

| Stap 1: Inventariseren  |                                  |  |   | Stap 2: Prioriteren             | Stap 3: Organiseren                                      |                              | Stap 4: Leren                      |
|---|----------------------------------|--|---|---------------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|
| Onderwerp   | Dit onderwerp is belangrijk voor | Omvang van de bijdrage: Laag, Redelijk, Hoog | Huidige invulling: Goed, Redelijk, Slecht | Prioriteit: Aanpakken of Borgen | Beleidssterreinen waarop het onderwerp van toepassing is | Aanpassingen en interventies | Monitoren, reflecteren en opvolgen |
| <b>🔄 Beleid</b>   |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Portfoliomanagement   | Kwaliteitsbelang                 | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Prestatiemanagement   | Kwaliteitsbelang                 | Redelijk                                     |   |                                 |  |                              |                                    |
| Facilitering (algemeen)   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Facilitering (bekendheid standaarden en gedrag)                 | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| <b>👥 Bestuur en leiderschap van de accountsorganisatie</b>      |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Toon aan de top   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Voorbeeldgedrag   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Leren van fouten  | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| <b>👤 Leiderschap van de verantwoordelijke partner</b>           |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Tijdbesteding   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk                                     |   |                                 |  |                              |                                    |
| <b>👁️ Het controleproces: algemeen</b>                          |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Staffing  | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Werkdruk  | Eigen oordeel kwaliteit          | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Projectinrichting   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| <b>★ Het controleproces: kritische houding in werkprocessen</b> |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Informatiedeling  | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Informatievergaring   | Kwaliteitsbelang                 | Redelijk                                     |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Aanspreken  | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk                                     |   |                                 |  |                              |                                    |
| Informatieverwerking  | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Reflectie   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| <b>🤝 Het controleproces: samenwerking</b>                       |                                  |  |   |                                 |  |                              |                                    |
| Communicatie  | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Openheid en veiligheid  | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Eigenaarschap   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk tot hoog                            |   |                                 |  |                              |                                    |
| Afhankelijkheid   | Kwaliteitsbelang                 | Laag tot redelijk                            |   |                                 |  |                              |                                    |
|   | Eigen oordeel kwaliteit          | Redelijk                                     |   |                                 |  |                              |                                    |

# Vier stappen, één methode voor toepassing in de praktijk

Om de inzichten uit het onderzoek toe te passen in de praktijk heeft de AFM een methode ontwikkeld. De vier stappen van deze methode helpen accountantsorganisaties met inventariseren en aanpakken van belangrijke factoren voor kwaliteitsgerichtheid, op een manier die aansluit bij de specifieke behoeften van de eigen organisatie. Deze methode is gebaseerd op de kwaliteitscirkel die de AFM ook toepast in de beoordeling van de verbetermaatregelen die de accountantsorganisaties nemen om de kwaliteit van de wettelijke controles te borgen. De cirkel bestaat uit vier stappen: plan, do, check, act. Door deze cirkel gestructureerd te doorlopen en te herhalen vindt ook continu reflectie plaats op het realiseren van de doelstellingen en de bijdrage aan de kwaliteitsgerichtheid. De methode geeft aanwijzingen en inzichten, maar is geen afvinklijst. Toepassing van het stappenplan is dan ook geen garantie voor succes. Het doel is om beleidsmakers en leidinggevenden met deze methode te ondersteunen bij het gestructureerd verbeteren van de kwaliteitsgerichtheid van controleteams. Deze structuur helpt ook bij het voeren van het gesprek over houding, gedrag en cultuur met elkaar.

De methode bestaat uit vier stappen, die in de figuur hieronder schematisch staan weergegeven.



## Stap 1: Inventariseren

De eerste stap is om te inventariseren welke factoren het meest kansrijk zijn voor verbetering. Op de poster staan daarom alle factoren opgesomd met daarbij de inzichten uit het onderzoek: hun bijdrage aan het belang dat teamleden hechten aan kwaliteit, en aan het eigen oordeel over de wettelijke controle. Bij al deze factoren geeft de accountantsorganisatie aan hoe goed deze factoren worden ingevuld. Om die inschatting te maken kan de organisatie allerlei methoden inzetten. Een organisatie kan er voor kiezen om vragenlijsten, interviews of focusgroepen te gebruiken om inzicht te krijgen in de goede of minder goede invulling van elk factor. De huidige invulling kan worden gekwalificeerd als (relatief) slecht, redelijk of goed. Deze invulling kan op de poster worden vastgelegd.

## Stap 2: Prioriteren

In de tweede stap wordt per factor de prioriteitsscore bepaald (zie tabel). De factoren met de grootste bijdrage en de laagste invulling krijgen de hoogste prioriteit: Aanpakken. Factoren die al goed zijn ingevuld worden gevolgd, zodat de goede invulling wordt bewaakt: Borgen. Als een factor weinig bijdraagt, dan krijgt het de laagste prioriteit. Op de poster staat een tabel die gebruikt kan worden als richtlijn voor de combinatie van de bijdrage en de invulling tot een prioriteitsscore. Van een organisatie wordt verwacht dat zij uiteindelijk de prioriteiten (gemotiveerd) bepalen. Op de poster staan geen factoren waarvan de bijdrage aan het kwaliteitsbelang of het eigen oordeel over de wettelijke controle te laag is.

## Stap 3: Organiseren

In de derde stap wordt bepaald op welke beleidsterreinen de geprioriteerde factoren van toepassing zijn. Om welke beleidsterreinen en interventies het precies gaat, is verschillend per accountantsorganisatie en per factor. Kwaliteitsgerichtheid kan bijvoorbeeld worden gestimuleerd in het promotiebeleid, het kwaliteitsbeleid of in de interne communicatie. Waarschijnlijk vraagt een structurele verbetering om aanpassingen op meerdere terreinen. De poster biedt ruimte voor een bondige vastlegging van de beleidsterreinen en de aanpassingen die de organisatie wil doorvoeren. Aanpassingen hoeven niet altijd meer regels of checklists te betekenen. Een organisatie kan er ook voor kiezen om regels met averechtse effecten te schrappen.

## Stap 4: Leren

Als de aanpassingen zijn doorgevoerd en de interventies zijn afgerond, begint de vierde stap. Door de gevolgen van de aanpassingen en interventies te monitoren kan de accountantsorganisatie leren. Daarvoor kunnen dezelfde instrumenten worden ingezet die in de inventarisatie zijn gebruikt, zoals vragenlijsten of interviews. De organisatie kan intern of samen met de toezichthouder reflecteren op de effectiviteit van de gemaakte aanpassingen en interventies. Deze stap leidt tot nieuwe inzichten, en een nieuw uitgangspunt voor herhaling van het stappenplan.

Tabel: prioriteren

| Huidige invulling   | Omvang van de bijdrage                                |                            |
|---------------------|---|----------------------------|
|                     | Redelijk  | Hoog                       |
| Slecht tot redelijk | Prioriteit 1:<br>Aanpakken of<br>prioriteit 2: Borgen | Prioriteit 1:<br>Aanpakken |
| Redelijk tot goed   | Prioriteit 2: Borgen                                  | Prioriteit 2: Borgen       |