

De Signaleringsraad van de NBA en de maatschappelijke rol van de accountant

Frans van der Wel

SAMENVATTING Dit artikel heeft ten doel een overzicht te geven van het ontstaan, de activiteiten en de effectiviteit van de Signaleringsraad als onderdeel van het beleidsprogramma Kennis Delen van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (hierna NBA). Met dit artikel wordt mede beoogd om enkele suggesties te doen voor de verbetering van de effectiviteit van de publicaties van de Signaleringsraad.

Ruim een decennium geleden kwam de roep om de kennis van de accountants als beroepsgroep te delen met het maatschappelijk verkeer. Dit leidde in 2010 tot de instelling van de Signaleringsraad door het Koninklijk NIVRA (thans: NBA). De Signaleringsraad bracht sindsdien in het kader van Kennis Delen 18 publicaties naar buiten over diverse sectoren en thema's. Het succes van deze publicaties is wisselend, in termen van aandacht in de pers, impact in de samenleving en effect op de beroepsgroep. In het buitenland is het concept van de publieke managementletter inmiddels overgenomen door het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) en in Duitsland door het Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW).

Het verdient aanbeveling te onderzoeken hoe de effectiviteit van de publicaties van de Signaleringsraad kan worden vergroot. Wellicht dat samenwerking met genoemde buitenlandse instituten daarbij behulpzaam kan zijn.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het belang van dit artikel is gelegen in het feit dat met de publicaties van de Signaleringsraad invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke rol van de accountant.

1 Inleiding

In dit artikel wordt ingegaan op het ontstaan en functioneren van de Signaleringsraad. Het doel van dit artikel is om een overzicht te geven van de ontstaansgeschiedenis van de Signaleringsraad, de bij de oprichting beoogde doeleinden en de gerealiseerde resultaten door de Signaleringsraad in de periode 2010 tot 2016. De auteur is zich bewust van het feit dat hij in de periode

2010 tot 2016 zelf voorzitter is geweest van de Signaleringsraad. Dit heeft het potentiële voordeel van interne kennis, maar zeker ook het potentiële nadeel van subjectiviteit.

Allereerst wordt in dit artikel ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van de Signaleringsraad. Daarbij behandelt dit artikel de motieven om tot de instelling van een dergelijk orgaan te komen. Ook wordt ingegaan op een enkele hoofdrolspeler daarbij. Daarna komt het vraagstuk van de samenstelling van de Signaleringsraad in relatie tot de beoogde doelstelling van de Raad aan de orde (paragraaf 2). Vervolgd wordt met de werkwijze van de Signaleringsraad, opnieuw in relatie tot het beoogde doel (paragraaf 3). Voorts komt de keuze van de onderwerpen ten aanzien van sectoren en thema's aan bod, alsmede de wijze waarop deze onderwerpen worden uitgewerkt (paragraaf 4). Vervolgens wordt ingegaan op de vraag welke publicaties de Signaleringsraad heeft uitgebracht om de beoogde doelstellingen te bereiken. Daarbij is een overzicht van de publicaties opgenomen (paragraaf 5). Paragraaf 6 heeft als onderwerp de effectiviteit van deze publicaties. In paragraaf 7 komen de internationale aspecten aan bod. Afgesloten wordt met enige slotopmerkingen (paragraaf 8).

2 Het ontstaan van de Signaleringsraad

Al langere tijd is de vraag aan de orde met welke informatie accountants naar buiten kunnen treden in het belang van de samenleving, het maatschappelijke belang. Hoewel in het kader van dit artikel geen uitvoerig onderzoek is verricht naar de vraag wanneer dit voor het eerst in bestuurlijke gremia aan de orde is gesteld, lijkt het erop dat het thema in elk geval op tafel is gebracht tijdens conferenties van het bestuur van het NIVRA met een aantal vertegenwoordigers van ministeries en de grote accountantskantoren in 2005 en in 2007.

Het NIVRA nam het naar buiten treden door accountants met informatie als suggestie vanuit de conferenties mee, maar liep tegen de problematiek van de ge-

heimhoudingsplicht aan. Geleidelijk groeide evenwel het besef dat er stappen moesten worden genomen, mede omdat de druk vanuit de maatschappij bleef toenemen. In De Accountant van januari 2007 hield Van den Nieuwenhuijzen, toen oud vice-voorzitter van het NIVRA en later vice-voorzitter van de Signaleringsraad, in een opiniestuk al een pleidooi voor een bijdrage van het accountantsberoep aan belangrijke maatschappelijke thema's vanuit het publiek belang. Van den Nieuwenhuijzen (die een belangrijke organisator was van bovengenoemde conferenties) meldt hierover: "Laat horen en zien wat je vindt van bijvoorbeeld de financiering van het onderwijs en de zorg. De kantoren (.....) kunnen de structurele problemen in de uitvoering overzien en de samenhang in kaart brengen tussen beleid (politiek), uitvoering en toezicht" (Van den Nieuwenhuijzen, 2007a, p. 51).

In De Accountant van juli/ augustus 2007 publiceert Van den Nieuwenhuijzen, wederom een artikel onder de titel "Accountant kan meer doen voor publieke zaak". Hij pleitte ervoor dat "accountants zich meer gelegen zouden laten liggen aan de publieke zaak". De gedachte die hieraan ten grondslag ligt is dat de eigenlijke opdrachtgever van de accountant het maatschappelijk verkeer is. Hieraan kan de accountant invulling geven doordat "er vanuit de expertise van de accountant een algemeen beeld van een bepaalde sector wordt gegeven, en dat daaruit voortvloeiende voorstellen tot structurele verbetering worden gedaan" (Van den Nieuwenhuijzen, 2007b, pp. 44-47). In een katern bij dit artikel toonde het NIVRA zich positief tegenover de ideeën van Van den Nieuwenhuijzen, maar stelde tegelijkertijd dat geheimhouding een basisprincipe vormde. Dat laatste was volgens het NIVRA met name in het belang van de feitelijke opdrachtgever. Het blijkt volgens het NIVRA in datzelfde katern "in de praktijk niet eenvoudig om de kennis van de accountant – voor zover hij wordt opgedaan bij cliënten – in te zetten voor de publieke zaak, ook niet als het gaat om geanonimiseerde gegevens". Het NIVRA gaf voorts aan wel van plan te zijn deze problematiek aan te kaarten in een bijeenkomst met verschillende belanghebbenden binnen een bepaalde sector, zonder deze sector overigens concreet te benoemen.

Kennelijk maakte het NIVRA vervolgens daarmee vorderingen. Bij de opening van het nieuwe kantoor van het toenmalige Koninklijk NIVRA op 16 april 2008 stelde de toen fungerend voorzitter van het NIVRA, Jan Helderman: "Individueel is de accountant beperkt in zijn mogelijkheden signalen af te geven. Maar collectief kunnen beroepsgeenoten hun stem wel degelijk laten horen. Door het delen van ervaringen kunnen risico's in het maatschappelijk systeem eerder worden getraceerd en gesignaleerd. Het NIVRA wil die collectieve rol meer gestalte geven" (Helderman, 2008).

Het NIVRA ontwikkelde daarom een nieuw beleids-

programma, Kennis Delen, dat primair ten doel heeft om risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle te signaleren.¹

In 2009 kreeg dit initiatief handen en voeten, met als proefsectoren Woningcorporaties en het Onderwijs. Ten aanzien van woningcorporaties leidde de pilot tot een publicatie in De Accountant (Dekker, 2010).

In "Lessen uit de kredietcrisis" met als subtitel "Plan van Aanpak" werd dit initiatief ook benoemd (NBA, 2010). In het voorjaar van 2010 richtte de NBA de Signaleringsraad op. De Signaleringsraad werd de maatschappelijke filter voor de uitkomsten en signalen uit Kennis Delen.

3 De samenstelling en werkwijze van de Signaleringsraad

Bij de oprichting van de Signaleringsraad kwam onder meer de personele invulling aan de orde. Er werd gestreefd naar een gebalanceerde samenstelling die in benoemingscriteria werd vastgelegd.² De voorzitter komt uit de kring van de universiteiten en is niet als partner verbonden aan een groot kantoor. De leden worden vervolgens aangezocht, mede op de diversiteit in hun perspectief ten opzichte van de doelstelling van de Signaleringsraad. Eén lid komt uit de publieke sector, één lid is partner bij een groot kantoor, één lid is accountant in het midden- en kleinbedrijf (mkb). Eén lid zit er vanuit het perspectief van de accountants in business en tegelijkertijd dat van de grote ondernemingen. Ook heeft een niet-accountant zitting in de Signaleringsraad. De leden werden benoemd voor maximaal 2 termijnen van 3 jaar. Dit is in de loop van 2016 gewijzigd naar 2 keer 4 jaar conform de termijnen die gelden voor andere NBA-gremia. In de loop van de tijd werden nieuwe leden voor de Signaleringsraad in beginsel niet meer individueel aangezocht, maar is het profiel van het gezochte nieuwe lid op de website van de NBA geplaatst. Daarmee werd het een open procedure, hetgeen de diversiteit bevorderde doordat niet enkel meer in de gebruikelijke kring van kandidaten werd gezocht.

De Signaleringsraad vergadert in beginsel drie keer per jaar. Op de agenda staan behoudens enkele meer huishoudelijke onderwerpen, vooral de keuze van onderwerpen en de voortgang en inhoud van de naar buiten te brengen publicaties. Ook het aantrekken van nieuwe leden voor de Signaleringsraad vergt bij vacatures grote aandacht. Jaarlijks stelt de Signaleringsraad een verslag op dat in aanwezigheid van de voorzitter en het voor het project Kennis Delen verantwoordelijk MT-lid van de NBA in een bestuursvergadering van de NBA wordt besproken. Daar komen tevens de keuzes van de Signaleringsraad voor de onderwerpen in het volgende jaar aan de orde. Hoewel het uiteindelijk aan de Signaleringsraad is om de keuze van de onderwerpen te bepalen schept dit voor het bestuur van de NBA de ge-

legenheid om suggesties te doen qua prioriteitstelling van onderwerpen, zeker omdat de Signaleringsraad om instemming van het NBA-bestuur vraagt met de gekozen onderwerpen.

4 De keuze van de onderwerpen en de uitwerking daarvan

De taken van de Signaleringsraad bestaan uit het selecteren van onderwerpen voor Kennis Delen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen zogeheten sectoren en thema's. Een voorbeeld van een sectorgericht project is Verzekeringsmaatschappijen. Een voorbeeld van een themagewijze aanpak betreft Toon aan de top. Per jaar worden drie onderwerpen geselecteerd en ter instemming voorgelegd aan het bestuur van de NBA. Het bestuur kan, zoals eerder gesteld, adviseren om wijzigingen in het programma aan te brengen.

De Signaleringsraad hanteert zes selectiecriteria voor de te kiezen onderwerpen:

1. Kennis delen door accountants: Bestaat voldoende aansluiting met het werkgebied van accountants? Is er voldoende potentie voor het identificeren van risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle in deze sector/voor dit thema?
2. Maatschappelijke relevantie: dit wordt mede bepaald door actualiteit, politieke gevoeligheid en de vraag of er belangrijke stakeholders van de NBA bij betrokken zijn.
3. Toegevoegde waarde leveren of verschil maken: kunnen accountants onderscheidend zijn door voort te bouwen op de bevindingen uit hun publieke managementletters en de kennis over de desbetreffende sector of thema?
4. Economische relevantie: hoe belangrijk is de sector op economisch gebied? Medebepalend is de vraag of de sector volgens het ministerie van EZ een topsector is.
5. Haalbaarheid: is er een beschikbaar/organiseerbaar netwerk van accountants voor kwantitatieve inventarisatie en onderzoek?
6. Strategische relevantie: bestaat de mogelijkheid om structureel strategisch aan tafel te komen met de stakeholders, ook na afronding van de publicatie? Hoe toegankelijk zijn de stakeholders en wat is de rol van de accountant bij de sector/het thema?³

Eens in de twee jaar wordt een onderwerp uit de mkb-sector gekozen.

Een lastig punt van afweging voor de Signaleringsraad betreft de breedte van onderwerpen waarover zij zich uitsprekt. Natuurlijk is het denkbaar alle mogelijke branches te adresseren, maar gegeven de beperking in de middelen is dat niet effectief. De Signaleringsraad is dan met een te grote hoeveelheid onderwerpen belast waardoor de aandacht versnipperd raakt. Dat the-

ma speelde in de eerste paar jaar van het bestaan van de Signaleringsraad niet, maar is geleidelijk belangrijker geworden naarmate het aantal sector- en themaonderwerpen in de loop van de jaren groeide. Dit leidde tot de noodzaak om de focus te richten op een aantal sectoren en thema's en daarbij voor concentratie op die onderwerpen te kiezen die de meeste maatschappelijke impact hebben of het meest signaalwaardig zijn. Dat sluit andere onderwerpen niet uit maar deze lijn betekent toch dat onderwerpen zoals financiële instellingen, de zorgsector, en de overheid in verschillende hoedanigheden de hoofdmoot van de aandacht krijgen. Vandaar dat de Signaleringsraad zeven maatschappelijke sectoren en drie maatschappelijke thema's heeft geïdentificeerd waarop hij zich concentreert.

Maatschappelijke Sectoren:

Zorg

Financiële instellingen

Overheid

Nutsvoorzieningen

ICT en telecommunicatie

Bouw- en woningsector

MKB

Maatschappelijke Thema's:

Infrastructuur

Voedselvoorziening

Dataprivacy en cybercrime

Deze sectoren en thema's werden geïdentificeerd in een brief van de Signaleringsraad aan het NBA-bestuur van 27 oktober 2014 en staan op de site van de NBA/ Signaleringsraad.⁴

Voor het opstellen van deze onderwerpen heeft de Signaleringsraad begin 2012 ook publieke inspiratie gezocht door een bijeenkomst te beleggen met externe stakeholders, zoals directie De Nederlandsche Bank (DNB), president Algemene Rekenkamer en voormalig voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code (NBA, 2012a).

De publicatie kan de vorm hebben van een publieke managementletter, een open brief of die van een discussierapport. Hierop wordt nader ingegaan in paragraaf 5. Het programma Kennis Delen bestaat uit een aantal fasen, die door een programmteam van de NBA worden begeleid. Elk onderwerp start met een visiebijeenkomst, waarin de potentiële risico's en signalen worden geïnventariseerd. In de daarop volgende expertmeetings ontmoeten accountants met een specifieke kennis van een sector of een thema elkaar. De daar opgedane kennis wordt vervolgens samengebracht in een conceptpublicatie die wordt gedeeld in een sector- of themabijeenkomst. Dit zijn debatbijeenkomsten met bestuurders van ondernemingen of andere organisaties, toezichhouders en, indien relevant, de wetgever.

De Signaleringsraad is tijdens de totstandkoming van een publicatie betrokken doordat één van de leden eerstverantwoordelijk is voor een bepaald onderwerp. Daarom is het desbetreffende lid ook aanwezig bij de visiebijeenkomst en bij de sectorbijeenkomst, waarover later meer. Het betrokken lid moet zorgen voor voldoende scherpte en maatschappelijke duiding. Ook bewaakt deze dat de accountants als beroepsgroep ook de hand in eigen boezem steken waar het gaat om een kritische reflectie van de accountants op hun eigen rol bij de gesignaleerde risico's. De concept-publicatie wordt door het desbetreffende lid voorgesteld aan de Signaleringsraad. Dit gebeurt mede om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke impact ervan zo hoog mogelijk is door een adequate uiteenzetting van de signalen, het benoemen van positieve en negatieve voorbeelden en het doen van aanbevelingen. Deze worden geplaatst in de maatschappelijke context waarbij wordt aangegeven welke spelers welke rol moeten vervullen om de risico's op te pakken. Een dergelijke rolvulling door het specifieke lid en door de Signaleringsraad leidt er niet zelden toe dat de publicatie duidelijker wordt en meer maatschappelijke duiding krijgt. En dat alles in begrijpelijke taal, zoveel mogelijk ontdaan van (vak)technische issues en jargon.

Het eerstverantwoordelijk lid ondertekent samen met de voorzitter van de NBA de publicatie en heeft voorts

als taak om als ambassadeur van de publicatie op te treden. Naast de voorzitter van de NBA is overigens altijd een lid van het Algemeen bestuur als monitor betrokken bij het project. Dit lid wordt per onderwerp door het Algemeen bestuur aangewezen.

Natuurlijk is wat effectiviteit betreft publiciteit in de vorm van aandacht in de pers, sociale media en in vakbladen van belang maar zeker niet de enige maatstaf voor maatschappelijke impact. De vraag is vooral op welke wijze de signalering van risico's tot duurzame aandacht daarvoor binnen een sector voor een bepaald thema leidt. Wanneer een publieke uiting van de Signaleringsraad leidt tot het agenderen bij, of zelfs het aan tafel komen met de hoofdrolspelers in een sector kan dat als een belangrijk succes worden beschouwd. Overigens is dat met een sector in het algemeen beter te bereiken dan met een thema, omdat er in een sector vaak al een overlegstructuur bestaat die bij een thema lang niet altijd aanwezig is.

5 De door de Signaleringsraad uitgebrachte publicaties

De door de Signaleringsraad uitgebrachte publicaties⁵ zijn weergegeven in tabel 1.

Gestart werd, zo blijkt uit tabel 1, met een collectieve managementletter over de verzekeringssector. Met de aanduiding "collectieve" werd aangegeven dat het uitgebrachte rapport de resultante was van de geza-

Tabel 1 Publicaties van de Signaleringsraad

jaar	Naam publicatie	Sector/ thema	Soort publicatie
2010	Signalen voor verzekeraars	Verzekeringen	Collectieve managementletter
2010	Nieuwe bakens voor de zorg	Langdurige zorg	Publieke managementletter
2011	Zeg waar het op staat	Commercieel vastgoed	Publieke managementletter
2011	Uw pensioen is onzeker	Pensioenen	Open brief
2011	Van vakmanschap naar ondernemerschap	Glastuinbouw	Publieke managementletter
2012	Taak op taak, risico op risico	Gemeenten	Publieke managementletter
2012	Het boegbeeld als voorbeeld: accountants over Toon aan de top	Thema: Toon aan de top	Discussierapport
2012	Goed doel, goed verhaal	Goede Doelen	Publieke managementletter
2013	Besturen een vak apart	MBO Scholen	Publieke managementletter
2013	Risico's managen is mensenwerk	Thema: Risicomanagement	Publieke managementletter
2013	Tussen stoppen en doorgaan	Transport en logistiek	Publieke managementletter
2014	Tussen wetenschap en ondernemerschap	Life Sciences	Publieke managementletter
2014	Van stabilisatie naar vertrouwen	Banken	Publieke managementletter
2015	Op weg naar vertrouwde zorg	Curatieve Zorg	Open brief
2015	Gastvrij ondernemen	Horeca	Publieke managementletter
2016	Van hype naar aanpak	Thema: Cybersecurity	Publieke managementletter
2016	Sturen op datastroom	Energie	Publieke managementletter
2016	Bezinnen en beginnen	Thema: Invoering nieuwe wet- en regelgeving	Open brief

menlijke inspanningen van de accountants in deze sector. In de Signaleringsraad werd dit echter geen goede duiding gevonden omdat het woord “collectieve” wel de bron van het rapport weergaf, maar niet het doel, namelijk de maatschappij, in het bijzonder alle belanghebbenden. Daarom werd vanaf het tweede rapport gekozen voor de aanduiding “publieke managementletter”.

De sinds 2010 tot en met 2016 uitgebrachte publicaties (18) zijn als volgt in te delen:

- 14 publieke managementletters,
- 3 open brieven,
- 1 discussierapport.

Een open brief is korter dan een publieke managementletter doordat in de publieke managementletter de signalen uitgebreider worden toegelicht en aan meerdere belanghebbenden, waaronder toezichthouders om een schriftelijke reactie wordt gevraagd (NBA, 2011, p. 7). Ook staan in een open brief geen positieve en negatieve voorbeelden. De reden van de keuze voor een open brief is in voorkomend geval dat daarmee aan snelheid en daarmee aan effectiviteit wordt gewonnen in het naar buiten brengen van een opinie, zonder dat het gehele proces van een publieke managementletter (6 maanden) behoeft te worden gevolgd. Dat gold zowel voor pensioenen als voor de open brieven over de curatieve sector en de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Er wordt een kort maar krachtig signaal afgegeven, waarmee als effect wordt beoogd om als beroepsgroep in het publieke belang aan tafel te komen. Dit wordt vaak ook ingegeven door het feit dat het op dat moment actuele dossiers betreft.

Eenmaal werd voor de vorm van een discussierapport gekozen, bij het onderwerp Toon aan de top. Dit discussierapport werd uitgebracht onder de titel “Het boegbeeld als voorbeeld: accountants over Toon aan de top”. De subtitel “accountants over Toon aan de top” gaf aan hoe moeilijk het bij dit onderwerp was om tot gedeelde bevindingen te komen van de beroepsgroep. In het voorwoord (p. 4) werd dat toegelicht met de mededeling dat “het thema nog de nodige studie en discussie vergt”. Dat kwam omdat er geen communis opinio was over de rol van de externe accountant bij hun signaalfunctie ten aanzien van Toon aan de top. In het rapport werd hierover gesteld: “Toch vinden accountants het moeilijk om het onderwerp bespreekbaar te maken bij hun cliënt, of binnen de organisatie waar zij werken als accountant in business of intern accountant. Toezichthouders vinden het belangrijk, maar bespreken het niet altijd met de interne of externe accountant” (NBA, 2012b).

Interessant zou zijn om na te gaan of dit inmiddels anders zou zijn.

De publieke managementletter heeft een vaste indeling:

- een beschrijving van de sector of het thema,
- signalen en aanbevelingen met voorbeelden, ook voor de eigen beroepsgroep,
- reacties van belanghebbenden.

In de loop van de tijd is daar wel enige variatie op gekomen maar in grote lijn heeft deze indeling bij voortduring gefunctioneerd.

In de eerste, nog als collectieve managementletter aangeduide publicatie inzake verzekeraars werd de rol van de accountant niet aangesneden. Dat is met ingang van de tweede managementletter wel gebeurd. Met kritische voorbeelden of duiding van de rol van de accountants in de hoofdttekst wordt ook de hand in eigen boezem van de beroepsgroep gestoken.

6 De effectiviteit van de publicaties van de Signaleringsraad

Het effect van de publicaties van de Signaleringsraad is sterk wisselend geweest. Dit gold zowel voor de mate waarin de beroepsgroep aan tafel is gekomen op strategisch niveau, voor de publiciteit in de media, als voor het effect op de beroepsgroep. In de praktijk blijkt het moeilijk te zijn om vooraf goed in te schatten of en in welk opzicht de publicatie effectief is. Goede voorspellers daarvan zijn nog niet ontdekt.

In hun paper “Sharing knowledge: public managementletters, a new way to fulfil the public role of accountants” voor het World Congress of Accountants (WCOA) 2014 beschrijven Kramer en Mul de resultaten van hun onderzoek naar de aard van de signalen, de reactie van de stakeholders en de effectiviteit van de publieke managementletters. In het paper (Kramer & Mul, 2014) wordt een analyse gegeven van de tot dan toe gerealiseerde effectiviteit. Hoewel deze analyse van de betrokken NBA-medewerkers zelf natuurlijk een zekere subjectiviteit kent omdat het om een eigen product gaat, geeft de analyse wel een beeld. De vragen die Kramer en Mul aan de orde stellen zijn:

- a. Bieden publieke managementletters wat ze bij de aanvang geacht werden te bieden, in de zin dat risico's worden geïdentificeerd op het terrein van financiën, governance en administratie?
- b. Varieert de herkenning door stakeholders van signalen en hun acceptatie van aanbevelingen met de aard van de sector en de rol van de stakeholders in de sector?
- c. Kunnen de publieke managementletters een effectief instrument zijn voor de accountants om hun publieke rol te vervullen?

Zij baseren zich op de tot en met 2013 uitgebrachte publicaties van de Signaleringsraad.

Uit hun onderzoek blijkt ten aanzien van vraag a dat de publieke managementletters in het algemeen doen wat beloofd is, namelijk signalen afgeven over risico's op de gebieden governance, verslaggeving, complian-

ce, operationele activiteiten en accountantscontrole en zelfs in een aantal opzichten meer doen dan in het vooruitzicht was gesteld.

Ten aanzien van vraag b komen de auteurs tot de conclusie dat de reactie van de stakeholders verschilt van managementletter tot managementletter in de mate waarin deze positief dan wel negatief is. Dit blijkt in het bijzonder samen te hangen met de sector waarop de publicatie betrekking heeft, waarbij de publieke managementletters voor het mkb het meest positief worden ontvangen door de belanghebbenden. Voorts varieert de reactie per soort belanghebbende waarbij de overheid het meest positief reageert.

Ten aanzien van vraag c concluderen de auteurs dat net meer dan de helft van de publieke managementletters effectief is in die zin dat de publieke managementletter ten minste op de agenda is komen te staan van de stakeholders. Twee van de tot eind 2013 uitgebrachte elf publieke managementletters (Langdurige Zorg en Commercieel Onroerend Goed) bereiken het stadium van het realiseren van een regelmatige dialoog met de hoofd-stakeholders over de signalen van de publieke managementletters. Ik verwijs naar tabel 2. Daarin is een beoordeling van de effectiviteit opgenomen voor de reeds in het eerdere overzicht genoemde publicaties van de Signaleringsraad tot en met 2013. Voor de duidelijkheid merk ik op dat in tabel 2 met PIE public interest entities worden bedoeld, terwijl met Secondary VET het middelbaar beroepsonderwijs wordt bedoeld en met SME Small and Medium-sized Enterprises.

Tabel 2 PML Effectiveness ranking. Ontleend aan Kramer & Mul, 2014, p. 129

Effectiveness - begin 2014	PMLs	Year	Sector type
Most effective	Commercial Property	2011	PIE
	Long-term Healthcare	2010	Public
Effective	Pensions	2011	PIE
	Tone at the Top	2012	Theme
	Transport & Logistics	2013	SME
	Municipalities	2012	Public
Less effective	Secondary VET	2013	Public
	Insurance	2010	PIE
	Risk Management	2013	Theme
Least effective	Good Causes	2012	Not-for-profit
	Greenhouse Horticulture	2011	SME

De kans dat een sector of thema leidt tot duurzame dialoog met relevante partijen is mede als gevolg van deze beoordeling in 2014 toegevoegd aan de criteria van de Signaleringsraad voor het kiezen van onderwerpen voor publieke managementletters.

De effectiviteit van de publicaties zou kunnen worden vergroot door bijvoorbeeld twee jaar na het uitbrengen

van een publieke managementletter vervolgonderzoek uit te voeren naar de behandeling en de implementatie van de destijds gedane aanbevelingen, ook om te bezien of het een en ander heeft geleid tot structurele verbeteringen. Anderzijds zou ook gekeken kunnen worden naar de maatschappelijke effectiviteit van het programma Kennis Delen als geheel. Het feit dat accountants bereid zijn hun kennis te delen en daarmee op diverse terreinen bekendheid en waardering genereren, valt ook als effectiviteit te definiëren. Dit wordt ook door de Monitoring Commissie Accountancy onderkend: “Maatschappelijke impact kan worden bereikt door als accountants-beroep het voortouw te nemen bij het zoeken naar oplossingen voor brede maatschappelijke problematiek waarbij accountantsexpertise relevant is. Een positief voorbeeld op dit terrein vormen de publieke managementletters van de NBA en de discussies op het gebied van de zorg en de waardering van commercieel vastgoed” (Monitoring Commissie Accountancy, 2016, p. 22).

Een andere wijze waarop effectiviteit wordt bereikt is het ontstaan van nieuwe sectorcommissies binnen de NBA, zoals voor accountants in commercieel vastgoed, zorg, onderwijs en gemeenten.

De effectiviteit in termen van publicitaire aandacht geeft een wisselend beeld. Aan de eerste vier Publieke managementletters besteedde Het Financieele Dagblad aandacht op de voorpagina, maar daarna nam de nieuwswaarde van het initiatief af, hetgeen ertoe leidde dat de berichten naar de binnenpagina's verdwenen. Twee andere onderwerpen, Commercieel Vastgoed en Logistiek haalden de Telegraaf (Kramer & Mul, 2014, p. 130). Bij de open brief Bezinnen en beginnen is voor het eerst geëxperimenteerd met een ingezonden brief op de opiniepagina van Het Financieele Dagblad (Hoogendoorn & Jongstra, 2016, p. 11). De timing van de ingezonden brief was goed: op dezelfde dag werd een van de praktijkvoorbeelden uit de brief behandeld in de Eerste Kamer.

Om de effectiviteit van de publieke managementletters onder beroepsgenoten te verbeteren in de betekenis dat accountants meer gebruik maken van de publieke managementletters voor hun controle is in de publicatie “Tien manieren voor Effectief gebruik van Publieke Managementletters” (NBA, 2015) een tiental aanbevelingen geformuleerd, zoals het op de hoogte brengen van collega's binnen de kantoren van nieuwe publieke managementletters, het gebruik van recente publieke managementletters tijdens activiteiten zoals sectorbijeenkomsten en het vertalen van sectorsignalen naar de eigen controle-aanpak.

Terzijde merk ik op dat van het oplopen van schade door accountants bij het rapporteren van risico's in de sector (bedrijfstakingrisico's), zoals in 2010 werd gevreesd door Van Nieuw Amerongen, niet is gebleken (Van Nieuw Amerongen, 2010).

7 De publieke managementletter in internationaal perspectief.

De NBA heeft internationaal aandacht gevraagd voor dit initiatief. In eerste aanleg gebeurde dit reeds op het World Congress of Accountants in 2007 te Istanbul en verder op het World Congress of Accountants in 2014 te Rome. Voorts is aan twee zusterorganisaties in respectievelijk Engeland en Duitsland de werkwijze gepresenteerd. Het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) heeft rapporten ("Audit Insights" geheten) gepubliceerd over de volgende sectoren: retail, verzekeringen, banken, productieondernemingen, bouwondernemingen, kleine ondernemingen en over de volgende thema's: data analytics, cyber security en corporate reporting. Op de website van ICAEW wordt expliciet melding gemaakt van het Nederlandse initiatief als inspiratiebron voor de Audit Insights die de ICAEW aanbiedt. Het Duitse IDW heeft een aparte commissie Trendwatch opgericht en publiceerde in de loop van 2016 haar eerste twee rapporten over de gevolgen van lage rente en van Brexit. Deze aanpak vertoont overeenkomsten met die van de Signaleringsraad.

Interessant, maar in het kader van dit artikel niet onderzocht is welk succes deze buitenlandse rapporten hebben en of hier voor Nederland iets van te leren valt. Opvallend is wel dat het thema cybersecurity meerdere jaren terugkomt in de publicaties van de ICAEW. Ook in Nederland zou het laten terugkeren van thema's kunnen worden overwogen om zo een meer blijvende betrokkenheid bij het thema of de sector te behouden.

8 Slotopmerkingen

Met het programma Kennis Delen heeft de NBA een belangrijke stap gezet in de beantwoording van een maatschappelijke vraag naar bevindingen van accountants over sectoren en thema's. De effectiviteit van de uitingen van de NBA kan beter, zowel ten aanzien van de eigen beroepsgroep, als in het maatschappelijk verkeer. Ten aanzien van de beroepsgeenoten zou het goed zijn om te onderzoeken tot welke verbeteringen de gedane aanbevelingen in "Tien manieren voor effectief gebruik van Publieke Managementletters" hebben geleid. Ten aanzien van het maatschappelijk veld zou het goed zijn te onderzoeken op welke wijze de effectiviteit daar kan worden verbeterd. Mogelijkerwijs, maar dat zou verder moeten worden onderzocht, bieden de ervaringen van de ICAEW enige leidraad, ook om te borgen dat met de Signaleringsraad concreet inhoud wordt gegeven aan de zo gewenste maatschappelijke rol van de accountant. De maatschappij verwacht dat van de beroepsgroep en dat moet de beroepsgroep ook waarmaken, zeker in deze tijd, waarin de publieke zaak sterk in de schijnwerpers staat. ■

Prof.dr.mr. F. van der Wel RA is hoogleraar externe verslaggeving aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Van 2010 tot 2016 was hij voorzitter van de Signaleringsraad. Naast zijn functie aan de Vrije Universiteit is hij onder meer Raad-plaatsvervanger bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. De auteur betuigt graag zijn dank aan Michèl Admiraal, Senior Adviseur Beroepsontwikkeling & Beleid bij de NBA en programmamanager Kennis Delen voor de informatie die hij heeft verstrekt aan de auteur voor het schrijven van dit artikel. Hij bedankt voorts Léon van den Nieuwenhuijzen, voormalig vice-voorzitter van de Signaleringsraad, voor diens kritisch commentaar. Deze dankbetuigingen nemen niet weg dat de inhoud van dit artikel geheel voor rekening van de auteur komt.

Noten

1 Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/projecten/kennis-delen/publieke-managementletters/>.

2 Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/over-de-nba/commissies-en-adviesorganen/signaleringsraad/>.

3 Deze selectiecriteria zijn opgenomen in: <https://www.nba.nl/globalassets/projecten/kennis-delen-pmls/selectiecriteria-kennis-delen.pdf>.

4 Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/globalassets/projecten/kennis-delen-pmls/selectiecriteria-kennis-delen.pdf>.

5 <https://www.nba.nl/globalassets/projecten/kennis-delen-pmls/selectiecriteria-kennis-delen.pdf>.

Deze publicaties kunnen worden gedownload op <https://www.nba.nl/projecten/kennis-delen/publieke-managementletters/>.

Literatuur

- Dekker, G. (2010). Idealen en risico's. Woningcorporaties: versterking intern toezicht lost niet alles op. *De Accountant*, 2010(januari/februari): 42-46.
- Helderma, J. (2008). *Speech bij opening kantoor NIVRA*, 16 april 2008. Geraadpleegd op <https://www.accountant.nl/nieuws/2009/11/jan-helderman-rapporteert-eerste-resultaten-kennis-delen/?search=true>.
- Hoogendoorn, M., & Jongstra, P. (2016). Ver-ruim de tijd voor het ingaan van een wet van twee naar vier maanden. *Het Financieele Dagblad*, 20 december 2016, p. 11.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). *Audit Insights*. Geraadpleegd op <http://www.icaew.com/en/technical/audit-and-assurance/audit-insights>.
- Kramer, I.H., & Mul, R.B.M. (2014). *Sharing knowledge: public management letters, a new way to fulfil the public role of accountants*, commended paper, gepresenteerd op World Congress of Accountants, Rome, 2014. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/english/sharing-knowledge-public-management-letters-a-new-way-to-fulfil-the-public-role-of-accountants.pdf>.
- Monitoring Commissie Accountancy (2016). *Veranderen in het Publiek Belang*. Geraadpleegd op https://www.accountant.nl/globalassets/accountant.nl/toekomst-accountants-beroep/veranderen_in_het_publiek_belang-rapport_monitoring_commissie_accountancy_20_oktober_2016.pdf.
- NBA (2015). *Tien manieren voor effectief gebruik van Publieke Managementletters*. Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op https://www.nba.nl/globalassets/projecten/kennis-delen-pmls/flyer_tien_manieren_voor_effectief_gebruik_van_publieke_management_letters.pdf.
- NBA (2012a). 'Agendeer publieke managementletter bij uw organisatie'. *De Accountant* (maart 2012): 74. Geraadpleegd op <https://www.accountant.nl/magazines/accountant-maart-2012/nba-nieuws-maart-2012/>.
- NBA (2012b). *Het boegbeeld als voorbeeld: accountants over Toon aan de top*. Discussierapport. Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/projecten/kennis-delen/toon-aan-de-top/>.
- NBA (2011). *Uw pensioen is onzeker, open brief*. Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/projecten/kennis-delen/uw-pensioen-is-onzeker/>.
- NBA (2010). *Lessen uit de kredietcrisis, plan van aanpak*. Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op <https://www.accountant.nl/nieuws/2010/11/nivra-en-novaa-presenteren-plan-van-aanpak/>.
- Nieuw Amerongen, C.M. van (2010). Rapporteren over bedrijfsrisico's is riskant. Geraadpleegd op <https://www.accountant.nl/opinie/2010/5/rapporteren-over-bedrijfstakrisicos-is-riskant1/>.
- Nieuwenhuijzen, L.J.A.M. van den (2007a). Maatschappelijk verantwoorde accountant bestaat toch? *De Accountant* (januari 2007): 51.
- Nieuwenhuijzen, L.J.A.M. van den (2007b). Accountant kan meer doen voor publieke zaak. *De Accountant* (juli/augustus 2007): 44-47.