



De kwaliteitsslag bij de Big 4-accountantsorganisaties onderzocht

Uitkomsten van het onderzoek naar de kwaliteitsgerichte cultuur,
de kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen

Publicatiedatum: 15-jul-2020

Classificatie: AFM - Publiek

Autoriteit Financiële Markten

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 De AFM heeft een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitsslag bij de Big4	7
2 De Big4 hebben resultaten bereikt op de kwaliteitscirkel en op de kwaliteitsgerichte cultuur	11
2.1 De Big4 hebben een kwaliteitscirkel	11
2.2 De Big4 hebben resultaten bereikt in de kwaliteitsgerichte cultuur	12
3 De Big4 kunnen de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken	16
3.1 De Big4 kunnen het OKB-beleid aanscherpen	18
3.2 De Big4 kunnen de uitvoering van de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken	18
3.3 De Big4 kunnen de monitoring en de bijsturing van de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken	20
4 Beschrijving van de onderzoeksmethodiek	22
4.1 Het toetsend onderzoek naar de kwaliteitsslag aan de hand van verwachtingen voor 2019	22
4.2 Het verkennend onderzoek naar de bijdrage van OKB en consultaties aan de wettelijke controle	30
4.3 Schriftelijke rapporten	30
4.4 Beschrijving van de uitvoering van de twee delen van het onderzoek	30
4.5 De beperkingen van het onderzoek	31
Bijlage: Verwachtingen voor 2019	33

Samenvatting

Jaarrekeningen zijn van grote maatschappelijke waarde. Beleggers, banken en andere belanghebbenden moeten daarop kunnen vertrouwen. Accountants voegen hier zekerheid aan toe met hun controleverklaring bij wettelijke controles.

De AFM verleent OOB-accountantsorganisaties een vergunning voor de wettelijke controle bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB), zoals beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeraars. Vanwege hun maatschappelijke impact worden er strenge eisen gesteld aan OOB-accountantsorganisaties.

Kwaliteit van wettelijke controles naar een duurzaam hoog niveau

Accountantsorganisaties zijn sinds 2014 bezig met hun kwaliteitsslag om de kwaliteit van hun wettelijke controles duurzaam te borgen. De kwaliteitsslag is nodig om het maatschappelijk vertrouwen in accountant(s)organisaties en hun controleverklaringen te rechtvaardigen.

Met het toezicht op accountantsorganisaties maakt de AFM zich daar sterk voor. Wij onderzoeken daarom gedrag en cultuur binnen accountantsorganisaties, de kwaliteitswaarborgen en de kwaliteit van wettelijke controles.

Voortgang bij de Big4

In 2017 oordeelde de AFM dat het verandertraject te langzaam ging bij de vier grote OOB-accountantsorganisaties, ook wel de **Big4** genoemd. Dat zijn Deloitte, EY, KPMG en PwC.

Hoewel de kwaliteit van wettelijke controles niet op orde was, waren we wel positief over de focus en inzet van Deloitte, KPMG en PwC bij de doorvoering van het verandertraject binnen hun organisaties. Met ons nieuwe onderzoek keken we naar de kwaliteitsslag bij de Big4. De Big4 bereikten vergelijkbare resultaten op de onderzochte onderdelen van hun kwaliteitsslag.

Onderzoek naar de kwaliteitsslag bij de Big4

Voor dit onderzoek keken we naar de mate waarin de Big4 een kwaliteitsgerichte cultuur hebben. In een dergelijke cultuur stimuleert de organisatie voortdurend aandacht voor de kwaliteit. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in het (voorbeeld)gedrag van beleidsbepalers, externe accountants en medewerkers. Ook keken we hoe besturen aansturen op kwaliteit en welke middelen en instrumenten (kwaliteitswaarborgen) zij gebruiken om die kwaliteit duurzaam te verbeteren. Besturen gebruiken daarvoor een zogeheten kwaliteitscirkel, om verbeteringen planmatig en continu door te voeren. De kwaliteit van wettelijke controles is niet door ons onderzocht.

Belangrijkste resultaten in de kwaliteitsslag van de Big4

De Big4 hebben resultaten bereikt in hun kwaliteitsslag. De belangrijkste resultaten zijn:

1. De besturen van de Big4 hebben een kwaliteitscirkel
De kwaliteitscirkel van besturen betreft een *plan-do-check-act*-cyclus en is gericht op continue verbetering. Zo formuleren zij kwaliteitsdoelstellingen (*plan*), geven zij bijvoorbeeld vorm aan een lerende omgeving (*do*), gebruiken zij dashboards voor het monitoren van kwaliteit (*check*) en sturen zij bij op basis van uitkomsten (*act*).
2. De besturen laten regelmatig voorbeeldgedrag zien en nemen op de onderzochte voorbeelden beslissingen die in lijn zijn met een kwaliteitsgerichte cultuur
Een kwaliteitsgerichte cultuur stelt de kwaliteit van wettelijke controles centraal. Besturen dragen bij aan een kwaliteitsgerichte cultuur, onder meer door ervaringen en fouten te delen, besluiten te nemen over wettelijke controles die aansluiten op de kwaliteitsgerichte cultuur en kwaliteit centraal te stellen in het beoordelings- en promotieproces.
3. De geïnterviewde externe accountants en medewerkers ervaren ondersteuning in het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur
De geïnterviewde externe accountants en medewerkers ervaren ondersteuning in het realiseren van de kwaliteitsslag door hun organisatie. Met tools en trainingen, maar ook door medewerkersbijeenkomsten en vestigingsbezoeken van het bestuur. Daarnaast ervaren medewerkers steun van externe accountants door het bijstellen van deadlines en door (on)gewenst gedrag bespreekbaar te maken.

De Big4 (blijven) werken aan het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Zij zien nog uitdagingen in het leren van fouten, voorbeeldgedrag van de externe accountants en werkdruk.

Inzet van kwaliteitswaarborgen

De AFM deed ook onderzoek naar zogeheten kwaliteitswaarborgen. We keken naar het beleid, de uitvoering en hoe de besturen daarop toezien en bijsturen. De AFM onderzocht bij de Big4 de kwaliteitswaarborgen opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, consultaties, dossiercoaching en oorzakenanalyses.

We constateerden dat de controleteams van de Big4 ervaren dat de kwaliteitswaarborgen bijdragen aan de wettelijke controles. En besturen delen de uitkomsten ervan zodat de hele organisatie ervan kan leren.

Ruimte voor versterking

De Big4 kunnen de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken om hun bijdrage aan de wettelijke controles te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door:

- de diepgang van de beoordeling van controle informatie in opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen te evalueren en te bespreken met de personen die deze kwaliteitswaarborg uitvoeren;
- de rol van consultbehandelaren te versterken bij de beoordeling van de onderliggende feiten van een consultatie en de opvolging van de verwerking van de consultatie in de wettelijke controle; en
- de uitvoering van oorzakenanalyses en dossiercoaching te versterken.

Daarnaast kan het merendeel van de Big4 op twee onderdelen hun beleid voor opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen aanscherpen zodat deze volledig in lijn zijn met wet- en regelgeving.

Inzichten relevant voor hele sector

Met dit onderzoek keken we naar de resultaten op onderdelen van de kwaliteitsslag bij de Big4. De inzichten die wij opdeden zijn relevant voor de hele accountancysector. Dat geldt voor andere OOB- en niet-OOB-accountantsorganisaties. We roepen daarom de hele sector op de aandachtspunten te gebruiken voor de volgende stappen in hun kwaliteitsslag.

De onderzochte onderdelen van de kwaliteitsslag zijn ook relevant voor betrouwbare Audit Quality Indicators (AQI's). Het ontwikkelen van deze AQI's was één van de aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA). De sector kan de inzichten uit ons onderzoek daarvoor gebruiken.

1 De AFM heeft een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitsslag bij de Big4

Accountantsorganisaties zijn sinds 2014 bezig met een gestructureerde aanpak voor een verandering in cultuur en gedrag om de kwaliteit van wettelijke controles¹ te verbeteren (verandertraject).² Dit verandertraject is onder meer gericht op het versterken van een kwaliteitsgerichte cultuur. In 2017³ concludeerde de AFM dat het verandertraject te langzaam ging bij de OOB-accountantsorganisaties.⁴ De AFM was daarbij positief over de focus en inzet die Deloitte, KPMG en PwC lieten zien in de implementatie en borging van het verandertraject. Elk van de zogeheten Big 4-accountantsorganisaties (Big4), Deloitte Accountants B.V. (Deloitte), Ernst & Young Accountants LLP (EY), KPMG Accountants N.V. (KPMG) en PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC), hebben hierna stappen gezet in hun kwaliteitsslag.

In dit onderzoek heeft de AFM de kwaliteitsslag onderzocht en verwacht daarvan resultaten te kunnen vaststellen. De resultaten hebben onder meer betrekking op het gedrag van beleidsbepalers⁵ en controleteams⁶ en in hoeverre dat in lijn is met een kwaliteitsgerichte cultuur, en de kwaliteitscirkel waarmee het bestuur van de accountantsorganisatie stuurt op kwaliteit. De AFM heeft geen onderzoek gedaan naar de kwaliteit van wettelijke controles.

De AFM heeft in 2019 onderzoek gedaan naar de kwaliteitsslag bij Deloitte, EY, KPMG en PwC. Deze vier OOB-accountantsorganisaties hebben een eigen bedrijfscultuur en kwaliteitsbeheersingssysteem. Deze accountantsorganisaties zijn tegelijkertijd vergelijkbaar in omvang (zowel in omzet als in medewerkers) en hun internationale netwerk. Internationaal worden zij aangeduid als de Big4. Gezamenlijk hebben zij een marktaandeel van 53% van de totale markt aan wettelijke controles in Nederland.⁷

¹ Een wettelijke controle is een controle van een financiële verantwoording van een onderneming ten behoeve van het maatschappelijk verkeer die in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) specifiek als wettelijke controle is aangemerkt. Het gaat dan bijvoorbeeld om de controles van jaarrekeningen van middelgrote en grote vennootschappen, gemeentes, provincies en diverse financiële ondernemingen.

² Dit verandertraject is mede gestart naar aanleiding van het NBA rapport van 25 september 2014 '[In het publiek belang](#)'.

³ Zie het AFM rapport van 28 juni 2017 '[Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht](#)'.

⁴ De AFM heeft OOB-accountantsorganisaties een vergunning verleend om wettelijke controles uit te voeren bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB). OOBs zijn ondernemingen of instellingen wier omvang of functie in het maatschappelijk verkeer van zodanige aard is dat een ondeugdelijk uitgevoerde wettelijke controle van de financiële verantwoording een aanmerkelijke invloed kan hebben op het vertrouwen in de publieke functie van de accountantsverklaring ([artikel 2 Wta](#)).

⁵ In dit rapport wordt verder de term bestuur gebruikt.

⁶ Met controleteams bedoelt de AFM de externe accountant(s) en de medewerkers die wettelijke controles uitvoeren, in lijn met artikel 1 van het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta).

⁷ AFM Monitor voor accountantsorganisaties 2019.

De AFM zet meerdere interventies in om de Big4 te stimuleren in hun kwaliteitsslag

De AFM zet meerdere interventies in om de Big4 te stimuleren in hun kwaliteitsslag. Dit zijn onder meer:

- onderzoek naar de voortgang van de verandertrajecten;
- onderzoeken naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de kwaliteit van wettelijke controles; en
- onderzoek naar de structuur van de accountancysector.

Naast de kwaliteit van wettelijke controles en het stelsel van kwaliteitsbeheersing, richt de AFM zich sinds 2015 ook op gedrag- en cultuuraspecten in haar onderzoeken, als onderdeel van de verandertrajecten.⁸ De AFM heeft de kwaliteit van wettelijke controles, het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de implementatie en borging van het verandertraject eerder onderzocht. Hierover rapporteerden wij publiekelijk in 2015, 2017 en 2019.⁹ Daarnaast voerde de AFM in 2018 onderzoek uit naar 'de bijdrage van houding, gedrag en cultuur aan de kwaliteitsgerichtheid van het controleteam' om accountantsorganisaties zo praktische handvatten te geven voor een kwaliteitsgerichte cultuur.¹⁰

Vanaf de tweede helft van 2020 wil de AFM een onderzoek starten naar de realisatie van de kwaliteitsslag van de OOB-accountantsorganisaties. Hierbij richt de AFM zich op zowel de onderdelen van de kwaliteitsslag als de kwaliteit van wettelijke controles.¹¹

De AFM heeft onderdelen van de kwaliteitsslag onderzocht

De AFM heeft de borging van volgende onderdelen van de kwaliteitsslag van elk van de Big4 onderzocht:

- 1) het verandertraject, waaronder de kwaliteitsgerichte cultuur;
- 2) de kwaliteitscirkel¹²;
- 3) vier kwaliteitswaarborgen.

Deze onderdelen van de kwaliteitsslag zijn belangrijke randvoorwaarden voor de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles. In figuur 1 is dit schematisch weergegeven.¹³ Die duurzame borging is cruciaal om het vertrouwen dat het maatschappelijk verkeer aan de accountant(sorganisatie) en de controleverklaring ontleent voortdurend te rechtvaardigen. De

⁸ In de [Kabinetsreactie rapport Commissie toekomst accountancysector](#) is dit bevestigd: "In de afgelopen tien jaar heeft de toezichtaanpak van de AFM zich doorlopend ontwikkeld. Naast de kwaliteit van wettelijke controles, richt de AFM zich sinds 2015 nadrukkelijker op kwaliteitswaarborgen en gedrag en cultuur in de accountantsorganisatie."

⁹ Zie AFM website [Onderzoeksrapporten toezicht accountantsorganisaties](#).

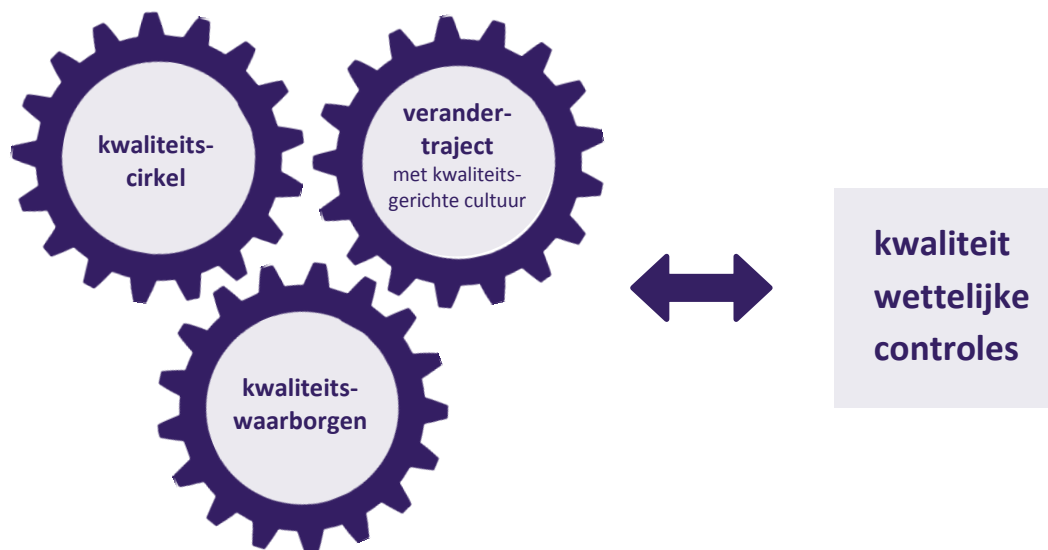
¹⁰ Zie het AFM rapport van 9 mei 2019 '[De bijdrage van houding, gedrag en cultuur aan de kwaliteitsgerichtheid van het controleteam](#)'.

¹¹ Zie AFM Agenda 2020: <https://www.afm.nl/nl-nl/verslaglegging/agenda-2020>.

¹² De kwaliteitscirkel is visueel weergegeven in figuur 2 (zie hoofdstuk 2).

¹³ In hoofdstuk 4 licht de AFM deze onderdelen en de samenhang nader toe.

AFM kan echter op basis van dit onderzoek niet vaststellen in welke mate deze randvoorwaarden een impact hebben op de kwaliteit van wettelijke controles.



Figuur 1: Overzicht van de drie onderdelen van de kwaliteitsslag

De AFM heeft vier kwaliteitswaarborgen onderzocht: opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB), consultaties, dossiercoaching en oorzakenanalyses. Deze onderzochte kwaliteitswaarborgen zijn belangrijk voor de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles. Het doel van de OKB is om ernstige tekortkomingen in de wettelijke controles te voorkomen vóórdát de controleverklaring wordt afgegeven. Consultaties en dossiercoaching ondersteunen controleteams gedurende hun wettelijke controle op het gebied van (vaktechnische) onderwerpen. Oorzakenanalyses geven inzicht in factoren die kwaliteit beïnvloeden door afgeronde wettelijke controles of specifieke thema's te analyseren.

Het uitgevoerde onderzoek bestaat uit twee delen

De AFM onderzocht ten eerste de bereikte resultaten op de onderdelen van de kwaliteitsslag. Hierbij onderzochten we ook het beleid van de accountantsorganisaties voor de vier kwaliteitswaarborgen. Daarbij keken we of zij dat beleid naleefden. Voor OKB en consultaties onderzochten we ook of hun beleid voldoet aan de relevante wet- en regelgeving. Dit deel van het onderzoek is toetsend van aard. Dat betekent dat de verkregen informatie is beoordeeld en geanalyseerd en in samenhang gerelateerd aan een relevante verwachting voor 2019 of wet- en regelgeving. De AFM hanteert sinds 2015 verwachtingen in haar onderzoek. De verwachtingen voor 2019 zijn gebaseerd op de (middel)langetermijndoelstellingen, waarbij we rekening houden met de benodigde stappen in het verandertraject om aan die doelstellingen te voldoen en daarmee de borging van de kwaliteit van wettelijke controles te kunnen bewerkstelligen. De gehanteerde verwachtingen voor dit onderzoek zijn opgenomen als bijlage.

Ten tweede voerde de AFM verkennend onderzoek uit naar de bijdrage van de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties aan de wettelijke controle.¹⁴ Dat onderzoek richt zich op de mate van diepgang en zorgvuldigheid waarmee de OKB en de consultaties zijn uitgevoerd. De observaties uit het verkennend onderzoek geven aandachtspunten die de Big4-accountantsorganisaties kunnen gebruiken om hun kwaliteitswaarborgen te versterken.

Dit rapport geeft inzicht in de kwaliteitsslag bij de Big4

Met dit rapport doet de AFM verslag van haar onderzoek. Hiermee geeft de AFM de bereikte resultaten weer die elk van de Big4 hebben behaald op de onderdelen van hun kwaliteitsslag. Met de uitkomsten van het onderzoek kunnen raden van commissarissen, auditcommissies en gebruikers van financiële verantwoordingen, zoals beleggers en crediteuren, kennis nemen van de resultaten van de Big4 in hun kwaliteitsslag. Daarnaast zijn deze onderdelen van de kwaliteitsslag relevant voor betrouwbare kwaliteitsindicatoren, zogeheten AQI's, zoals de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) die heeft benoemd in haar rapport.¹⁵ Het inzicht in de bereikte resultaten door de Big4 is bovendien relevant voor andere accountantsorganisaties.

De AFM heeft het onderzoek begin 2020 afgerond

De AFM heeft dit onderzoek bij de Big4 uitgevoerd in de periode juni 2019 tot en met februari 2020. We verzamelden informatie op basis van documenten en interviews die betrekking hadden op de periode september 2018 tot en met september 2019. Eind 2019 koppelden we de voorlopige observaties uit het onderzoek mondeling terug aan elk van de Big4. De AFM ronde haar onderzoek begin 2020 af met de analyse van de aanvullende informatie die zij kreeg bij deze mondelinge terugkoppelingen. In april 2020 ontvingen de vier accountantsorganisaties een voorlopig instellingsspecifiek rapport, waarop zij hebben gereageerd. De definitieve instellingsspecifieke rapporten zijn 30 juni 2020 verstuurd.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijft de AFM de bereikte resultaten uit haar onderzoek op de onderdelen kwaliteitscirkel en kwaliteitsgerichte cultuur van de kwaliteitsslag bij de Big4. Hoofdstuk 3 beschrijft de bereikte resultaten uit het onderzoek op het onderdeel kwaliteitswaarborgen en de geconstateerde mogelijkheden om deze kwaliteitswaarborgen te versterken. Hoofdstuk 4 bevat de beschrijving van de onderzoeksmethodiek. De gehanteerde verwachtingen voor dit onderzoek zijn opgenomen in de bijlage van dit rapport.

¹⁴ OKB en consultaties zijn in wet- en regelgeving verankerd en worden al langer door accountantsorganisaties ingezet in het borgen van de kwaliteit van wettelijke controles.

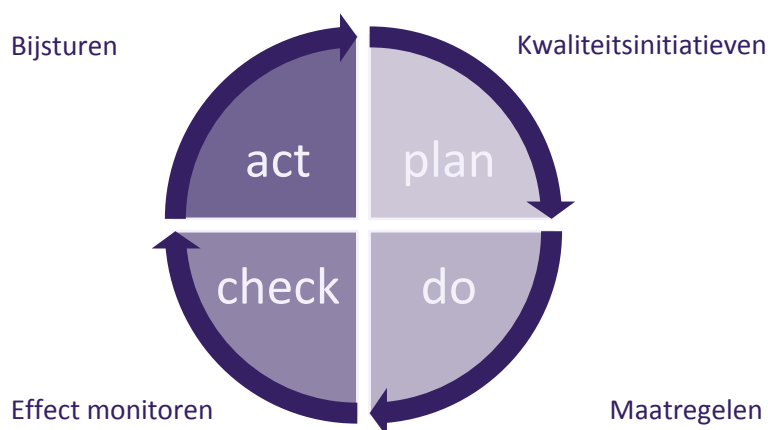
¹⁵ Zie rapport van de Commissie toekomst accountancysector [Vertrouwen op controle](#) januari 2020.

2 De Big4 hebben resultaten bereikt op de kwaliteitscirkel en op de kwaliteitsgerichte cultuur

De Big4 hebben vergelijkbare resultaten bereikt op de kwaliteitscirkel en de kwaliteitsgerichte cultuur.¹⁶ De Big4 voldoen aan het merendeel van de verwachtingen voor 2019 en per Big4 zijn ook enkele aandachtspunten geconstateerd. Paragraaf 2.1 beschrijft de resultaten op de kwaliteitscirkel en paragraaf 2.2 op de kwaliteitsgerichte cultuur.

2.1 De Big4 hebben een kwaliteitscirkel

Een kwaliteitscirkel (figuur 2) vraagt inzicht van het bestuur in de kwaliteit en in de factoren die de kwaliteit zowel positief als negatief beïnvloeden (kwaliteitsverhogende en -belemmerende factoren). De kwaliteitscirkel is gebaseerd op de plan-do-check-act cyclus gericht op continue verbetering. De kwaliteitscirkel is effectief als deze volledig wordt doorlopen. Dit is een continue cyclus van het plannen van acties (plan), het ten uitvoer brengen van geplande acties (do), het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd (check), en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten (act).



Figuur 2: Kwaliteitscirkel

De AFM heeft een aantal voorbeelden van initiatieven en maatregelen geconstateerd waarin de besturen de kwaliteitscirkel volledig hebben doorlopen op het niveau van de accountantsorganisatie.^{17 18} De besturen hebben voor de onderzochte voorbeelden kwaliteitsdoelstellingen voor hun organisatie geformuleerd (plan) en deze uitgewerkt in kwaliteitsinitiatieven en maatregelen (do). Zo hebben de Big4 bijvoorbeeld initiatieven genomen voor de evaluatie van partnerportefeuilles en om de lerende organisatie te stimuleren zijn er dagstarts ingericht om de werkverdeling en het gewenste gedrag op wettelijke controles bespreekbaar te maken. De besturen monitoren (check) de voortgang op de

¹⁶ De AFM heeft zowel gebruik gemaakt van interviews als van documenten. Voor een nadere toelichting op de gebruikte informatiebronnen in het onderzoek, zie hoofdstuk 4.

¹⁷ Dit neemt niet weg dat er ook situaties kunnen zijn waarin de besturen geen volledige kwaliteitscirkel hebben doorlopen.

¹⁸ De observaties over de kwaliteitscirkel zijn gebaseerd op de ontvangen documentatie en interviews met de bestuursleden.

kwaliteitsdoelstellingen. Daarbij maken zij bijvoorbeeld gebruik van dashboards. Zij sturen bij (act) wanneer gewenste effecten niet worden behaald, bijvoorbeeld door initiatieven aan te passen of door nieuwe initiatieven te nemen. De besturen zijn daarbij zelfkritisch op het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen. De besturen evalueren voor de onderzochte initiatieven en maatregelen ook periodiek of deze het gewenste effect hebben. Deze evaluaties kunnen leiden tot het bijstellen van prioriteiten op de geformuleerde kwaliteitsdoelstellingen. De besturen maken in de kwaliteitscirkel ook gebruik van inzichten uit de uitkomsten van de kwaliteitswaarborgen zoals uit de oorzakenanalyses. De AFM heeft ook aandachtspunten geconstateerd om dit inzicht uit de kwaliteitswaarborgen te versterken.¹⁹

2.2 De Big4 hebben resultaten bereikt in de kwaliteitsgerichte cultuur

Een kwaliteitsgerichte cultuur is een cultuur gericht op de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles. Belangrijke elementen in de kwaliteitsgerichte cultuur zijn:²⁰

- Het ervaren (voorbeeld)gedrag van de bestuursleden, de externe accountants en de medewerkers. Dit voorbeeldgedrag geeft de externe accountants en de medewerkers een beeld van het geaccepteerde gedrag in de accountantsorganisatie.
- De beslissingen van het bestuur over bijvoorbeeld promoties en portfoliomanagement laten zien dat kwaliteit doorslaggevend is in de besluitvorming.
- De ondersteuning door de accountantsorganisatie van gedrag dat past binnen een kwaliteitsgerichte cultuur. Initiatieven zoals trainingen, tools en het organiseren van tegenspraak, zijn nodig om de externe accountants en de medewerkers in staat te stellen gedrag te tonen dat past bij een kwaliteitsgerichte cultuur.

De volgende sub-paragrafen beschrijven de resultaten op deze drie elementen van de kwaliteitsgerichte cultuur.

2.2.1 De besturen laten regelmatig voorbeeldgedrag zien en nemen beslissingen in lijn met de kwaliteitsgerichte cultuur

De AFM heeft in het onderzoek geconstateerd dat de medewerkers ervaren dat de besturen²¹ regelmatig voorbeeldgedrag laten zien dat in lijn is met hun kwaliteitsgerichte cultuur. Hiermee geeft het bestuur de medewerkers een beeld van het geaccepteerde gedrag in de accountantsorganisatie, bijvoorbeeld door een persoonlijke fout te delen met de externe accountants en de medewerkers. De besturen hebben veranderonderwerpen, zoals coaching en feedback en het delen en leren van fouten, geformuleerd en initiatieven uitgewerkt om richting te

¹⁹ Zie hoofdstuk 3.

²⁰ Zie de verwachtingen voor 2019 over de kwaliteitsgerichte cultuur in de bijlage.

²¹ De observaties over het voorbeeldgedrag en beslissingen van de besturen zijn gebaseerd op de ontvangen documentatie, voorbeelden uit de interviews met de besturen en de ervaringen van de externe accountants en de medewerkers. Dit neemt niet weg dat er ook situaties kunnen bestaan waarin voorbeeldgedrag en beslissingen niet in lijn zijn met een kwaliteitsgerichte cultuur.

geven aan het gewenste gedrag van de externe accountants en de medewerkers.²² De besturen benadrukken bijvoorbeeld in de communicatie naar hen de kwaliteitsinitiatieven en spreken hun waardering uit over getoond gedrag dat past binnen de kwaliteitsgerichte cultuur, bijvoorbeeld door goede voorbeelden te benoemen tijdens bijeenkomsten. De externe accountants en de medewerkers geven aan dat besturen met hen in gesprek gaan over kwaliteit, gedrag en cultuur tijdens vestigingsbezoeken. Ze laten daarmee zien dat ze signalen serieus nemen. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken de besturen bijvoorbeeld persoonlijk gemaakte fouten. Daarnaast gebruiken de besturen deze gesprekken om inzicht te krijgen in signalen over werkdruk.

De AFM heeft in het onderzoek voorbeelden geconstateerd waarin besturen beslissingen nemen die in lijn zijn met een kwaliteitsgerichte cultuur. Zo zijn besturen in de onderzochte situaties bijvoorbeeld kritisch bij het accepteren en continueren van nieuwe controlecliënten. Zij namen dan bijvoorbeeld afscheid van controlecliënten waar de accountantsorganisatie niet de gewenste kwaliteit kon leveren. De medewerkers ervaren dat kwaliteit centraal staat in het beoordelings- en promotieproces voor alle functieniveaus. Zo geven de externe accountants en de medewerkers aan dat de uitkomsten uit in- en externe kwaliteitsonderzoeken in het beoordelingsproces betrokken worden en dat de besturen vaak extra gewicht toekennen aan kwaliteit in de beoordeling. De besturen verbinden volgens hen ook consequenties aan het niet voldoen aan kwaliteitsvereisten, bijvoorbeeld door het tegenhouden van promoties of het afscheid nemen van externe accountants.

2.2.2 De externe accountants en de medewerkers ervaren ondersteuning bij het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur

De externe accountants en de medewerkers²³ ervaren²⁴ ondersteuning door de accountantsorganisatie bij het tonen van gedrag dat past binnen een kwaliteitsgerichte cultuur. De externe accountants en de medewerkers geven aan betrokken te worden bij de kwaliteitsgerichte cultuur en dat de onderstroom bespreekbaar is, bijvoorbeeld tijdens vestigingsbezoeken van het bestuur. Ook organiseren de externe accountants en de medewerkers bijvoorbeeld op eigen initiatief bijeenkomsten op de vestigingen die gaan over thema's zoals de lerende organisatie. Op het niveau van de controleteams wordt de betrokkenheid en bespreekbaarheid bevorderd door planningsoverleggen, dagstarts en opdrachtbeoordelingen. Ook zetten de besturen bijvoorbeeld de Young Professional Boards in om de medewerkers te betrekken en om input op te halen bij de medewerkers en hierover in gesprek te gaan met het bestuur. De Young Professional Boards bespreken bijvoorbeeld met het bestuur hoe de

²² De controleteams bestaan uit de externe accountants en de (andere) medewerkers, in lijn met artikel 1 Bta. Voor de kwaliteitsgerichte cultuur heeft de AFM interviews gehouden met externe accountants en medewerkers uit verschillende controleteams. Daarom maakt de AFM in dit hoofdstuk onderscheid tussen de externe accountants en de medewerkers.

²³ De observaties over de ervaring van de medewerkers zijn gebaseerd op de gehouden interviews met (senior) managers en controleleiders. Waar de AFM spreekt over de ervaring van de externe accountants is dit gebaseerd op de gehouden interviews met de externe accountants en voor het handelen van het bestuur baseert de AFM zich op de gehouden interviews met bestuursleden.

²⁴ Wanneer de observatie primair is gebaseerd op interviews beschrijft de AFM dit als volgt: "de medewerkers, de externe accountants of het bestuur ervaren/geven aan".

medewerkers de kwaliteitsinitiatieven ervaren. Ook bespreken zij specifieke cultuurthema's zoals vertrouwen, erkenning en waardering en koppelen de opgehaalde input terug aan het bestuur.

De medewerkers ervaren de ondersteuning door de accountantsorganisatie ook in projectmanagement door het beschikbaar stellen van tools en het maken van duidelijke werkafspraken en (gedrags)regels binnen het controleteam en met controlecliënten. Zij geven daarnaast aan dat er meer aandacht is voor 'soft skills', coaching en feedback. Zo zijn deze onderwerpen onderdeel van interne trainingsprogramma's en worden ondersteund door initiatieven zoals de dagstarts. Ook ervaren de medewerkers aandacht en initiatieven voor het verminderen van de werkdruk door het bespreken van de werk-privé balans met elkaar en met de externe accountants.

De medewerkers ervaren ook ondersteuning door de externe accountants in het leveren van kwaliteit. De medewerkers ervaren bijvoorbeeld dat de externe accountants toegankelijker zijn, meer betrokken bij de uitvoering van de wettelijke controle en vaker aanwezig zijn bij de controlecliënt dan voorheen. De medewerkers geven aan dat de planning wordt aangepast en deadlines van de wettelijke controles worden uitgesteld door de externe accountants wanneer dat nodig is voor de kwaliteit. Ze ervaren dat de externe accountants zich kwetsbaar opstellen, bijvoorbeeld door persoonlijke fouten te bespreken tijdens medewerkersbijeenkomsten en opdrachterevaluaties. De medewerkers ervaren met elkaar in gesprek te zijn over gewenst gedrag en elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Ook geven zij voorbeelden dat zij de externe accountants aanspreken op ongewenst gedrag, bijvoorbeeld op het niet nakomen van reviewafspraken of afspraken over zijn aanwezigheid bij de controlecliënt. De medewerkers geven aan zich ook gesteund te voelen in het aanspreken van de controlecliënten, bijvoorbeeld op het niet nakomen van afspraken.

De AFM heeft daarnaast geconstateerd dat de Big4 ook uitdagingen in de kwaliteitsgerichte cultuur hebben. Dit sluit aan op de uitkomsten van de interne (cultuur)onderzoeken van de Big4. Dit ziet toe op (1) leren van fouten, (2) voorbeeldgedrag van de externe accountants in feedback en coaching en (3) werkdruk. Hoewel de Big4 op deze thema's ook initiatieven hebben genomen, onderkennen zij aan deze thema's te moeten (blijven) werken.

- Het leren van fouten kan verder ontwikkeld worden. De besturen laten bijvoorbeeld oorzakenanalyses of (cultuur)onderzoeken uitvoeren om ook hier meer inzicht in te krijgen. Het merendeel van de besturen kan de externe accountants en de medewerkers verder ondersteunen bij het leren van fouten en in het creëren van een veilige leeromgeving, bijvoorbeeld door onderscheid te maken in toelaatbare en ontoelaatbare fouten. Zo ervaren sommige externe accountants en medewerkers een disbalans tussen weging van fouten en de consequenties die daarmee samenhangen en het leren ervan. Dit leidt tot terughoudendheid in het delen van fouten.
- Het voorbeeldgedrag van de externe accountants hoe zij omgaan met coaching en feedback kan versterkt worden. Zo ervaren de medewerkers dat de externe accountants verschillend reageren op ontvangen feedback. De externe accountants kunnen meer

feedback geven op elkaars gedrag en meer open staan voor het bespreken van de planning en werkverdeling op hun wettelijke controles.

- De aandacht voor werkdruk kan verder vergroot worden. De medewerkers ervaren aandacht voor het verminderen van de werkdruk door het bespreken van de werk-privé balans met elkaar en met de externe accountants en de besturen. Daarnaast ervaren zij dat de werk-privé balans verbeterd kan worden, bijvoorbeeld door het maken van minder overuren. Ook ervaren de medewerkers door de initiatieven en -maatregelen soms een stapeling of een 'formulierendruk'.

3 De Big4 kunnen de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken

De AFM heeft onderzoek gedaan naar vier kwaliteitswaarborgen (OKB, consultaties, dossiercoaching en oorzakenanalyses). De AFM heeft zowel een toetsend onderzoek gedaan naar de kwaliteitswaarborgen (als onderdeel van de kwaliteitsslag) als een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de bijdrage van de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties aan de wettelijke controle.

De AFM constateert uit het toetsend onderzoek resultaten in het borgen van de kwaliteitswaarborgen. Ook constateert zij hierin aandachtspunten en heeft de AFM uit het verkennend onderzoek observaties om de onderzochte kwaliteitswaarborgen te versterken.

De Big4 kunnen het OKB-beleid aanscherpen (paragraaf 3.1).²⁵ Daarnaast kunnen de Big4 de uitvoering van de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken (paragraaf 3.2).²⁶ Tot slot kunnen de besturen de monitoring en bijsturing op de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken (paragraaf 3.3).²⁷ De AFM benoemt op deze onderdelen ook de resultaten die de Big4 hebben bereikt.

Een kwaliteitswaarborg heeft verschillende onderdelen

Een kwaliteitswaarborg heeft verschillende onderdelen. In figuur 3 zijn deze onderdelen in samenhang weergegeven. Hierna geeft de AFM een toelichting op deze verschillende onderdelen van een kwaliteitswaarborg zoals deze in het onderzoek zijn betrokken.

Het *beleid* van de kwaliteitswaarborgen gaat over het doel en het beoogd effect van de kwaliteitswaarborg en uitwerking daarvan in procedures, beschrijvingen en standaarden. De accountantsorganisatie evalueert jaarlijks het beleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing, waaronder de kwaliteitswaarborgen. De accountantsorganisatie heeft bepaald met welk **doel** zij een kwaliteitswaarborg heeft ingericht. Dit is mede gebaseerd op wet- en regelgeving en de kwaliteitsdoelstellingen van de accountantsorganisatie. Ook heeft de accountantsorganisatie bepaald welk **effect** zij wil zien van de kwaliteitswaarborg. Het doel voor dossiercoaching kan bijvoorbeeld zijn (risico's op) tekortkomingen gedurende wettelijke controles te identificeren zodat het controleteam daarop tijdig kan bijsturen. Het beoogd effect hiervan kan een hoge kwaliteit zijn van wettelijke controles waarop dossiercoaching plaatsvond.

De *uitvoering* van de kwaliteitswaarborgen gaat onder meer over de diepgang en zorgvuldigheid waarmee de kwaliteitswaarborgen worden uitgevoerd. De accountantsorganisatie richt een

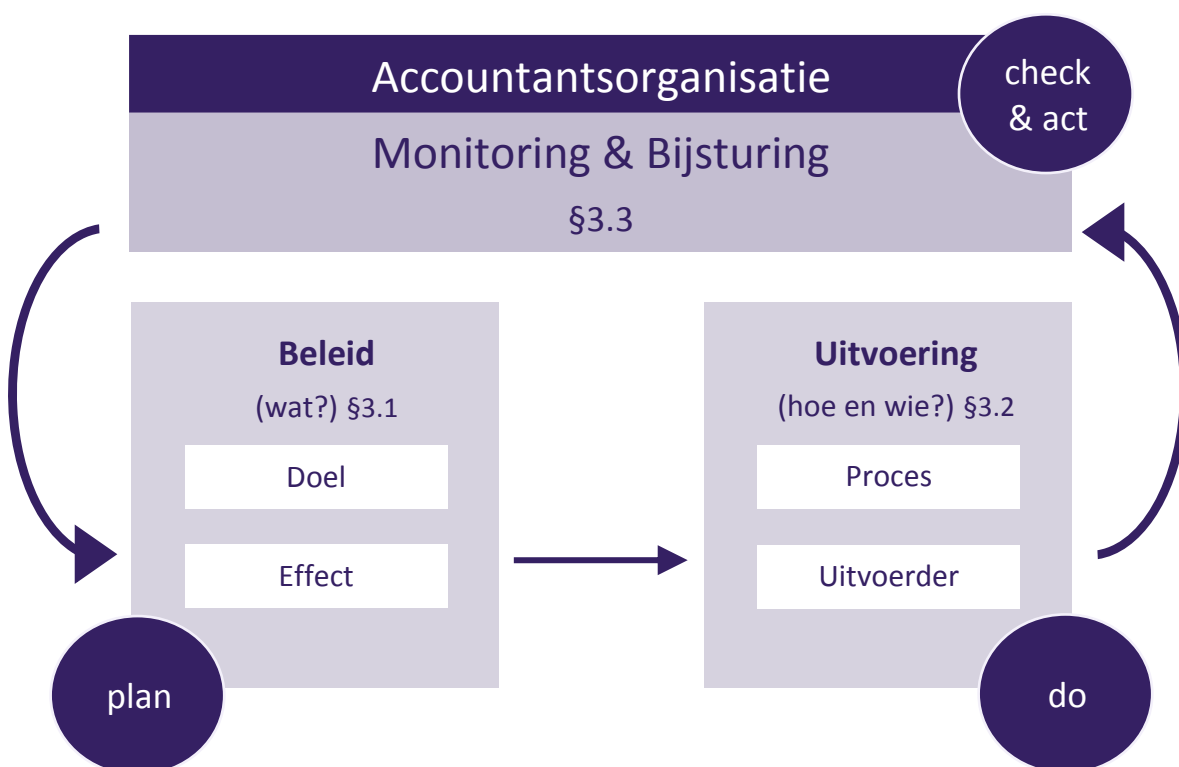
²⁵ Paragraaf 3.1 beschrijft de aandachtspunten uit het toetsend onderzoek voor het beleid voor wat betreft de wettelijke vereisten.

²⁶ Paragraaf 3.2 beschrijft de observaties uit het verkennend onderzoek voor OKB en consultaties en de resultaten en aandachtspunten uit het toetsend onderzoek aan de verwachtingen voor de onderzochte kwaliteitswaarborgen.

²⁷ Paragraaf 3.3 beschrijft de resultaten en aandachtspunten uit het toetsend onderzoek aan de verwachtingen voor de kwaliteitscirkel op het niveau van de onderzochte kwaliteitswaarborgen.

proces in en ondersteunt dit met middelen, bijvoorbeeld door de toewijzing van deskundige personen, tijd, templates en tools. De **uitvoerder** geeft zijn invulling aan de uitvoering van de kwaliteitswaarborg met zijn houding en gedrag. Dit is zichtbaar in de interactie met het controleteam en de diepgang en zorgvuldigheid waarmee hij zijn werkzaamheden vervult.²⁸

De *monitoring* van en de *bijsturing* van kwaliteitswaarborgen gaan over het **inzicht** van het bestuur van de accountantsorganisatie in de opzet en uitvoering van de kwaliteitswaarborg. Kwaliteitswaarborgen verschaffen de accountantsorganisatie relevante (sturings-) informatie over de kwaliteit van wettelijke controles. Het bestuur **stuurt bij** als de uitvoering niet aansluit bij het doel van de kwaliteitswaarborg en de uitvoering niet leidt tot het beoogd effect. Het bestuur kan bijsturen als de uitvoering van de OKB niet voldoet aan wet- en regelgeving en observaties uit interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's) kunnen voor het bestuur aanleiding zijn om deze onderwerpen op te nemen in dossiercoachingtrajecten of als verplicht consultatieonderwerp aan te merken.²⁹



Figuur 3: Kwaliteitswaarborgen³⁰

²⁸ Omwille van de leesbaarheid is steeds “hij” gebruikt in dit rapport. Waar “hij” staat kan ook “zij” worden gelezen.

²⁹ Het IKO is een belangrijke meetlat voor accountantsorganisaties om inzicht te krijgen in de gerealiseerde kwaliteit. De accountantsorganisatie evalueert met deze maatregel ook de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en verkrijgt daarmee informatie of is voldaan aan de normen in de wet- en regelgeving. Met deze informatie kan de accountantsorganisatie kwaliteitsverhogende en –belemmerende factoren identificeren en organisatiebreed tekortkomingen detecteren en herstellen en in de toekomst voorkomen.

³⁰ De pijlen in figuur 3 geven informatiestromen weer.

3.1 De Big4 kunnen het OKB-beleid aanscherpen

Het merendeel van de Big4 heeft twee onderdelen van de wet- en regelgeving (artikel 8 van de EU Verordening)³¹ onvoldoende uitgewerkt in het OKB-beleid. Ten eerste heeft het merendeel van de Big4 in haar beleid onvoldoende uitgewerkt dat de OKB van een wettelijke controle van een OOB-controlecliënt altijd uitgevoerd dient te worden door een externe accountant. Ten tweede is het beroepsgeheim van OKB'ers die niet werkzaam zijn bij de accountantsorganisatie (artikel 8 lid 3 van de EU-Verordening) onvoldoende uitgewerkt in het OKB-beleid. Op deze twee onderdelen voldoet het beleid van het merendeel van de Big4 niet aan de wet- en regelgeving.

3.2 De Big4 kunnen de uitvoering van de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken

De besturen gebruiken de uitkomsten van de kwaliteitswaarborgen om met de organisatie te delen en ervan te leren. Daarnaast hebben de besturen inzicht in het proces van de uitvoering van de kwaliteitswaarborgen. De controleteams³² ervaren dat de onderzochte kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties bijdragen aan de wettelijke controles. Zij ervaren ook dat dossiercoaching vaktechnische ondersteuning biedt aan wettelijke controles en dat oorzakenanalyses inzicht geven in factoren die kwaliteit beïnvloeden.

De Big4 kunnen de uitvoering van de OKB, consultaties, oorzakenanalyses en dossiercoaching versterken. De diepgang van de beoordeling van de controle-informatie in de OKB (paragraaf 3.2.1) en de rol van de consultbehandelaren (paragraaf 3.2.2) kan worden versterkt. Ook kan het gestructureerd signaleren en delen van observaties uit dossiercoaching (paragraaf 3.2.3) en het consistent uitvoeren van de oorzakenanalyses (paragraaf 3.2.3) worden versterkt.

3.2.1 De diepgang van de beoordeling van de controle-informatie in de OKB kan worden versterkt

De controleteams ervaren ondersteuning van de OKB in het uitvoeren van wettelijke controles. De controleteams ervaren dat vanuit de OKB kritische vragen worden gesteld, dat controle-informatie met een objectieve blik wordt beoordeeld en dat dit leidt tot aanscherping van de controleaanpak en bijbehorende controle-informatie.

De Big4 kunnen de uitvoering van de OKB versterken door de diepgang van de beoordeling van de controle-informatie door de OKB'ers te evalueren en inconsistenties in de uitvoering van de OKB te bespreken. Deze inconsistenties zijn niet altijd toe te rekenen aan de specifieke aard en omstandigheden van de wettelijke controle. De ene OKB'er beoordeelt bijvoorbeeld het 'topmemo' van een jaarrekeningpost zonder de onderliggende controle-informatie. Een andere OKB'er beoordeelt in een vergelijkbaar geval wel de onderliggende controle-informatie.

³¹ Zie EU Verordening 537/2014.

³² Met controleteams bedoelt de AFM de externe accountants en de (andere) medewerkers die wettelijke controles uitvoeren, in lijn met artikel 1 Bta.

3.2.2 De rol van de consultbehandelaren kan worden versterkt

De accountantsorganisatie dient ervoor te zorgen dat een externe accountant voor de uitvoering van een wettelijke controle zo nodig advies vraagt (consulteert) aan vakbekwame personen. Consultaties gaan veelal over nieuwe of complexe situaties. De controleteams ervaren een bijdrage aan de wettelijke controles door de ondersteuning van de consultbehandelaren die kennis en ervaring inbrengen bij een consultatie. De controleteams ervaren dat dit leidt tot bijvoorbeeld aanscherping en betere onderbouwing van het vaktechnisch standpunt.

Het merendeel van de Big4 kunnen de rol van de consultbehandelaren versterken in (1) de beoordeling van de juistheid en volledigheid van de uitgangspunten en feiten van de consultaties en (2) de opvolging van de consultaties.

- De rol van de consultbehandelaar in de beoordeling van de ingediende consultatie en de uitgangspunten en feiten, en de onderbouwing daarvan met controle-informatie, kan worden versterkt. Het controleteam is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van deze uitgangspunten, feiten en controle-informatie. De consultbehandelaren voeren naar eigen inzicht een verificatie uit van deze uitgangspunten en feiten in de consultatieverzoeken en de onderbouwing daarvan met controle-informatie. Hierbij hebben de besturen van de Big4 onvoldoende duidelijkheid gegeven over de rol van de consultbehandelaren bij het beoordelen van de uitgangspunten en feiten in de consultatieverzoeken.
- Het proces van de consultatie kan worden versterkt door de opvolging van de consultatie te monitoren. De externe accountant is verantwoordelijk voor de opvolging van de consultatie in de wettelijke controle. De consultbehandelaren krijgen in beginsel geen terugkoppeling hoe het controleteam is omgegaan met het opvolgen van het vaktechnisch standpunt in de wettelijke controle en daardoor ontbreekt het inzicht hoe geconsulteerde vaktechnische standpunten zijn opgevolgd.

3.2.3 Het gestructureerd signaleren en delen van observaties uit dossiercoaching kan worden versterkt

De dossiercoaches beogen de controleteams gedurende de wettelijke controle te ondersteunen door te coachen op vaktechnische onderwerpen. De besturen hebben hiervoor onderwerpen toegewezen of de dossiercoach selecteert aandachtsgebieden in de wettelijke controle in samenspraak met het controleteam. De dossiercoaches reviewen gedurende de uitvoering van de wettelijke controle bijvoorbeeld de risico-inschattingswerkzaamheden, de geplande en uitgevoerde controlewerkzaamheden en de vastlegging van de controle-informatie. De Big4 delen de observaties en verbeterpunten uit de dossiercoaching als leerpunten in de organisatie.

De Big4 kunnen de uitvoering van de dossiercoaching versterken door gestructureerd signalen te identificeren en te delen in de organisatie over bijvoorbeeld het projectmanagement, onvoldoende oplevering door de controlecliënt of moeilijke interactie tussen de externe accountant, de overige leden van het controleteam of met de controlecliënt. Met een

gestructureerd proces worden signalen eerder gedeeld met de organisatie en kunnen controleteams hierop worden ondersteund.

3.2.4 Het consistent uitvoeren van de oorzakenanalyses kan worden versterkt

Het uitvoeren van oorzakenanalyses geeft inzicht in de factoren die kwaliteit beïnvloeden. Inzicht in de oorzaken die hebben geleid tot tekortschietende kwaliteit van wettelijke controles en hebben geleid tot toereikende kwaliteit, zijn essentieel om de juiste kwaliteitsmaatregelen te kunnen treffen om daarmee de (kwaliteits-) doelstellingen te realiseren. De besturen verkrijgen dit inzicht op verschillende niveaus door oorzakenanalyses uit te voeren op zowel individuele wettelijke controles als op organisatiebrede thema's. Hierbij gaat het om inzicht in zowel vaktechnische-, procesmatige als gedragsmatige aspecten. Procesmatige aspecten zijn bijvoorbeeld de aanlevering en druk op de planning van de controlecliënt. Gedragsmatige aspecten zijn bijvoorbeeld de teamdynamiek en communicatie binnen het controleteam. Met deze informatie kan de accountantsorganisatie kwaliteitsverhogende en -belemmerende aspecten identificeren en initiatieven en maatregelen nemen op het niveau van een wettelijke controle of op organisatieniveau.

De Big4 kunnen de uitvoering van de oorzakenanalyses versterken. Elke Big4 hanteert haar eigen methodiek, maar zij passen hun eigen methodiek niet consistent toe. Het gaat bijvoorbeeld om het consistent betrekken van een gedragsdeskundige bij zowel de individuele als organisatiebrede oorzakenanalyses. Daarnaast kunnen de Big4 organisatiebrede oorzakenanalyses en individuele oorzakenanalyses waarbij de kwaliteit toereikend is met meer regelmaat uitvoeren. Hierdoor kunnen de Big4 het inzicht in de factoren die kwaliteit beïnvloeden vergroten.

De uitwerking van de relatie tussen de observaties, oorzaken en maatregelen geeft inzicht in welke observaties hebben geleid tot oorzaken die de kwaliteit hebben beïnvloed en hoe deze oorzaken worden ondervangen door de voorgestelde maatregelen. Het merendeel van de Big4 kan de relatie tussen de observaties, oorzaken en maatregelen beter uitwerken in haar oorzakenanalyses. Een voorbeeld is een oorzakenanalyse waarbij de oorzaak "professioneel kritisch lezen" niet kan worden afgeleid uit de observaties dat het controleteam onvoldoende begrip had van een standaard leningsovereenkomst en had moeten consulteren. Het vragen van aandacht voor professioneel kritisch lezen van leningsovereenkomsten (maatregel) ondervangt mogelijk niet dat de externe accountant de volgende keer een andere risicoafweging maakt om te consulteren. Door een betere uitwerking krijgt het bestuur meer inzicht om het effect van de maatregelen te monitoren en bij te sturen.

3.3 De Big4 kunnen de monitoring en de bijsturing van de onderzochte kwaliteitswaarborgen versterken

De besturen hebben inzicht in het proces en de uitkomsten van de kwaliteitswaarborgen, bijvoorbeeld in de voortgang en de bestede uren aan een OKB en voor consultaties over de aard van de vaktechnische onderwerpen en aantallen consultaties. Ook bespreken de besturen de

rapportages met de uitkomsten van de oorzakenanalyses en de dossiercoachingtrajecten. De besturen hebben ook inzicht in het proces van toewijzing van OKB'ers aan wettelijke controles en het proces van selectie van de (vaktechnische) onderwerpen voor dossiercoaching.

De besturen kunnen de monitoring en de bijsturing versterken van de onderzochte kwaliteitswaarborgen door het inzicht in de uitvoering van de kwaliteitswaarborgen te vergroten. Bijvoorbeeld het inzicht in de diepgang van de vragen die zijn gesteld over significante risico's door OKB'ers of de diepgang waarmee de OKB'ers de controle-informatie hebben beoordeeld. Of de vragen die door de consultbehandelaar zijn gesteld over het consultatieverzoek en de daarin opgenomen uitgangspunten en feiten. De besturen kunnen met de verkregen inzichten beter monitoren en bijsturen op het doel en het beoogd effect van de kwaliteitswaarborgen.

Daarnaast kan de meerderheid van de besturen het inzicht in het gedrag van de uitvoerder van de kwaliteitswaarborg vergroten. Hierdoor kunnen de besturen meer initiatieven nemen om te beoordelen of het gedrag van de uitvoerders van de kwaliteitswaarborgen in lijn is met de kwaliteitsgerichte cultuur om het voorbeeldgedrag van de uitvoerders te stimuleren op het niveau van de wettelijke controles, bijvoorbeeld gericht op het leren van fouten.

Dit inzicht in de uitvoering van de kwaliteitswaarborgen en het gedrag van de uitvoerder van de kwaliteitswaarborg ontbreekt onder meer omdat:

- De interactie tussen de OKB'er en het controleteam is beperkt zichtbaar bij elk van de Big4. De diepgang en de zorgvuldigheid van de uitgevoerde werkzaamheden, die onder andere zichtbaar wordt in de gestelde vragen en de wijze van terugkoppeling is beperkt zichtbaar in de vastlegging van de OKB of in het controledossier.
- De Big4 legt de interactie tussen de consultbehandelaren en de controleteams niet vast in de consultatiememorandums, waarin de definitieve vaktechnische standpunten zijn opgenomen.
- Het merendeel van de besturen beoordeelt voor oorzakenanalyses onvoldoende de diepgang en zorgvuldigheid waarmee de oorzakenanalisten de analyse uitvoeren. Hierdoor ontbreekt bijvoorbeeld het inzicht of de oorzakenanalist een voldoende diepgaand beeld heeft gekregen van de oorzaken van de kwaliteitsbevorderende en kwaliteitsbelemmerende factoren.

4 Beschrijving van de onderzoeksmethodiek

In dit deel van het rapport beschrijft de AFM de gehanteerde onderzoeksmethodiek voor dit onderzoek. Het uitgevoerde onderzoek bestaat uit twee delen. Ten eerste heeft de AFM een toetsend onderzoek uitgevoerd naar de resultaten in het borgen³³ van de bereikte resultaten in de kwaliteitsslag³⁴ op 1) de kwaliteitsgerichte cultuur, 2) de kwaliteitscirkel en 3) vier kwaliteitswaarborgen. Als onderdeel van het toetsend onderzoek heeft de AFM onderzocht of het beleid van de accountantsorganisatie voldoet aan de relevante wet- en regelgeving voor de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties en of het beleid van de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen is nageleefd. Ten tweede heeft de AFM een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de bijdrage van de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties aan de wettelijke controle. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni 2019 tot en met februari 2020. Hierbij is informatie gebruikt over de periode september 2018 tot en met september 2019.

Paragraaf 4.1 beschrijft het toetsend onderzoek. Paragraaf 4.2 beschrijft het verkennend onderzoek naar de bijdrage van OKB en consultaties aan wettelijke controles. Paragraaf 4.3 beschrijft de schriftelijke rapportages die de AFM over het onderzoek heeft verstuurd. Paragraaf 4.4 bevat een beschrijving van de uitvoering van beide delen van het onderzoek. In paragraaf 4.5 zijn de beperkingen van beide delen van het onderzoek uiteengezet.

4.1 Het toetsend onderzoek naar de kwaliteitsslag aan de hand van verwachtingen voor 2019

4.1.1 De onderwerpen van het toetsend onderzoek

De AFM heeft bij de Big4-accountantsorganisaties een toetsend onderzoek uitgevoerd naar 1) de kwaliteitsgerichte cultuur, 2) de kwaliteitscirkel en 3) vier kwaliteitswaarborgen. De kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen zijn belangrijke randvoorwaarden voor de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles.

Een samenhangend geheel van maatregelen op deze drie onderzochte onderdelen is daarom belangrijk in de kwaliteitsslag. De AFM licht hierna de onderdelen van de kwaliteitsslag nader toe.

- Een *kwaliteitsgerichte cultuur* is gericht op het voortdurend centraal stellen van kwalitatief goede wettelijke controles met het oog op het publiek belang.
- De *kwaliteitscirkel* is gebaseerd op de plan-do-check-act cyclus gericht op continue verbetering. Dit is een continue cyclus van het plannen van acties, het ten uitvoer brengen van geplande acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn

³³ Borgen betekent dat iets zeker in orde is en in orde blijft.

³⁴ Dit is een continu proces gericht op de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles. Dit omvat onder meer elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zoals beloningen met prestatieprikkels en de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit zoals cultuurelementen.

zoals was beoogd, en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten.

- De *kwaliteitswaarborgen* zijn werkwijzen, procedures en maatregelen die in het stelsel van kwaliteitsbeheersing van een accountantsorganisatie zijn opgenomen. Deze dienen ertoe te leiden dat de externe accountant die de controleverklaring afgeeft dit kan doen op vakbekwame, onafhankelijke, integere en herkenbare wijze. Dit kunnen door de wetgever voorgeschreven maatregelen zijn zoals een OKB, maar ook maatregelen die de accountantsorganisatie zelf noodzakelijk acht zoals oorzakenanalyses.

Het onderzoek naar de onderdelen van de kwaliteitsslag is in samenhang uitgevoerd. Het verandertraject heeft immers een positief effect op de kwaliteitswaarborgen en jaagt de continue aandacht van de accountantsorganisatie voor de duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles aan. De uitvoering van kwaliteitswaarborgen verschaft de accountantsorganisatie relevante (sturings-) informatie over de kwaliteit van wettelijke controles. Deze informatie is belangrijke input voor de kwaliteitscirkel en kan leiden tot bijsturing, bijvoorbeeld op het organisatieniveau of op het niveau van de wettelijke controles. De kwaliteitswaarborgen hebben vervolgens een positief effect op de uitvoering van controlewerkzaamheden en daarmee op de kwaliteit van wettelijke controles.

De selectie van kwaliteitswaarborgen

In het onderzoek heeft de AFM vier kwaliteitswaarborgen onderzocht. Hieronder (tabel 1) geeft de AFM haar overwegingen voor deze selectie.

Kwaliteitswaarborg	Toelichting
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)	<p>De OKB is gericht op het voorkomen van ernstige tekortkomingen in de kwaliteit van wettelijke controles voor afgifte van de controleverklaring. De accountantsorganisatie kan de informatie uit OKB's gebruiken om inzicht te krijgen in de gerealiseerde kwaliteit van een wettelijke controle en om tekortkomingen te detecteren die bijvoorbeeld gebruikt kunnen worden om organisatiebrede kwaliteitsmaatregelen in te zetten gericht op het duurzaam verhogen van de kwaliteit van wettelijke controles.</p> <p>De OKB was één van de zes relevante kwaliteitswaarborgen waar de AFM in haar rapport van 28 juni 2017 bijzondere aandacht voor heeft gevraagd.</p>
Consultatie	<p>Consultaties dragen bij aan de verhoging van de vaktechnische kennis en de toepassing daarvan en aan de borging van een consistente uitvoering van wettelijke controles. Consultaties verschaffen het bestuur relevante (sturings-) informatie over de noodzaak om bijvoorbeeld (aanvullende) kwaliteitsmaatregelen te nemen.</p> <p>De consultatie was één van de zes relevante kwaliteitswaarborgen waar de AFM in haar rapport van 28 juni 2017 bijzondere aandacht voor heeft gevraagd.</p>

Kwaliteitswaarborg	Toelichting
Dossiercoaching	<p>Dossiercoaching helpt de externe accountant en het controleteam gedurende de wettelijke controle. Het inzetten van dossiercoaching helpt de accountantsorganisatie te leren van 'good practices', dilemma's en fouten. Het bestuur kan met de verkregen inzichten sturen op de kwaliteit van wettelijke controles.</p> <p>De Big4 zetten dossiercoaching in en zien dit als belangrijke kwaliteitswaarborg.</p>
Oorzakenanalyses	<p>Inzicht in de oorzaken die hebben geleid tot tekortschietende kwaliteit van wettelijke controles en waar de kwaliteit toereikend is, is essentieel om de juiste kwaliteitsmaatregelen te kunnen treffen om daarmee de (kwaliteits-) doelstellingen te realiseren. Met deze informatie kan de accountantsorganisatie kwaliteitsverhogende en -belemmerende factoren identificeren en organisatiebreed tekortkomingen detecteren en herstellen en in de toekomst voorkomen.</p> <p>De oorzakenanalyse was één van de zes relevante kwaliteitswaarborgen waar de AFM in haar rapport van 28 juni 2017 bijzondere aandacht voor heeft gevraagd.</p>

Tabel 1: Overwegingen selectie kwaliteitswaarborgen

4.1.2 De gehanteerde verwachtingen voor het toetsend onderzoek

De AFM heeft verwachtingen geformuleerd die de resultaten beschrijven per onderdeel van de kwaliteitsslag. Daarvoor hanteert de AFM verwachtingen voor 2019 waarin resultaten zijn beschreven, waarbij rekening is gehouden dat in het verandertraject nog stappen nodig zullen zijn om aan de middellangetermijndoelstellingen (mltd's) te voldoen en daarmee de kwaliteit van wettelijke controles te kunnen borgen.³⁵ De verwachtingen voor 2019 zijn opgenomen in de bijlage.

De AFM heeft in 2015 voor de OOB-accountantsorganisaties doelstellingen geformuleerd voor de (middel)lange termijn die een bijdrage leveren aan het verbeteren en duurzaam waarborgen van de kwaliteit van wettelijke controles. Deze doelstellingen zijn onder meer gebaseerd op de (probleem)analyses en verbetervoorstellen zoals beschreven in het NBA-rapport 'In het publiek belang'³⁶ en de aanbevelingen van de AFM in de afgelopen jaren naar aanleiding van onderzoeken. De mltd's zijn in 2015 met de sector gedeeld in het AFM rapport van oktober 2015.³⁷

³⁵ De mltd's zijn in 2015 met de sector gedeeld in het publiek rapport van oktober 2015. Zie AFM rapport van 15 oktober 2015 '[Dashboard 2015: Verandering en verbetermaatregelen](#)'.

³⁶ Zie het NBA rapport van 25 september 2014 '[In het publiek belang](#)'.

³⁷ Zie het AFM rapport van 15 oktober 2015 '[Dashboard 2015: Verandering en verbetermaatregelen](#)'.

Verwachtingen ingevuld op basis van wet- en regelgeving en principes voor goed bestuur

De mlt'd's zijn de basis geweest voor de verwachtingen voor 2019 voor de kwaliteitsgerichte cultuur (als onderdeel van het verandertraject), de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborg oorzakenanalyses. De verwachtingen voor de kwaliteitswaarborgen dossiercoaching zijn gebaseerd op die van oorzakenanalyses. De Wta, de EU-verordening en de daarvan afgeleide wet- en regelgeving zijn de basis geweest voor de verwachtingen voor 2019 voor de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties.

De verwachtingen voor 2019 voor de kwaliteitswaarborgen zijn dus mede gebaseerd op de Wet toezicht accountants (Wta), de EU-Verordening³⁸ en daarvan afgeleide wet- en regelgeving over het stelsel van kwaliteitsbeheersing alsmede principes voor goed bestuur en toezicht, zoals de Nederlandse corporate governance code. Dit betreft wet- en regelgeving³⁹ aangaande:

- het stelsel van kwaliteitsbeheersing zoals: artikelen 18 en 22 Wta, artikelen 8 en 22 Besluit toezicht accountants (Bta), Verordening accountantsorganisaties (VAO) hoofdstuk 2;
- de integere en beheerste bedrijfsvoering: artikel 21 Wta.

De resultaten per onderwerp van de kwaliteitsslag

De verwachtingen voor 2019 beschrijven de resultaten van het toetsend onderzoek op de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen.

De resultaten voor de kwaliteitsgerichte cultuur

De resultaten voor de kwaliteitsgerichte cultuur zijn het getoonde gedrag en de beslissingen van het bestuur, het gedrag van de externe accountants en de medewerkers en de ondersteuning door de accountantsorganisatie van dat gedrag. Het voorbeeldgedrag van het bestuur en de externe accountants geeft de medewerkers een beeld van het geaccepteerde gedrag in de accountantsorganisatie. De beslissingen van het bestuur over bijvoorbeeld promoties en portfoliomanagement laten zien of kwaliteit doorslaggevend is in de besluitvorming. Initiatieven zoals trainingen en tools zijn nodig om de externe accountants en de medewerkers te ondersteunen in het kunnen tonen van gedrag dat past bij een kwaliteitsgerichte cultuur.

De resultaten voor de kwaliteitscirkel

Voor een duurzame borging van de kwaliteit van wettelijke controles is een kwaliteitscirkel nodig (zie figuur 2 in hoofdstuk 2). Dit wil zeggen dat een accountantsorganisatie inzicht moet hebben in de kwaliteit en in de factoren die de geleverde kwaliteit positief en negatief beïnvloeden (kwaliteitsverhogende en -belemmerende factoren), dat zij op basis daarvan initiatieven ontwikkelt om de kwaliteit te verbeteren, maatregelen treft naar aanleiding van die ontwikkelde

³⁸ Verordening (EU) Nr. 537/2014 betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en tot intrekking van Besluit 2005/909/EG van de Commissie.

³⁹ De verwijzingen die hier zijn vermeld zijn gebaseerd op de versie van de regelgeving van 1 januari 2018.

initiatieven, dat zij monitort of deze maatregelen het gewenste effect hebben en bijstuurt wanneer de kwaliteit onvoldoende is.

In het onderzoek onderscheidt de AFM de kwaliteitscirkel op zowel het niveau van de accountantsorganisatie en het bestuur als op het niveau van de kwaliteitswaarborg:

- Op het niveau van de accountantsorganisatie is het bijvoorbeeld van belang of het bestuur heeft bepaald wat ze wil bereiken met de kwaliteitsinitiatieven en welke signalen het bestuur hieruit haalt en zicht heeft op hoe en in welke mate de kwaliteitsinitiatieven bijdragen aan de kwaliteitsdoelstellingen van de accountantsorganisatie. De uitgangspunten voor de kwaliteitscirkel zijn de relevante informatiebronnen over kwaliteitswaarborgen, kwaliteitsinitiatieven en kwaliteitsmaatregelen. Hierbij kan worden gedacht aan de evaluatie van uitgevoerde IKO's, een cultuuronderzoek en de communicatie van de uitkomsten van de uitgevoerde OKB's met de medewerkers.
- Op het niveau van de kwaliteitswaarborg is het van belang of proceswaarborgen zijn ingericht, een evaluatie van de naleving van het beleid plaatsvindt en of het bestuur inzicht heeft in de uitvoering van de kwaliteitswaarborgen. De AFM richt zich in dit onderzoek op vier kwaliteitswaarborgen: OKB, consultaties, oorzakenanalyses en dossiercoaching.

De resultaten voor de kwaliteitswaarborgen

De AFM verwacht bereikte resultaten voor de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen. Deze omvatten de volgende elementen:

- De AFM verwacht dat de werkzaamheden voor de kwaliteitswaarborgen worden uitgevoerd door de medewerkers die deskundig zijn, een onafhankelijke positie en draagvlak hebben binnen de organisatie om objectief en deskundig hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. De AFM heeft voor de onafhankelijke positie van de medewerkers die de kwaliteitswaarborgen uitvoeren de onafhankelijkheid ten opzichte van de controlecliënt en ten opzichte van het controleteam beoordeeld. De onafhankelijkheid van de controlecliënt door een uitvoerder van kwaliteitswaarborgen is slechts één aspect van de onafhankelijkheid van de controlecliënt. De onafhankelijkheid van de controlecliënt als geheel was niet in scope van dit onderzoek.
- De AFM verwacht dat de controleteams een bijdrage ervaren van de OKB en consultatie aan de wettelijke controle. De AFM richt zich in de bijdrage primair op twee onderwerpen: de controlewerkzaamheden die verband houden met de frauderisicofactoren en de schattingen die gerelateerd zijn aan een significant risico. Beide onderwerpen worden onder andere door gebruikers van de controleverklaringen

genoemd als punt van aandacht.⁴⁰ Ook heeft de AFM in het verleden de controle van schattingen als een van de meest voorkomende tekortkomingen gerapporteerd.⁴¹

- De AFM verwacht dat accountantsorganisaties met dossiercoaching ondersteuning geven aan de controleteams om kwalitatief goede wettelijke controles uit te voeren.
- De AFM verwacht dat de oorzakenanalyses de accountantsorganisatie inzicht geven in de factoren die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden. De AFM verwacht ook dat de oorzakenanalyses worden uitgevoerd op basis van diverse signalen uit de organisatie, dat zowel de wettelijke controles waarin kwaliteit tekortschiet als waar kwaliteit toereikend is worden betrokken en dat de oorzakenanalyses zich richten op zowel de individuele externe accountant en zijn team als op organisatiebrede aspecten.

Naleving van het beleid en het voldoen van beleid aan wet- en regelgeving

Ook heeft de AFM onderzocht of het beleid voldoet aan de relevante wet- en regelgeving voor de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties⁴² en de naleving van het beleid⁴³ van de Big4-accountantsorganisaties onderzocht voor de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen: OKB's, consultaties, dossiercoaching en oorzakenanalyses.

De verwachtingen voor 2019 sluiten aan op eerdere verwachtingen

- In het rapport 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht' uit 2019 (rapport 2019)⁴⁴ heeft de AFM de verwachtingen voor 2018 voor het verandertraject geordend in een onderzoeksmodel met zes elementen (onderzoeksmodel 2018). De verwachtingen voor 2019 voor de kwaliteitsgerichte cultuur relateren aan de elementen 'Beoogd Effect', 'Doorvertaling visie', 'Bereidheid' en 'Uitvoering' uit het onderzoeksmodel 2018.
- De verwachtingen voor de kwaliteitscirkel relateren aan het element 'Reflectie' uit het onderzoeksmodel 2018.
- De verwachtingen voor 2019 voor de kwaliteitswaarborgen bouwen voort op de verwachtingen voor 2018 (zie rapport 2019).

⁴⁰ Zie bijvoorbeeld de aandacht voor de waardering van immateriële activa als key audit matter in de [accountantsbrief 2018](#) van de VEB.

⁴¹ Zie AFM-rapport van 28 juni 2017 '[Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht](#)'.

⁴² artikel 8 van de EU-Verordening en artikel 18 Bta (OKB) en artikel 17 Bta (consultaties).

⁴³ artikel 22 Bta.

⁴⁴ Zie het AFM rapport van 14 november 2019 '[Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht](#)'.

4.1.3 Kwalitatieve duiding voor het toetsend onderzoek in de instellingsspecifieke rapporten

Deze paragraaf beschrijft de kwalitatieve duiding die de AFM in de instelling specifieke rapporten (zie ook paragraaf 4.3) aan de onderzoeksuitkomsten van het toetsend onderzoek heeft gegeven en de clusters van verwachtingen die in het toetsend onderzoek zijn gebruikt.

Kwalitatieve duiding resultaten toetsend onderzoek

De AFM heeft de bereikte resultaten ten opzichte van de verwachtingen voor 2019 in de instellingsspecifieke rapporten kwalitatief geïnduid. Uit deze duiding zijn ook aandachtspunten voortgekomen. Deze zijn gebaseerd op relevante observaties die gerelateerd zijn aan de verwachtingen voor 2019. Op grond van de onderzoeksuitkomsten zijn de gebruikte kwalificaties in de instellingsspecifieke rapporten positief en licht positief. Daarbij heeft de AFM de volgende indeling gehanteerd:

Conform verwachting	De accountantsorganisatie voldoet aan de verwachtingen voor 2019 op een onderdeel van het onderzoek.	Positief Dit betekent in dit onderzoek dat de accountantsorganisatie resultaten heeft bereikt en dat de AFM geen aandachtspunten constateert.
Bijna conform verwachting	De accountantsorganisatie voldoet aan het merendeel van de verwachtingen voor 2019 op een onderdeel van het onderzoek.	Licht positief Dit betekent in dit onderzoek dat de accountantsorganisatie resultaten heeft bereikt en dat de AFM een beperkt aantal aandachtspunten constateert.
Achterblijvend op verwachting	De accountantsorganisatie voldoet niet aan enkele verwachtingen voor 2019 op een onderdeel van het onderzoek.	
Ver achterblijvend op verwachting	De accountantsorganisatie voldoet niet aan meerdere of geen van de verwachtingen voor 2019 op een onderdeel van het onderzoek.	

Tabel 2 Overzicht van de gebruikte kwalificaties en de betekenis daarvan en de toepassing in dit onderzoek

De AFM heeft voor de naleving van het beleid en het voldoen aan wet- en regelgeving in de instellingsspecifieke rapporten de kwalitatieve kwalificatie gebruikt; het beleid is nageleefd of het beleid is niet nageleefd. De kwalificatie 'beleid is niet nageleefd' is door de AFM gehanteerd ongeacht de aard en omvang van de onderdelen die niet in overeenstemming met het beleid zijn uitgevoerd en ongeacht of het beleid voldoet aan wet- en regelgeving (verwachtingen C1.2, C2.2, C3.2 en C4.2). Indien er geen beleid aanwezig is, dan is de naleving niet onderzocht.

De AFM heeft clusters van verwachtingen gemaakt voor de onderwerpen van het toetsend onderzoek

De verkregen informatie uit interviews en documenten is beoordeeld en geanalyseerd in samenhang en gerelateerd aan de relevante verwachting. Daarvoor is voor de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen een aantal clusters van verwachtingen gemaakt.

1. Voor het onderdeel kwaliteitsgerichte cultuur is gekozen voor vier clusters van verwachtingen. Het eerste cluster omvat het gedrag dat van de medewerkers wordt verwacht (A1⁴⁵), het voorbeeldgedrag van de externe accountants (A8) en het gedrag dat de medewerkers laten zien (A9). Het tweede cluster omvat het voorbeeldgedrag van het bestuur (A7), de beslissingen van het bestuur in lijn met de kwaliteitsgerichte cultuur (A4) en hoe de medewerkers de beslissingen ervaren (A5). Cluster drie bevat de verwachtingen over de ervaren betrokkenheid van de medewerkers (A2) en de ervaren bespreekbaarheid van de onderstroom (A3). Het vierde cluster bevat de verwachtingen over het in staat stellen van de medewerkers om succesvol te veranderen (A6) en of wordt geleerd van de kwaliteitswaarborgen (A10).
2. Het onderdeel kwaliteitscirkel omvat twee clusters. Het eerste cluster gaat over de kwaliteitscirkel op het niveau van de accountantsorganisatie en het bestuur (B1, B2, B3 en B4). Het tweede cluster omvat de kwaliteitscirkel voor elk van de onderzochte kwaliteitswaarborgen (C1.1, C2.1, C3.1 en C4.1).
3. Het onderdeel kwaliteitswaarborgen is onderverdeeld in vier clusters. Het eerste cluster omvat de door de medewerkers ervaren bijdrage van de OKB en de consultaties (C1.4 en C2.4). Cluster twee bevat de verwachtingen over de ondersteuning door de dossiercoaching (C4.4 en C4.5). Cluster drie bevat het inzicht van de oorzakenanalyses in de factoren die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden (C3.4, C3.5 en C3.6). Het vierde cluster omvat de verwachtingen van de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen over de onafhankelijkheid, deskundigheid en positie en draagvlak (C1.3, C2.3, C3.3 en C4.3).

⁴⁵ Deze nummering komt overeen met de verwachtingen per onderdeel van het onderzoek: de kwaliteitsgerichte cultuur (A), de kwaliteitscirkel (B) en kwaliteitswaarborgen (C). Zie hiervoor de bijlage.

4.2 Het verkennend onderzoek naar de bijdrage van OKB en consultaties aan de wettelijke controle

De AFM heeft voor de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties verkennend onderzoek gedaan naar de bijdrage aan wettelijke controles. De verkenning richt zich op de uitvoering en vooral op de diepgang en zorgvuldigheid waarmee de OKB's en de consultaties worden uitgevoerd.

Uit het verkennend onderzoek komen observaties die inzicht geven in hoe OKB's en consultaties bijdragen aan de wettelijke controle. De AFM heeft niet onderzocht of de externe accountant voor de aan de onderzochte OKB's en consultaties gerelateerde wettelijke controle voldoende en geschikte controle-informatie had verkregen.

4.3 Schriftelijke rapporten

Deze paragraaf beschrijft de schriftelijke rapportages die de AFM over het onderzoek heeft verstuurd.

Instellingsspecifieke rapporten

Elke Big4 heeft in april 2020 een concept onderzoeksrapport van de AFM ontvangen waarin de voorlopige conclusies, aandachtspunten en observaties van het toetsend onderzoek naar de kwaliteitsslag en het verkennend onderzoek naar de bijdrage van OKB en consultaties zijn opgenomen.

De Big4 hebben de gelegenheid gekregen een mondelinge en schriftelijke reactie te geven op deze instellingsspecifieke rapporten. De AFM heeft gevraagd om gemotiveerd en waar nodig onderbouwd met informatie, kenbaar te maken indien de feiten niet juist of niet volledig zijn. De AFM heeft de reacties van de Big4 beoordeeld. Dit kan ertoe hebben geleid dat conclusies, aandachtspunten, observaties of feiten zijn aangepast. De AFM heeft de uitkomst van deze beoordeling verwerkt in een definitief onderzoeksrapport en deze eind juni 2020 aan elke Big4 verstuurd.

Publiek rapport

De AFM heeft de Big4 in april 2020 geïnformeerd dat de onderzoeksuitkomsten worden opgenomen in een publiek rapport. Zij hebben de gelegenheid gehad om feitelijke onjuistheden aan te geven op dit publiek rapport. Waar relevant heeft de AFM aanpassingen gemaakt in het rapport.

4.4 Beschrijving van de uitvoering van de twee delen van het onderzoek

Voor zowel het toetsend onderzoek als het verkennend onderzoek (hierna: onderzoek) heeft de AFM gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen. De AFM heeft een desktopanalyse uitgevoerd op basis van de documenten die zijn opgevraagd bij de Big4 per onderdeel van het onderzoek. De AFM heeft documenten opgevraagd over de onderwerpen die in de verwachtingen

zijn benoemd en waaruit blijkt op welke wijze zij invulling hebben gegeven aan de verwachtingen. Ook heeft de AFM de accountantsorganisaties gevraagd een self-assessment te doen. Het self-assessment is het eigen oordeel van de accountantsorganisatie en is uitsluitend door de AFM in dit onderzoek gebruikt ter voorbereiding op de interviews.

Ook heeft de AFM (diepte)interviews gehouden bij elk van de Big4. Voor de kwaliteitsgerichte cultuur zijn per Big4 zeven interviews gehouden met het bestuur, de externe accountants, de (senior)managers en de controleleiders. Voor de interviews met de externe accountants en de medewerkers is de vorm van groepsgesprekken gehanteerd. Voor de kwaliteitscirkel heeft de AFM per Big4 twee interviews met het bestuur en vijf interviews met de proceseigenaren van de onderzochte kwaliteitswaarborgen gehouden. Door gebruik te maken van deze (diepte)interviews is inzicht verkregen in onder meer hoe de medewerkers kwaliteitsinitiatieven ervaren, het handelen van het bestuur ervaren en de wijze waarop de kwaliteitscirkel is geborgd. Voor de kwaliteitswaarborgen zijn per Big4 circa 20 (diepte)interviews met OKB'ers, de consultbehandelaren en de controleteams voor de onderzochte OKB's en de consultaties en de proceseigenaren van de vier onderzochte kwaliteitswaarborgen gehouden voor onder andere de ervaren bijdrage van OKB's en consultaties en het verkennend onderzoek naar de diepgang en zorgvuldigheid van de uitvoering daarvan.

Daarnaast heeft de AFM per Big4 vijf OKB's, vijf consultaties, drie dossiercoachingstrajecten en vijf individuele oorzakenanalyses onderzocht voor de beoordeling van de naleving van het beleid en het verkennend onderzoek naar de bijdrage van de OKB's en consultaties. De OKB's en consultaties hebben betrekking op de wettelijke controles van OOB-controlecliënten over boekjaar 2018. De AFM heeft ter voorbereiding op de interviews en ter onderbouwing van de genoemde voorbeelden in de interviews kennisgenomen van de controledossiers voor de wettelijke controles waarop de OKB's en consultaties betrekking hadden.

4.5 De beperkingen van het onderzoek

Door de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd, bestaan beperkingen in de conclusies die aan de uitkomsten verbonden kunnen worden. Deze licht de AFM hieronder toe.

De AFM oordeelt niet of de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen toereikend zijn om de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam te borgen

Het onderzoek toetst aan de verwachtingen voor 2019. Het onderzoek geeft een indicatie of de onderzochte elementen uit de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de onderzochte kwaliteitswaarborgen een bijdrage leveren aan het (duurzaam) borgen van de kwaliteit van wettelijke controles. De AFM kan echter niet oordelen in welke mate deze onderdelen een impact hebben op de kwaliteit van wettelijke controles. De AFM stelt in het onderzoek namelijk niet vast of sprake is van een causaal verband tussen de onderzochte elementen van de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen en de kwaliteit van wettelijke controles.

De AFM heeft daarmee geen oordeel gevormd of de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en/of de kwaliteitswaarborgen toereikend zijn om de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam te borgen.

De AFM heeft geen integraal onderzoek uitgevoerd naar alle aspecten van de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen

De AFM heeft geen integraal onderzoek uitgevoerd naar alle aspecten van de kwaliteitsslag en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De AFM heeft daarnaast niet onderzocht of de externe accountant voor de aan de onderzochte OKB's en consultaties gerelateerde wettelijke controle voldoende en geschikte controle-informatie had verkregen. Het is dus mogelijk dat tekortkomingen bestaan in onderdelen die de AFM niet in haar onderzoek heeft beoordeeld. De in dit rapport opgenomen uitkomsten dienen in dit licht te worden gezien. Het achterwege blijven van op- of aanmerkingen betekent daarom niet dat geen andere omissies kunnen bestaan. Het onderzoek baseert zich op een selectieve deelwaarneming.

De AFM heeft geen statistische steekproef uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek kunnen daarom niet geprojecteerd worden op de gehele kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen. De AFM baseert haar observaties op de uitgevoerde interviews en de aangeleverde documenten per onderdeel van het onderzoek. De observaties en voorbeelden over 'wat de medewerkers ervaren' zijn gebaseerd op uitspraken van in de interviews betrokken medewerkers.

Het onderzoek naar de kwaliteitswaarborgen is uitsluitend gebaseerd op OOB-
controlecliënten

De AFM heeft voor het onderzoek naar de kwaliteitswaarborgen OKB en consultaties, OKB's en consultaties geselecteerd die betrekking hebben op de wettelijke controles van OOB-
controlecliënten. De observaties van de AFM over deze kwaliteitswaarborgen hebben alleen betrekking op OOB-
controlecliënten. Deze observaties kunnen daarom niet representatief zijn voor deze kwaliteitswaarborgen bij andere wettelijke controles.

Bijlage: Verwachtingen voor 2019

A. Kwaliteitsgerichte cultuur

1. De medewerkers weten wat de verandering voor zijn/haar werk betekent en welk gedrag van hem/haar wordt verwacht.
2. De medewerkers ervaren betrokkenheid bij wie, wat en wanneer gaat veranderen om een kwaliteitsgerichte cultuur te bereiken.
3. De medewerkers ervaren dat het bespreekbaar maken van hun beleving van de verandering (de onderstroom) serieus wordt genomen en daar actie op wordt ondernomen.
4. Het bestuur neemt beslissingen (zoals promoties, portfoliomanagement, toewijzing externe accountant, budgettoekenning) die in lijn zijn met een kwaliteitsgerichte cultuur.
5. De medewerkers ervaren dat genomen beslissingen (zoals promoties, portfoliomanagement, toewijzing externe accountant, budgettoekenning) in lijn zijn met een kwaliteitsgerichte cultuur.
6. De medewerkers ervaren in staat te worden gesteld door de accountantsorganisatie om succesvol te kunnen veranderen.
7. De medewerkers ervaren dat het bestuur het (voorbeeld)gedrag laat zien dat past bij een kwaliteitsgerichte cultuur.
8. De medewerkers ervaren dat de externe accountants het (voorbeeld)gedrag laten zien dat past bij een kwaliteitsgerichte cultuur.
9. De medewerkers kunnen gedrag benoemen dat zij laten zien dat in lijn is met een kwaliteitsgerichte cultuur.
10. De medewerkers ervaren dat op wettelijke controles door het controleteam wordt geleerd van kwaliteitsmaatregelen en kwaliteitswaarborgen.

B. Kwaliteitscirkel

1. Het bestuur evalueert periodiek de borging van de veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en de kwaliteitswaarborgen, bijvoorbeeld door kennis te nemen van onder meer de uitkomsten van de jaarlijkse evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, cultuurmetingen, interne kwaliteitsonderzoeken en oorzakenanalyses. Daarbij betreft de accountantsorganisatie het volgende in haar evaluatie:
 - a. Of de veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en kwaliteitswaarborgen het gewenste inzicht geven in de kwaliteitsdoelstellingen;
 - b. De gewenste effecten van de veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en kwaliteitswaarborgen;
 - c. De samenhang tussen de verschillende veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en kwaliteitswaarborgen;

- d. De naleving van haar beleid ten aanzien van de geselecteerde kwaliteitswaarborgen (zie ook bijlage 3).
2. Het bestuur vertaalt de uitkomsten van de evaluatie naar veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en aanpassingen in de kwaliteitswaarborgen.
3. Het bestuur monitort het gewenste effect van de veranderinitiatieven, kwaliteitsmaatregelen en aanpassingen in de kwaliteitswaarborgen.
4. Het bestuur stuurt bij wanneer het gewenste effect niet wordt behaald.

C. Kwaliteitswaarborgen

C1 Consultaties

1. De accountantsorganisatie heeft inzicht in de naleving van het consultatiebeleid.
2. De consultaties worden uitgevoerd conform het vastgestelde beleid.
3. De consultatie wordt uitgevoerd door een deskundig(e) en onafhankelijk(e) perso(o)n(en), met voldoende positie en draagvlak binnen de organisatie.
4. De externe accountant en de medewerkers ervaren dat het consultatiebeleid bijdraagt aan de kwaliteit van wettelijke controles.

C2 OKB

1. De accountantsorganisatie heeft inzicht in de naleving van het OKB-beleid.
2. De OKB's worden uitgevoerd conform het vastgestelde beleid voor wat betreft wettelijke vereisten.
3. De OKB wordt uitgevoerd door een deskundig(e) en onafhankelijk(e) perso(o)n(en), met voldoende positie en draagvlak binnen de organisatie.
4. De externe accountant en de medewerkers ervaren dat het OKB-beleid bijdraagt aan de kwaliteit van wettelijke controles.

C3 Oorzakenanalyse

1. De accountantsorganisatie heeft inzicht in de naleving van het oorzakenanalyse beleid.
2. De oorzakenanalyses worden uitgevoerd conform het vastgestelde beleid.
3. De oorzakenanalyse wordt uitgevoerd door een deskundig(e) en onafhankelijk(e) perso(o)n(en), met voldoende positie en draagvlak binnen de organisatie.
4. De accountantsorganisatie voert op basis van diverse signalen oorzakenanalyses uit. Hierbij betreft de accountantsorganisatie zowel wettelijke controles waar de kwaliteit tekortschiet als waar de kwaliteit toereikend is.
5. De oorzakenanalyses worden gericht op zowel de individuele externe accountant en zijn team als op organisatiebrede aspecten.
6. De oorzakenanalyses geven de accountantsorganisatie inzicht in factoren die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden:

- De accountantsorganisatie volgt een systematiek waarin zowel kwaliteit verhogende als belemmerende aspecten en vaktechnische, procesmatige en gedragsaspecten worden onderzocht, waardoor duidelijk is waarom betrokkenen bepaald gedrag (niet) hebben (willen, kunnen of durven) laten zien.
- De accountantsorganisatie verkrijgt observaties door verschillende informatiebronnen en maakt de relatie zichtbaar tussen observaties, oorzaken en voorgestelde maatregelen.
- De accountantsorganisatie maakt de overwegingen inzichtelijk voor de selectie van relevante oorzaken en de gevolgen van die oorzaken voor de kwaliteit van wettelijke controles.

C4 Dossiercoaching

1. De accountantsorganisatie heeft inzicht in de naleving van het dossiercoaching beleid.
2. De dossiercoaching wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid.
3. De dossiercoaching wordt uitgevoerd door een deskundig(e) en onafhankelijk(e) perso(o)n(en).
4. De accountantsorganisatie voert op basis van diverse signalen dossiercoaching uit, waarbij het doel, onderwerp en reikwijdte van de dossiercoaching voorafgaand is vastgesteld.
5. De dossiercoaching richt zich op vaktechnische, procesmatige en gedragsaspecten.

Autoriteit Financiële Markten
T 020 797 2000 | F 020 797 3800
Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam
www.afm.nl

De tekst van deze publicatie is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontleen. Door veranderende wet- en regelgeving op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet actueel is op het moment dat u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door of in verband met acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.