

# Wat accountants moeten communiceren en uitstralen

Sander Wieringa

**SAMENVATTING** Bij crises is doorgaans een leerpunt: we moeten beter communiceren! Dat geldt ook voor accountants in hun vertrouwenscrisis. De traditionele communicatie van de accountant – in zijn verklaring over een jaarrekening en het summier beantwoorden van vragen op een aandeelhoudersvergadering – levert onvoldoende vertrouwensherstel op. Accountants moeten daarom hun klanten ervan overtuigen dat ze meer en voor de publieke oordeelsvorming relevantere aspecten van een bedrijf controleren en dat ze over meer aspecten van hun controlewerk extern mogen communiceren. Twijfel over het nut van hun assurance kan op die manier weersproken worden. Dat is niet alleen belangrijk voor het vertrouwen in de accountancy maar ook voor het vertrouwen in ondernemingen.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Accountants steken veel tijd in de technische aspecten van hun vak, maar zouden evenzeer moeten werken aan verbetering van hun communicatie. Het is mooi om te lezen dat accountants ‘sterke persoonlijkheden’ moeten zijn met een ‘rechte rug’, maar die eigenschappen moet je wel uiten. Daarvoor zijn er tal van gelegenheden, intern bij de klant en extern richting de stakeholders van de klant. Extern lijkt de ruimte beperkt. Maar dat is een kwestie van afspraken maken met de klant. Geen koudwatervrees meer!

## 1 Inleiding

Toen na 2008 eerst de kredietcrisis, daarna de bankencrisis, toen de monetaire crises en vervolgens de conjunctuurcrises elkaar opvolgden kwamen de verwijten. In de media, van volksvertegenwoordigers, van bewindslieden, van onderzoekscommissies en van de mensen in het land. De bankiers hadden het gedaan, de neoliberale politici, de raden van commissarissen. En ook de accountants. Die laatsten waren dan weliswaar niet verantwoordelijk voor de oorzaken van de verschillende financiële crises, ze hadden in de ogen van velen wel gefaald in het tijdig waarschuwen voor de gevolgen ervan. Gevolgen die bedrijven deden wankelen of omvallen, waardoor tallozen gedupeerd werden. Hadden de accountants daar niet eerder op kunnen wijzen? Hadden ze niet meer en eerlijker kunnen communiceren met de samenleving? Waar was die ‘ver-

trouwensman in het maatschappelijk verkeer’ toen de maatschappij hem nodig had?

De accountantskantoren en hun beroepsorganisatie trokken zich bij die kritiek aanvankelijk terug op hun formele en juridische posities. Geheimhoudingsplicht, beperkte verantwoordelijkheid, strikte taakafbakening. Het was een afwerende, defensieve en ontkenkende houding. Het werkte averechts. “Aan de accountant heb je niks”, zo luidde de conclusie van – toen nog Kamerlid – Ronald Plasterk in interviews over zijn Initiatiefnota “De accountancy na de crisis”.<sup>1</sup>

In het navolgende wil ik eerst stilstaan bij de grote misverstanden die de formele communicatie van accountants in het nabije verleden heeft opgeleverd. Daarna kijk ik naar de belangrijkste formele uiting van de controlerend accountant: de controleverklaring bij de jaarrekening. Ik wijs erop dat de accountantscontrole niet alleen een expliciete verklaring oplevert maar ook een sterke impliciete boodschap kan bevatten. En tot slot sta ik stil bij de communicatie van de accountant tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## 2 Veel misverstanden

Het gebruikelijke standpunt van accountants in de discussie over hun betekenis is dat er van hen te veel wordt verwacht.<sup>2</sup> De accountant doet niet meer of minder dan – na onderzoek – verklaren dat een jaarrekening een getrouw beeld geeft van het resultaat en het vermogen van een onderneming per einde boekjaar. Dat is communicatie (goedkeurende verklaring) over de communicatie (jaarrekening) van een bedrijf. Het zit dus op een hoog metaniveau. Oordelen over de kwaliteit, de gezondheid, de toekomstkansen of de risico’s van het bedrijf moeten anderen geven, niet de accountant. Die verklaart alleen dat de informatie uit de jaarrekening bruikbaar is om het oordeel mede op te baseren. En als er sprake is van problemen door fraude dan kan de accountant ook daar niets aan doen. Immers: hij controleert de cijfers zoals die hem worden voorgelegd. Zo luidt het gebruikelijke verweer.

In de praktijk leidt die positie tot veel misverstanden. Om te beginnen blijken er jaarrekeningen te zijn waar de accountant – achteraf bezien – onterecht een goedkeurende verklaring aan heeft gehecht. Dat zijn schaar-

se incidenten maar ze worden in de media breed uitgemeten en dat doet het vertrouwen in het nut van de accountant geen goed.

Verder zijn jaarrekeningen vooral terugblikken op het voorbije boekjaar en zoals we weten zijn successen uit het verleden geen garantie voor de toekomst. Maar het blijft lastig uitleggen: de ene maand kreeg het bedrijf van zijn accountant een goedkeurende verklaring voor het jaarverslag, de maand erna komt er een winstwaarschuwing of zelfs een faillissementsdreiging. Ronald Plasterk herhaalde sinds 2011 telkens zijn voorbeeld over de DSB-bank.<sup>3</sup> Hoe kon dat nou? Dan was er die goedkeurende maar nadien ingetrokken accountantsverklaring over de jaarrekening 2010 van Vestia. En aandeelhouders van Imtech waren pijnlijk verrast toen bleek dat de jaarrekeningen van 2010 en 2011 toch geen getrouw beeld gaven.

### 3 Het jaarverslag: beperkt nut?

De maatschappij heeft in de voorbije jaren geprobeerd om het jaarverslag meer betekenis te geven. Het jaarverslag moet niet alleen maar de jaarrekening van het voorbije boekjaar bevatten maar ook een toekomstparagraaf, een risicobeheersingsparagraaf, een remuneratieverslag, et cetera. Het jaarverslag werd daarmee een volgehangen kerstboom maar het inzicht ging er helaas niet op vooruit.<sup>4</sup> En de misverstanden over de accountantscontrole werden nog groter. Want: keurt de accountant ook de risicoparagraaf goed? Is de accountant het ermee eens dat het bestuur niets kan zeggen over de toekomst? Schaart hij zich achter het *'in-control statement'* dat het bestuur in het verslag zet? Of toch weer niet?

De geloofwaardigheid van de accountant zal niet fundamenteel beter worden zolang de accountant zich strikt beperkt tot het controleren van de jaarrekening.<sup>5</sup> En zolang die jaarrekening geen echt inzicht geeft in de toekomst. Allerlei nieuwe regels voor meer onafhankelijkheid van de accountant ten opzichte van de klant ten spijt: het werk dat hij doet – controle jaarcijfers – is voor velen betekenisloos geworden. En velen denken dus: "Aan de accountant hebben we niks".

Stakeholders stoelen hun oordeel over een bedrijf steeds minder op een jaarverslag, hoe opgetuigd die kerstboom ook is. Stakeholders stoelen hun oordelen op deals, plannen, productlanceringen, bestuurdersbenoemingen, reorganisaties, incidenten, strategieën, overnames. Alle informatie die daarover naar buiten komt wordt doorgaans niet gecontroleerd door de accountant. Die is bezig met onderzoek naar een goodwillpost van acht maanden geleden....

### 4 Nadruk op impact controlewerk

Is de controle van de jaarrekening, is die hele jaarrekening daarmee irrelevant geworden in het maatschappelijk verkeer? Nee. Maar accountants zouden minder

uit moeten leggen hoe precies ze balansposten of resultaten controleren, maar meer nadruk leggen op de *impact* van hun controlewerk.

De jaarrekening en vooral de accountantscontrole daarop, is een uiterst belangrijk disciplineringsmiddel voor een organisatie. Managers kunnen het hele jaar hun gang gaan en mogen daarover naar hun stakeholders van alles roepen; er komt een dag dat ze met de billen bloot moeten: als de jaarcijfers gepresenteerd worden. De strenge accountant zorgt er dan voor dat de echte waarheid over de hele handel en wandel aan het licht komt. Dat is het 'getrouwe beeld'. Deze disciplinerende werking van de accountantscontrole is niet te onderschatten. Managers laten het wel uit hun hoofd – mogen we hopen – om door het jaar heen de kluit te belazeren omdat ze beseffen dat uiterlijk kort na einde boekjaar de controlerend accountant op de stoep staat.

Misschien zit hier voor de toekomst de opening naar meer geloofwaardigheid van de accountant. Enerzijds heel zorgvuldig cijfers blijven controleren, anderzijds beter waarborgen en nadrukkelijker communiceren dat dat controlewerk het gewenste disciplinerende effect op een organisatie heeft. Dat was ook het idee van de vorige minister van Financiën, De Jager, die in 2010 waarschuwde voor nieuwe regels voor de organisatie van het accountantstoezicht en de accountantskantoren. In plaats daarvan, zo schreef hij, kunnen accountants binnen de bestaande kaders best hun professionele kritische instelling versterken, waardoor zijn onafhankelijk kritische oog een grotere disciplinerende werking heeft op ongewenst gedrag in een organisatie dan nieuwe regels.<sup>6</sup>

Stakeholders moeten het gevoel krijgen dat door het werk van de accountant niet alleen de jaarrekening deugt maar dat ook het bestuur van de onderneming deugt. Wellicht dat daarvoor naast *'hard controls'* ook meer *'soft controls'* nodig zijn (Kaptein & Wallage, 2010). Hoe is de *'tone at the top'*, is er tegenspraak, zijn er *'moral hazards'*, zijn er 'perfade prikkels'?

Wellicht dat de antwoorden op die vragen niet door accountants zelf openbaar gemaakt mogen worden, maar in plaats van met woorden kan de accountant met daden communiceren: stap op als je het je niet bevalt. De bordjes moeten verhangen worden: een accountantskantoor moet niet koste wat kost een mooie controleklant willen winnen; het bedrijf moet een gerenomeerd accountantskantoor willen binnenhalen, het bedrijf moet die goede accountant verdienen!

### 5 Vertrouwen metterdaad herstellen

Crisiscommunicatie kent zijn beperkingen. Soms is de conclusie dat communicatie geen zin heeft, gezien de crisis binnen een organisatie. Dan is een goede leidraad: geen woorden maar daden. Nu maar even niks zeggen, maar langzaam en daadwerkelijk het ver-

trouwen herstellen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, luidt het spreekwoord. Dat vertrouwen snel verspeeld is weten we, maar ook het eerste deel klopt: je kunt het vertrouwen ook weer stapje voor stapje terugwinnen. Door degelijk werk af te leveren, door je rug recht te houden, door korte metten te maken met misstanden en foute figuren, en door strepen in het zand te trekken voor waar je wel en niet aan meewerkt. Dan is Public Relations weer waar die zijn moet: *'be good and tell about it'*. In die volgorde!

Dit is niet alleen de remedie tegen de 'ziekte' die het hele accountantsvak heeft doen verbleken, het is vooral de remedie tegen specifieke aandoeningen van afzonderlijke accountantskantoren. Alle grote kantoren hebben in meer of mindere mate draaien om te oren gekregen. Kritiek van de AFM, kritiek van de tuchtcolleges, kritiek van de media en van de stakeholders. Gebruikelijk is dan dat veel betrokkenen binnen het beschuldigde kantoor zich eerst stevig verzetten tegen de verwijten. De kritiek was onjuist, onheus, onterecht. Maar daarna kwam vaak ook het besef: "Iets hebben we blijkbaar niet goed gedaan..."

Voor crisiscommunicatie is dat een belangrijk aanknopingspunt: wat geven we toe? Erkennen van tekortkomingen is namelijk de belangrijkste basis om te leren. En leren is het enige nut dat issues kunnen hebben. Een houding van "Ons valt niets te verwijten..." is de beste garantie dat de buitenwereld gaat denken dat je onverbeterlijk bent en dus nutteloos voor de toekomst.

## 6 Profilering van de merknaam

Geen woorden maar daden. Met bestuurlijke hervormingen, betere beloningsvormen, meer transparantie, meer invloed van stakeholders, strenger optreden tegen ongehoorzame klanten en vermijding van elke schijn van zelfverrijking kunnen kantoren die reputatieverlies leden het vertrouwen van de buitenwereld stapje voor stapje terugverdienen.<sup>7</sup> Het bestuur van het kantoor kan daarbij kiezen voor profileren van de merknaam. Daar zijn merken voor! Met merken kunnen organisaties zich positioneren en profileren. De vraag is of dat in de accountantsmarkt voldoende wordt benut. Wil het merk van het kantoor staan voor topkwaliteit: ons controlewerk leidt tot een goudgerande assurance? Of wil het kantoor bekend staan om zijn basiskwaliteit: ons controlewerk beperkt zich tot het strikt noodzakelijke? Daarbij past een verschillend prijskaartje.

Zo'n keuze heeft gevolgen voor de communicatie van een kantoor en van een controlerend accountant. Want het principe 'geen woorden maar daden' gaat niet helemaal op. Op sommige momenten móet de accountant van zich laten horen. Intern, in het schriftelijke en mondelinge contact met het management en met het Audit Committee (bij grote concerns). En extern, in de controleverklaring en in het beantwoorden van vragen

tijdens de aandeelhoudersvergadering. En in het accountantrapport dat voor intern gebruik was maar dat meer en meer ook met de aandeelhouders gedeeld moet worden.

Tot nu toe communiceerden accountants het liefst zo min mogelijk, op alle bovenstaande momenten. En wat ze communiceerden werd steevast omhuld met allerlei restricties en voorbehouden. Kantoren die kiezen voor het basisprofiel kunnen en zullen daar mee doorgaan. Kantoren die kiezen voor het topprofiel moeten meer vrijheden claimen. Ze kunnen met hun klanten afspreken dat ze gevraagd en ongevraagd hun assurance zullen toelichten, juist om deze meer gewicht en geloofwaardigheid te geven.

## 7 Aandeelhoudersvergadering

Op aandeelhoudersvergaderingen begint er nu een praktijk te komen dat de accountant vertelt wat de belangrijkste aandachtspunten waren van zijn controlewerk en in zijn accountantrapport. Dat is een stap vooruit ten opzichte van het verleden waarin werd gezegd: het rapport is voor het bestuur en niet voor de aandeelhouders. Maar wat is er tegen om het hele accountantrapport aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) te geven?<sup>8</sup> Een goed bedrijf en een goede accountant moeten uitstralen dat ze niets te verbergen hebben! Ook geen discussies en keuzes. De beantwoording van vragen van aandeelhouders tijdens de AVA – voorschrift in de Corporate Governance Code – stelde tot nu toe niet veel voor. Als er al vragen kwamen moest de accountant zich beperken tot technische of procedurele antwoorden.<sup>9</sup> Hij mocht vertellen hoe zijn controlewerk was ingericht en wat de betekenis is van de goedkeurende verklaring. Bij alle oordeelsvragen – "Zijn de waarderingen agressief of conservatief?", "Wat vond u van die afschrijving?", "Moet hier geen reservering voor komen?" – luidde het antwoord van de accountant: "Dat moet u het bestuur vragen", of: "Al met al krijgt u een getrouw beeld".

Accountants van topkantoren voelen zich daar ongemakkelijk bij. Ze moeten van hun klanten de vrijheid gaan krijgen om desgevraagd de aandeelhouders bij dergelijke vragen de weg te wijzen en te vertellen hoe ze tot hun conclusies kwamen. Als een klant niet wil dat zijn accountant op de AVA vertelt over aspecten van het controlewerk dan moet een zichzelf respecterende topaccountant zich afvragen of hij die klant nog wel wil.

Zo'n benadering kan ook gevolgen hebben voor de belangrijkste communicatie van de accountant: de controleverklaring in het jaarverslag. Over robuustere verklaringsteksten is het laatste jaar opnieuw goed nagedacht.<sup>10</sup> Veranderingen van de formele verklaringstekst zijn vaak lastig. Die tekst moet uniform blijven en voldoen aan basiscriteria, ook om de buitenwereld niet in verwarring te brengen. Maar wat is

er op tegen om – als die transparantie overeengekomen is – te verwijzen naar een openbaar accountantsrapport? Als dat voor de aandeelhouders beschikbaar komt, waarom dan niet voor andere gebruikers van het jaarverslag?

## 8 Bredere controlescope

Accountants met het topprofiel kunnen daarnaast hun scope uitbreiden. Niet alleen de jaarrekening controleren. De jaarrekening is in de huidige dynamische wereld een communicatiemiddel met beperkte betekenis. Andere, actuelere en daarom belangrijker uitingen van een bedrijf vergen vaak ook assurance van een externe auditor. Eigenlijk zou elke uiting die van materiële betekenis is voor het oordeel over een bedrijf door een externe accountant gecontroleerd moeten worden. Daarmee kan twijfel over bijvoorbeeld een winstwaarschuwing of een grote investering of een forse schadepost een heel eind teniet worden gedaan.

Sommigen pleiten ervoor dat de accountant meer communiceert over de toekomstige gezondheid van een organisatie, over fraudegevoeligheid en over risico's. Voor accountants zal dat echter lastig blijven: eigenstandig inzichten of oordelen publiceren over een controleklant. Een accountant heeft een andere positie dan bijvoorbeeld een effectenanalist. De analist komt tot zijn beoordelingen en verwachtingen op grond van openbare informatie maar de accountant krijgt *inside information*. Daarover communiceren vereist altijd instemming van de klant. Maar zoals gezegd: 'goede' klanten zullen daar verder in willen gaan dan klanten die minder transparantie toestaan.

We zien in de positie en de communicatie van de accountant nu een interessante overgangperiode. De oude verhoudingen knellen en hebben geleid tot grote misverstanden en ernstig reputatieverlies, nog los van de incidenten en fouten. Het is ook duidelijk dat een afwerende opstelling de accountants niet heeft geholpen. Om twee clichés te gebruiken: de bordjes moeten nu verhangen worden en de kaarten moeten op tafel komen.

Dit tijdsgewricht levert het vak wel een buitenkans op: om er veel beter uit te komen dan het er in ging.

### Stellingen in het artikel

1. Een defensieve opstelling van accountants werkt averechts, zelfs als ze zich beroepen op wettelijke en formele beperkingen van hun taak en verantwoordelijkheid.
2. De geloofwaardigheid van de accountant wordt niet fundamenteel beter zolang de accountant zich strikt beperkt tot het controleren van de jaarrekening.
3. Accountants moeten beter communiceren over de disciplinerende werking hun controle-inspanningen.
4. Het gewenste disciplinerende effect van het controlewerk vergt meer instrumentarium. Wellicht dat daarvoor naast 'hard controls' ook meer 'soft controls' nodig zijn.
5. Accountantskantoren zouden meer kunnen doen met hun merkprofiel. Laat er een door de buitenwereld gekend onderscheid komen tussen kantoren die een uitgebreide assurance voorstaan en kantoren die zich toelagen op *bare bone audits*.
6. Kantoren die kiezen voor een topprofiel moeten meer vrijheden claimen: gevraagd en ongevraagd hun assurance kunnen toelichten, juist om deze meer gewicht en geloofwaardigheid te geven.
7. Bredere controlescope dan alleen jaarrekening. Actuele communicatie-uitingen van materiële betekenis voor het oordeel over een organisatie verdienen een externe audit. Accountants communiceren *inside information* met instemming van de klant.
8. "Dit tijdsgewricht levert het vak wel een buitenkans op: om er veel beter uit te komen dan het er in ging". ■

Drs P.A. Wieringa is eigenaar van Bob de Ronde Partners bv en geeft sinds 2002 communicatietrainingen en -advies aan tal van bedrijven overheden en professionals. Daarvoor was hij 20 jaar financieel-economisch journalist, waarvan 10 jaar hoofdredacteur van het Financieel Economisch Magazine FEM.

## Noten

1 ■ "De accountancy na de crisis", Ronald Plasterk, PvdA-fractie, Bussum 2011. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32643-2.html>.

2 ■ NBA-brief: Reactie op VEB, 27 maart 2014. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/2014/Reactie%20NBA%20op%20VEB%2027-03-2014.pdf>.

3 ■ Zie bijvoorbeeld R. Plasterk (2012). Nieuwe regels voor accountants maken toezicht betrouwbaarder. Geraadpleegd op <http://www.pvda.nl/>

berichten/2012/02/Nieuwe-accountancyregels-plasterk.

4 ■ In 2014 heeft de jury van de FD Henri Sijthoffprijs, voor het eerst in 61 jaar, de prijs voor de beste financiële verslaggeving in de categorie AEX niet toegekend. Reden: de jaarverslagen zijn onvoldoende verbeterd. Volgens de jury "is het jaarverslag enerzijds teveel een reclameboodschap met veel foto's en ronkende teksten, en levert het anderzijds door de juridisering onleesbare teksten op." Zie [http://fd.nl/economie-](http://fd.nl/economie-politiek/901966/angst-is-te-veel-leidraad-jaar-verslag-aex-fondsen)

[politiek/901966/angst-is-te-veel-leidraad-jaar-verslag-aex-fondsen](http://fd.nl/economie-politiek/901966/angst-is-te-veel-leidraad-jaar-verslag-aex-fondsen).

5 ■ In het rapport "Improving Confidence in the Value of Audit" (Financial Reporting Council/YouGov, UK april 2014) wordt onderscheid gemaakt tussen interne stakeholders – MT van een organisatie – en externe: aandeelhouders, pers, publiek. Intern is er genoeg vertrouwen in de accountant, extern niet. Dat laatste komt ook doordat de jaarrekening geen tevredenstellende communicatie oplevert.

6 Brief regering / Minister van Financiën, J.C. de Jager - 22 november 2010 - n.a.v. 'Groenboek beleid inzake controle van financiële overzichten: lessen uit de crisis - Europese Commissie (2010).

7 Dit zijn enkele aanbevelingen uit het rapport van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep "In het publiek belang", september 2014.

8 De NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014, p. 62) pleit voor het verplicht openbaren van een uitgebreide controleverklaring, minimaal de zgn. *key audit matters* en voor het "actief woordvoeren op de AVA" door de accountant.

9 In de Praktijkhandreikingen van de NBA over "Het optreden van de accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders" (NBA, 2012) worden de beperkingen aangegeven, zoals: "Uitgangspunt bij de beantwoording van vragen is dat het de verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen is om de aandeelhouders te

informereren over zaken die de onderneming aangaan, waaronder de inhoud van de jaarrekening en de kwaliteit van het stelsel van interne beheersing. De accountant beperkt zich tot het beantwoorden van vragen over zijn controlewerkzaamheden over zijn verklaring bij de jaarrekening."

10 Op de website van de NBA zijn onder het kopje 'verbeterde controleverklaring' discussies en uitkomsten hierover te vinden.

## Literatuur

- Europese Commissie (2010). Beleid inzake controle van financiële overzichten: lessen uit de crisis. Groenboek. Brussel. Geraadpleegd op <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:NL:PDF>.
- Financial Reporting Council / YouGov (2014). *Improving confidence in the value of audit. A research report commissioned by the Financial Reporting Council*. Geraadpleegd op <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Audit-and-Assurance-Team/Research-Report-Improving-Confidence-in-the-Value.pdf>.
- Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(12), 623-632.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (2014). Werkgroep toekomst accountantsberoep (Brouwer, A.J., Clement, D., Van Es, N., Jongeneel, T., Lauret, M-P., Saasen, P-P., & Segers, C.) (2014). *In het publiek belang – Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole*. Amsterdam. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/2014/pdfs/In%20het%20publiek%20belang%20rapport%20WG%20Toekomst%20Acc%2025sep14.pdf>.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (2012). Praktijkhandreiking 1118. Het optreden van de externe accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders bij beursgenoteerde vennootschappen. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/Documents/Praktijkhandreikingen/Praktijkhandreiking-1118-Het-optreden-van-de-accountant-in-de-AVA.pdf>.