

2.2.1 Verandering en cultuur

De gemiddelde scores van alle OOB-accountantsorganisaties op de module-onderdelen die betrekking hebben op 'verandering en cultuur' zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 3. Gemiddelde scores 'verandering en cultuur'

Verandering en cultuur	Score
KPMG Accountants N.V.	4,6
Deloitte Accountants B.V.	3,5
Ernst & Young Accountants LLP	3,4
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	3,4
BDO Audit & Assurance B.V.	3,2
Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.	2,6
Baker Tilly Berk N.V.	2,5
Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.	2,4
Accon avm controlepraktijk B.V.	1,3
Gemiddelde	3,0

De gemiddelde totaalscore voor dit thema (3,0) en de aanzienlijke spreiding daarin (van 1,3 tot 4,6) geven aan dat de meeste OOB-accountantsorganisaties hierin nog (grote) stappen hebben te zetten en slechts gedeeltelijk voldoen aan de verwachtingen voor 2015. De AFM ziet dat de grootste accountantsorganisaties (Big 4 en BDO) hierin verder zijn dan de groep OOB-accountantsorganisaties die daarop volgt.

De AFM heeft in dit onderzoek vastgesteld dat de OOB-accountantsorganisaties zich bewuster zijn geworden van het belang van cultuur en gedrag voor het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen. Dit is een belangrijke aanvulling op de aandacht die er is voor de meer technische onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de organisatiestructuur. Dit bewustzijn uit zich bijvoorbeeld in de toon aan de top en de aard van de verbetermaatregelen die steeds meer gericht zijn op cultuur en gedrag.

De AFM constateert dat de OOB-accountantsorganisaties bezig zijn met het herijken van hun visie op kwaliteit, de verankering van het publiek belang in de missie van de organisatie en het bepalen van wat dit betekent voor de gewenste cultuur en het gedrag van de medewerkers.

De AFM is van mening dat inzicht in wanneer kwaliteit toereikend is, gewenst is. Het geeft daarmee ook inzicht in welk gedrag nodig is om tot een kwaliteitsgerichte cultuur te komen. Het merendeel van de OOB-accountantsorganisaties heeft dit concrete niveau in hun uitwerking van de kwaliteitsgerichte visie en cultuur nog niet geheel bereikt.

Verder constateert de AFM dat de meeste OOB-accountantsorganisaties nog een uitwerkings- of verdiepingsslag hebben te maken waar het gaat om de inbedding van kwaliteit en gewenst gedrag in (kwaliteits)processen en procedures. De AFM vindt dat de rol van kwaliteit in het beoordelings-, belonings-, promotie- en sanctioneringsbeleid nog verder vergroot moet worden, zodat dit beleid een grotere bijdrage levert aan een kwaliteitsgerichte cultuur.

De benodigde verandering is door bijna alle OOB-accountantsorganisaties ingezet. De AFM ziet verschillen in de aanpakken die accountantsorganisaties kiezen. Dat er verschillen zijn, is goed verklaarbaar en logisch. De AFM verwacht niet dat accountantsorganisaties voor hun veranderaanpak één blauwdruk of één specifiek model volgen. De AFM begrijpt dat iedere accountantsorganisatie functioneert en verandert in haar eigen context. Wel stelt de AFM vast dat slechts een beperkt aantal OOB-accountantsorganisaties voor alle onderdelen van de organisatie een evenwichtig en consistent plan hebben uitgewerkt. De overige OOB-accountantsorganisaties hebben hiermee moeite. Deze accountantsorganisaties lijken hierbij weinig expertise van andere disciplines of externe ondersteuning te gebruiken. Dat geldt ook voor de uitvoering van een cultuuronderzoek. De AFM heeft enkele goede voorbeelden gezien, maar constateert ook dat het merendeel van de accountantsorganisaties nog geen volledig consistente en evenwichtige aanpak voor een cultuurmeting heeft ontwikkeld.

De AFM constateert dat bij het merendeel van de OOB-accountantsorganisaties het instrument van oorzakenanalyses onvoldoende is gebruikt als basis voor de veranderaanpak. In een oorzakenanalyse wordt onderzocht wat de dieperliggende oorzaken zijn die ten grondslag liggen aan de kwaliteit van wettelijke controles. Dit kunnen zowel kwaliteitsverhogende als kwaliteitsbelemmerende factoren betreffen. Verder wordt nog steeds het instrument van oorzakenanalyses zeer verschillend ingezet. Enkele OOB-accountantsorganisaties hebben het afgelopen jaar een degelijk proces ingericht om op continue basis inzicht te krijgen in de oorzaken van factoren die de kwaliteit van de controle positief of negatief beïnvloeden. Desalniettemin vereisen de oorzakenanalyses van de meeste OOB-accountantsorganisaties naar de mening van de AFM nog verbetering. De AFM is verder van mening dat deze accountantsorganisaties de oorzakenanalyses nog te weinig gebruiken om positieve prikkels voor de kwaliteit te herkennen en deze inzichten bijvoorbeeld gebruiken in de vormgeving van een lerende organisatie. De AFM constateert ook dat bij meerdere OOB-accountantsorganisaties de oorzakenanalyses zich nog primair richten op een individuele externe accountant en te weinig richten op andere meer organisatiebrede aspecten zoals governance en cultuur.