelijke zekerheid)
2. Beoordeling van historische financiële informatie (beperkte zekerheid)
3. Assurance opdrachten niet gericht op historische financiële informatie
4. Aan assurance verwante opdrachten (bijvoorbeeld samenstellingsopdrachten)
5. Overige opdrachten (met name advies)

Communicatie door de accountant

De verklaring bij de jaarrekening (art 9: 393 , lid 5, BW)
(controle jaarrekening en beoordeling bestuursverslag)

- Het accountantsverslag (art 9: 393, lid 4, BW)
- De management letter
- Optreden in de Vergadering van Aandeelhouders (art 2: 117, lid 5 BW)

I SWEAT...

*that, to the best of my knowledge
(which is pretty poor and may be revised
in future), my company's accounts
are (more or less) accurate.*

*I have checked this with
my auditors and directors
who (I pay to) agree
with me...*



VOR: Verklaring Omtrent Risicobeheersing

Corporate Governance Code

Beste practice bepaling 1.4.3 Verklaring van het bestuur

“Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing welk niveau van zekerheid de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst.”

Toelichting op Bpb 1.4.3 IV:

“Het is mogelijk dat het bestuur tot het oordeel komt dat bepaalde risico's uit hun aard niet effectief kunnen worden beheerst, of dat de effectiviteit van voornoemde systemen niet kan worden vastgesteld. Een voorbeeld is de naleving van wet- en regelgeving, waarbij de vennootschap mede afhankelijk is van het gedrag van haar medewerkers wereldwijd, terwijl hun gedrag niet redelijkerwijs voortdurend beheerst kan worden of volledig in procedures kan worden verankerd. Ter naleving van deze bepaling kan het bestuur zulks verklaren en dit toelichten.”

Interne auditfunctie

A close-up photograph of a person's hand, wearing a grey sweater, reaching into a large blue filing cabinet. The cabinet is filled with numerous brown folders, and the hand is sorting through them. A black plastic clip is visible on the side of the cabinet. The background is slightly blurred, showing a wooden desk and a clipboard with a pen.

Internal Auditfunctie (IAF)

Definitie van Institute Internal Auditors (IIA):

"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes."

Principe 1.3. Corporate Governance Code:

Taak: opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen beoordelen.

- Het bestuur is verantwoordelijk, de RvC houdt toezicht (hiërarchische rapportagelijijn bij voorkeur aan de CEO)
- De IAF stelt een werkplan op, na overleg met bestuur, auditcommissie en externe accountant. Het bestuur en daarna de RvC keuren het werkplan goed.
- De IAF heeft rechtstreeks toegang tot de auditcommissie en de externe accountant

Rapportages van bevindingen door de IAF

Bpb 1.3.5. Rapportages bevindingen

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur en de auditcommissie, en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.

Compliance Officer



Compliance officer

- Compliancefunctie (handboek compliance professional editie 12)

‘de functionaris die het bestuur faciliteert in en adviseert over het bevorderen van de integriteit van de organisatie, haar medewerkers, haar klanten, haar data, en de markt’

- Twee kerntaken (beroepscompetentieprofiel Compliance Officer, VCO):
 - Het toezien op de naleving van interne en externe normen
 - Het bevorderen van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur

→ Het is niet en/of maar en/en

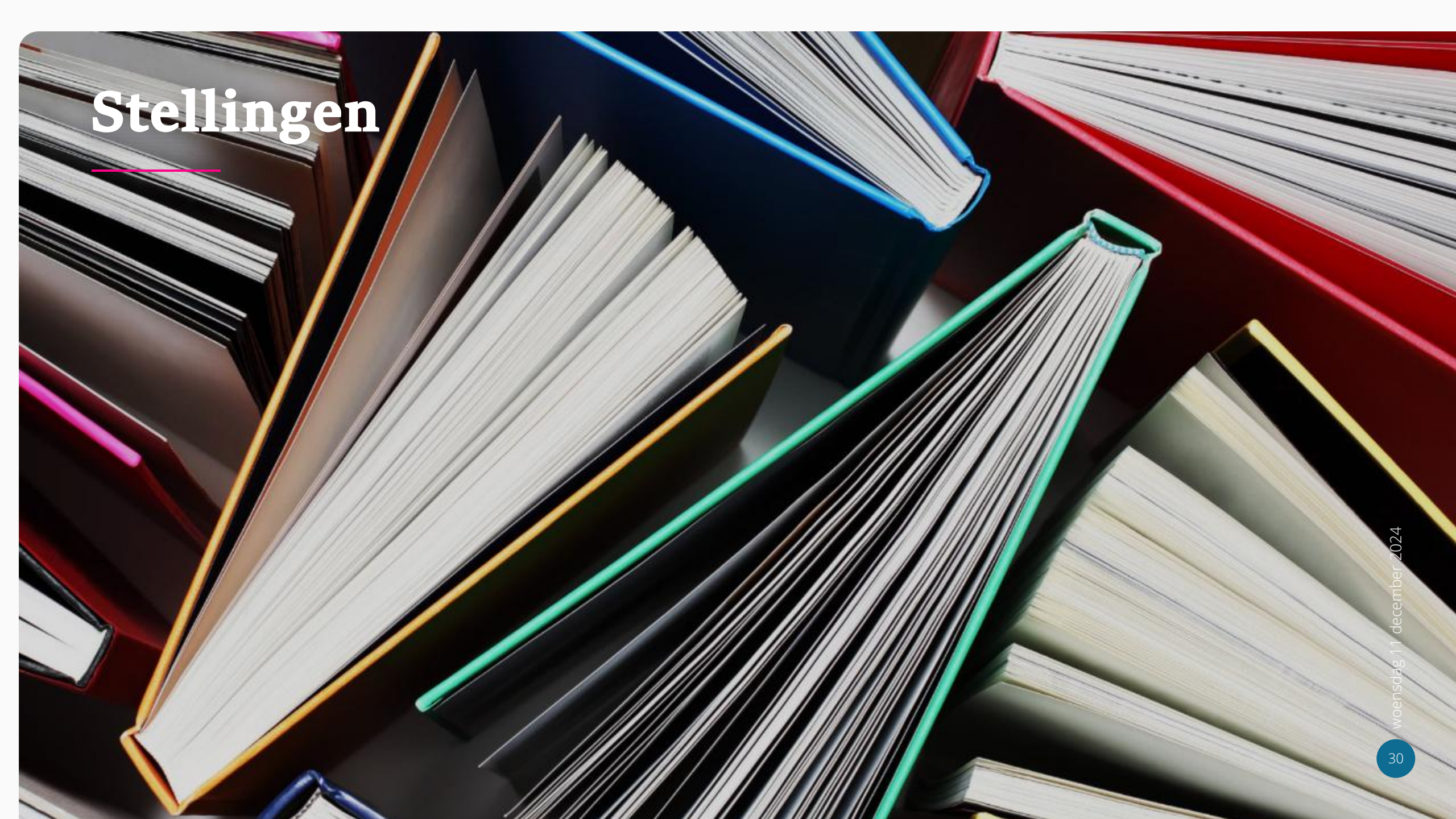
Compliance officer in de keten

Hoe zie jij jouw rol in deze keten?

Denk aan:

- Gesprekspartners in de eerste lijn, IA, bestuurders, RvC, accountant
- Rapportagelijnen
- Waar haal je je informatie vandaan?
- Hoe haal je informatie op en hoe breng je dat verder?

Stellingen



Stelling

Wanneer ik in mijn werk signalen oppik van een angstcultuur, dan bespreek ik dat met de betreffende afdeling.

Stelling

Als de gesprekken met de eerste lijn die signalen bevestigen, dan neem ik dit op in de compliance rapportage.

Stelling

Een dergelijk onderdeel in mijn compliance rapportage levert altijd een goed gesprek op met internal audit.

Stelling

**De accountant is mijn bondgenoot.
Ik kan en zal alle informatie vrij
met haar delen.**

Onderzoek van VCO

- De accountant op het pad van gedrag en cultuur
- NBA Handreiking 1118 (en 1148)
- Gesprekken met compliance officers, controlerend accountants, internal auditors, commissarissen, docenten en andere experts
- Onderzoek door: Marlène Jans, Carolien Merkens, Finfol Planting en Carole Wishaupt



Rol van de accountant

- Accountants staan niet te springen. Ze nemen signalen van (onwenselijk) gedrag wel mee in hun risicoanalyse, maar hebben hun handen vol aan de jaarrekeningcontrole, (aankomende) CSRD assurance. Verdiepen op gedrag en cultuur kost veel tijd.
- Het gesprek over gedrag en cultuur moet aan de boardroomtafel plaatsvinden. Ervaren accountants gaan daar nu al het gesprek aan met het bestuur, ook als er signalen zijn m.b.t. gedrag en cultuur. De AvA is als setting een brug te ver.
- Stakeholders hebben er niet zomaar vertrouwen in dat de accountant de juiste skills ervoor heeft; zij bepleiten bijvoorbeeld werken met multidisciplinaire teams

Rol van de internal auditor

- Internal auditors hebben gesprekken met externe accountants maar het onderwerp gedrag en cultuur staat nog niet vaak op de agenda
- Gedrag en cultuur wordt door Internal auditors meegenomen in onderzoek, wanneer dit specifiek in de opdracht is opgenomen. Zonder normenkaders (leidend tot bevindingen) ontstaat er een meer open gesprek is de ervaring van internal auditors, maar dat gebeurt nog niet veel
- Er is weinig tot geen samenwerking met de compliance officer op het onderwerp gedrag en cultuur

Rol van de compliance officer

- Compliance officers spreken nog niet altijd met de accountant; in specifieke, grotere organisaties zien we het wel. Wanneer een gesprek met de accountant plaatsvindt, wordt wel gesproken over gedrag en cultuur. Al gaat dat gesprek meestal niet heel diep
- Compliance officers ervaren een bepaalde oppervlakkigheid op het thema bij de accountant, ze horen er vaak niks over terug. Accountants geven aan de compliance officers juist uit te dagen zich meer uit te spreken en hierbij niet te voorzichtig, te juridisch te zijn
- Er is weinig tot geen samenwerking met de internal auditor op het gebied van gedrag en cultuur

Over vertrouwen, verbinding en dilemma's

- De verbondenheid van de accountant met de organisatie is over het algemeen goed. Maar de contacten vinden met name plaats in de financiële kolom
- Relevante info wordt gedeeld. Maar vaak ook niet meer dan gevraagd wordt
- Commissarissen vragen meer door dan andere gesprekspartners van de accountant. Zij vinden het onderwerp belangrijk en willen informatie, ook over peers
- Bij signalen over gebreken in de interne beheersing vraagt de accountant wel door. Dat interne beheersing ook over gedrag en cultuur gaat wordt nog niet breed gedeeld. Bij de risicoanalyse voorafgaand aan de controle wordt juist wel aandacht besteed aan gedrag en cultuur
- Als je al zou willen, er is te weinig tijd om te verdiepen op gedrag en cultuur, om door te vragen. Verdiepen kost behalve tijd (dus) ook geld. Dat hebben organisaties er niet voor over
- En: kan je hier al te kritisch over zijn, het is wel je klant

Key take-aways onderzoek

1. Betrek de eerste lijn bij het gesprek over gedrag en cultuur
2. Integreer gedrag en cultuur in het reguliere gesprek met het bestuur
3. Zorg dat je in de tweede lijn op orde bent
4. Bespreek gedrag en cultuur structureel met de internal auditor
5. Trek samen op met de accountant

Onderzoek van NBA



NBA-handreiking 1118



Dit document maakt gebruik van bladwijzers

NBA-handreiking 1118 Het optreden van de externe accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders

27 februari 2023

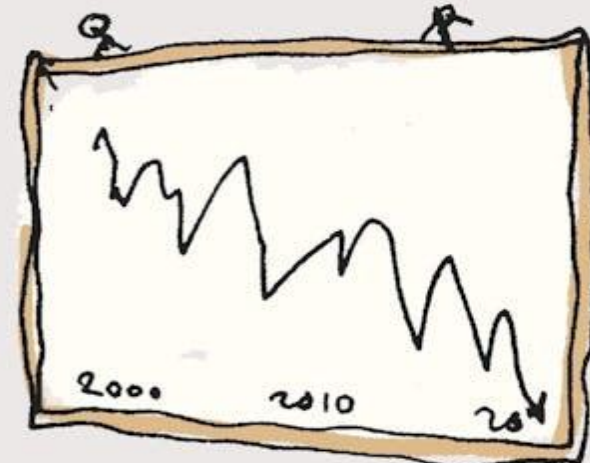
Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

ACCOUNTANT 2.0

VERTEL
EENS OVER
UW JEUGD..

WAS U TOEN OOK
AL ZO SLECHT
MET GELD?



HAN
DE
FORT

Discussierapport

Het boegbeeld als voorbeeld

Accountants over Toon aan de Top

September 2012

NBA



Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Accountants en Toon aan de Top

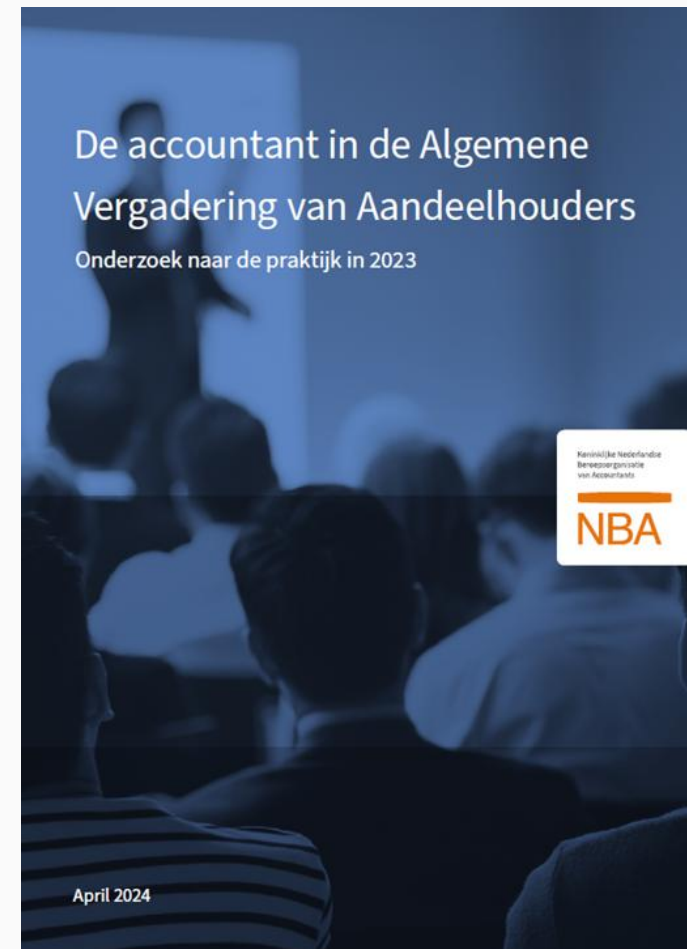
Een hulpmiddel voor accountants
om de Toon aan de Top bij
opdrachtgevers te bespreken

Dit document maakt gebruik van bladwijzers

NBA-handreiking 1148
**Het verkrijgen van inzicht in soft controls
in het kader van de jaarrekeningcontrole**
Impact van cultuur en gedrag op de risicoanalyse
8 februari 2022

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants





Inhoud presentaties cultuur en soft controls

In 21 % (12 presentaties) aandacht voor cultuur en soft controls

Over het algemeen positieve bevindingen, met name over de ervaren communicatie en samenwerking met de organisatie

Voorbeelden

AMG

“So, these examples illustrate **my overall positive perception of the culture** within the organization. But for the sake of completeness, I would like to note that perception by definition is subjective, and the financial statements audit is not designed and intended to specifically examine the overall culture within an organization.”

CTP

“As soft controls play an important role in the internal control of the company, KPMG has obtained an understanding of **the soft controls** that the Company has in place to create and maintain a culture of honesty and ethical behaviour, and whether the soft controls provide an appropriate foundation for the other components of the internal control system. KPMG has reported its observations related to the soft controls to the Board.”

Voorbeelden (2)

Ordina

“Er is een goede ‘**tone at the top**’ ten aanzien van de omgang met elkaar in de samenwerking van EY met bestuur en raad van commissarissen alsmede ten aanzien van het omgaan met de observaties vanuit de controle en de aanbevelingen vanuit internal audit.”

TomTom

“Ik zou de relatie willen omschrijven als open en transparant en ‘*the tone at the top*’ die ik ervaar is goed.”

Voorbeelden presentaties over fraude

NSI

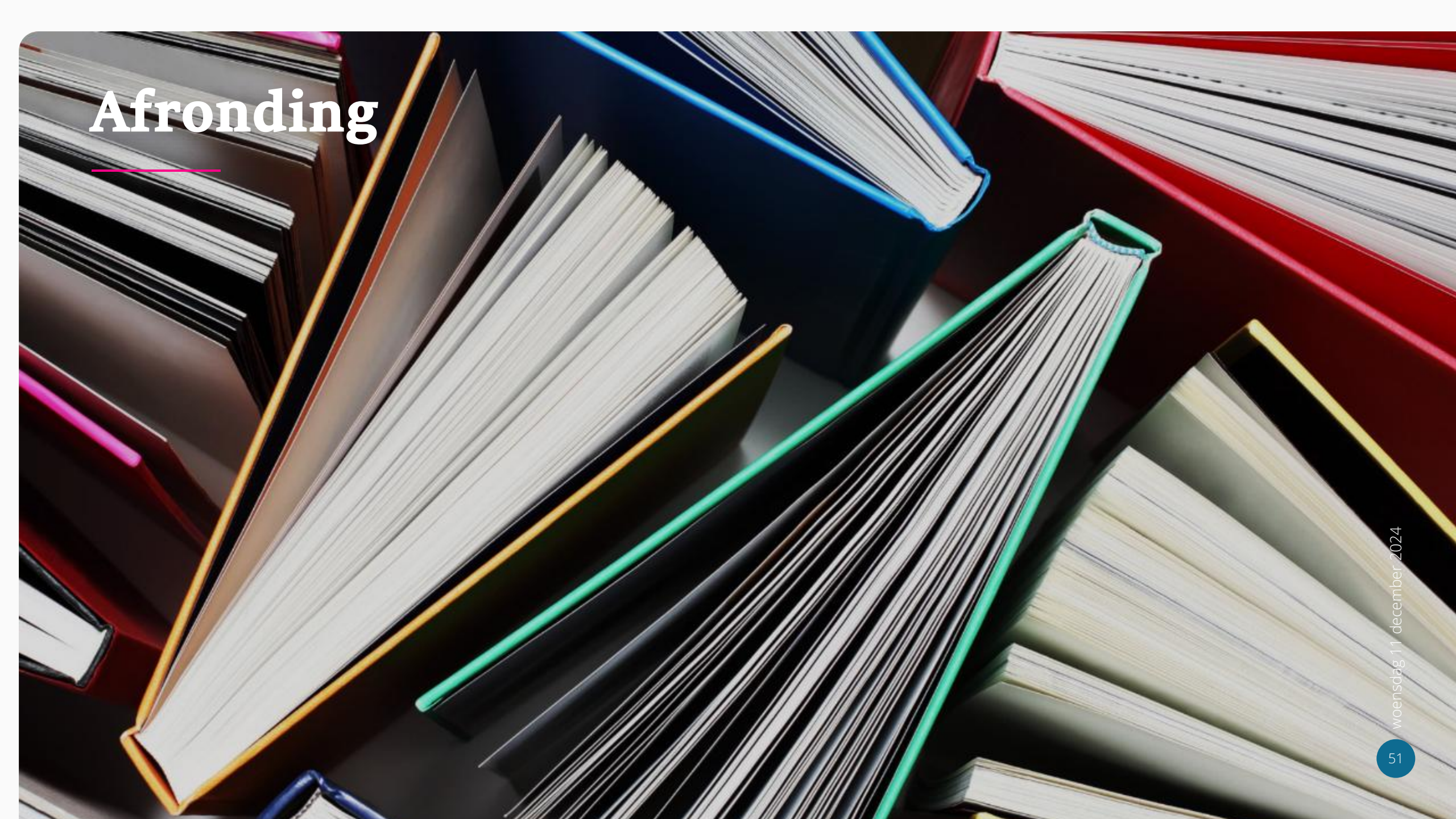
“Wij hebben voor 2022 een viertal specifieke frauderisico’s geïdentificeerd, te weten:

- management doorbreekt de geïmplementeerde beheersingsmaatregelen
- te hoog verantwoorden van huuropbrengsten
- kick-back vergoedingen aan directie of werknemers van NSI bij verkoop van vastgoed
- het risico rondom de tijdelijke uitgebreide toegangsrechten van enkele medewerkers tot het ERP systeem.”

Heineken

“Dan kijken we ook naar het systeem dat de vennootschap heeft rondom de Business Code of Conduct. Dat kwam ook aan de orde. Speak Up, wat een hele belangrijke procedure is ook binnen een onderneming om zeker te weten dat, als er iets misgaat, dat men zich ook kan uitspreken. We hebben ook de rapporten gezien van alle Speak Up cases die er dit jaar geweest zijn. Zo heeft u kunnen lezen in het jaarverslag dat er 2.400 Speak Up cases geweest zijn, waarvan 25% betrekking had op fraude.”

Afronding



Quick scan stellingen

1. De compliance officer heeft niet (volledig) inzicht in de management letter van de accountant. Daardoor ontbreekt het complete plaatje.
2. Accountants en compliance officers zijn niet voldoende opgeleid om goed invloed te kunnen uitoefenen op het gebied van gedrag & cultuur. Het is aan de mensen zelf om zich te verdiepen in G&C dmv opleidingen, etc.

Publicaties over onderzoek



ARTIKELN 12 FEBRUARI 2024

GEDRAG ONDERZOEK

MET DE ACCOUNTANT OP HET PAD VAN GEDRAG EN CULTUUR

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

AANDEELHOUDERSVERGADERING | 09 april 2024

Met Handreiking 1118 in de hand meer gedrag en cultuur op de AV

www.accountant.nl

Compliance, Ethics & Sustainability

An international journal with a European focus

2024 nr. 4

Met de accountant op het pad van gedrag en cultuur: compliance officer, internal auditor en accountant, versterk samen de keten!

mr. drs. C.C. Merkens RA, mr M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. F.S. Planting EMOCCCP en mr. C.E.J. Wishaupt¹

<https://denhollander.info/artikel/18379>

Ter afsluiting

Wat is jouw belangrijkste take-away van deze sessie?

Vragen?



Dank, veel succes en wijsheid gewenst!



The background features a complex network of thin, light blue lines connecting various currency symbols (Euro, Dollar, Yen, Pound) and a stylized globe composed of dots and lines. A thick, dark blue curved line arches over the text.

Nederlands **compliance** Instituut