

3.1 Module 1: Bestuur

Het bestuur beïnvloedt in belangrijke mate de kwaliteit van wettelijke controles, omdat het bestuur de organisatie aanstuurt op basis van haar visie en missie en daaruit voortkomende kwaliteitsdoelstellingen. In lijn met die doelstellingen stelt het bestuur het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking vast, draagt dit uit en bewaakt dit zodat de kwaliteit van de wettelijke controles is gewaarborgd.

Scores OOB-accountantsorganisaties

De AFM heeft de door de OOB-accountantsorganisaties verstrekte informatie beoordeeld en op basis van die beoordeling scores toegekend aan de verschillende onderdelen van deze module. In tabel 6 zijn per OOB-accountantsorganisatie de gemiddelde scores voor deze module weergegeven.

Tabel 6. Scores module 1 Bestuur

Bestuur	Score
KPMG Accountants N.V.	4,7
Deloitte Accountants B.V.	4,3
BDO Audit & Assurance B.V.	3,9
Ernst & Young Accountants LLP	3,9
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	3,9
Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.	3,3
Baker Tilly Berk N.V.	2,9
Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.	2,6
Accon avm controlepraktijk B.V.	1,7
Gemiddelde	3,4

* De systematiek die is gehanteerd voor de totstandkoming van scores is beschreven in paragraaf 5.4. Deze systematiek leidt tot een gemiddelde score voor de module Bestuur van 3,4388[...]. De gemiddelde module-score is dus niet berekend op basis van de hier weergegeven negen scores die op één decimaal zijn afgerond.

Onderbouwing score

In de module 'bestuur' heeft de AFM vier onderwerpen beoordeeld:

1. de wijze waarop accountantsorganisaties invulling hebben gegeven aan de op kwaliteit gerichte visie en de beschrijving hoe zij de in haar visie gestelde doelstellingen wil bereiken;
2. wat accountantsorganisaties verstaan onder 'in control' en hoe zij vaststellen dat zij 'in control' zijn;

3. de wijze waarop de accountantsorganisaties invulling hebben gegeven aan de begrippen voldoende tijd, kennis en ervaring van het bestuur, de diverse samenstelling van het bestuur en voldoende gezag om effectief te kunnen besturen;
4. de wijze waarop de accountantsorganisaties invulling hebben gegeven aan een effectieve ‘toon aan de top’ ten aanzien van de kwaliteitsgerichte cultuur.

Op kwaliteit gerichte visie

De visie op kwaliteit van het bestuur beïnvloedt in belangrijke mate de kwaliteit van wettelijke controles, omdat het bestuur de organisatie aanstuurt op basis van haar visie en missie en daaruit voortkomende kwaliteitsdoelstellingen. De AFM verwacht daarom dat accountantsorganisaties een visie hebben die naast de naleving van wet- en regelgeving ook is gericht op andere voor de desbetreffende accountantsorganisatie relevante aspecten van kwaliteit. Ook verwacht de AFM dat accountantsorganisaties concreet hebben uitgewerkt wat zij verstaan onder kwaliteit, hoe zij dit willen bereiken en hoe dit zich vertaalt naar het gedrag van medewerkers en cultuur van de organisatie.

We constateren dat de mate waarin accountantsorganisaties in staat zijn om concreet uit te werken wat zij verstaan onder kwaliteit verschilt. KPMG heeft in haar visie duidelijk benoemd wat zij verstaat onder kwaliteit, welk gedrag van medewerkers daarbij hoort met een duidelijk plan hoe zij haar geformuleerde doelstellingen wil bereiken. De overige accountantsorganisaties hebben daar moeite mee: zij blijven ofwel steken op een algemene duiding waarin wordt verwoord dat kwaliteit een belangrijke waarde is voor de accountantsorganisatie, ofwel op een te algemene beschrijving van welk gedrag van medewerkers daarbij hoort. Hoewel deze accountantsorganisaties een plan van aanpak hebben hoe de gewenste kwaliteit te bereiken, heeft dit plan dus verdere uitwerking nodig ten aanzien de invulling van wat onder kwaliteit moet worden verstaan. Verder stelt de AFM vast dat het merendeel van de accountantsorganisaties, met uitzondering van Accon en GT, naast compliance met wet- en regelgeving ook andere specifiek voor de organisatie relevante kwaliteitsdoelstellingen in hun visie hebben benoemd en uitgewerkt.

‘Good practice’ – KPMG

KPMG heeft haar visie op kwaliteit niet alleen uitgewerkt in doelstellingen en een veranderaanpak, maar ook stappen gezet om aan de medewerkers duidelijk te maken wat het gewenste gedrag is dat daarbij hoort. Daarbij richt KPMG zich niet alleen op het individu, maar wordt ook de samenwerking met de organisatie gezocht. Door middel van ‘dilemmasessies’ wil KPMG de medewerkers meenemen in de uitwerking van het idee dat kwaliteit verder kijken is dan de cijfers en de wet. Daarbij staat dus voorop dat er niet één goed antwoord is, dat het werk van de accountant verder gaat dan het invullen van checklisten, dat het vraagt om professionele oordeelsvorming. In de sessie is de gelegenheid voor de medewerkers om situaties te schetsen die ze zijn tegengekomen en de dilemma’s die daarbij horen. Over de dilemma’s wordt het gesprek aangegaan. Hiermee heeft KPMG een proces ingericht om als organisatie ook samen met de medewerkers te laten zien wat haar kwaliteitsdoelstellingen in de praktijk betekenen.

'In control'

Monitoren of de kwaliteitsdoelstellingen worden gerealiseerd is een onderdeel van het effectief besturen van een accountantsorganisatie. Daarvoor is inzicht nodig in de mate waarin de accountantsorganisatie 'in control' is met betrekking tot de door haar geformuleerde kwaliteitsdoelstellingen. De AFM verwacht daarom dat accountantsorganisaties voor zichzelf hebben bepaald wat zij verstaan onder het 'in control' zijn van hun organisatie en dat 'in control' zijn voor een accountantsorganisatie meer inhoudt dan alleen het voldoen aan wet- en regelgeving. De AFM verwacht ook dat een accountantsorganisatie een kader en rapportagestructuur heeft ontwikkeld waarmee zij kan vaststellen dat ze 'in control' is of waar zij nog moet bijsturen.

De AFM constateert dat Deloitte een beeld heeft van wat voor haar 'in control' zijn concreet inhoudt waar het gaat om kwaliteitsdoelstellingen en een kader heeft ingericht waarmee zij op effectieve wijze monitort of ze 'in control' is. EY en KPMG werken nog aan de inrichting van dit kader met een heldere rapportagestructuur waarmee op alle relevante niveaus op periodieke basis inzicht gaat bestaan in de mate waarin de organisatie haar kwaliteitsdoelstellingen realiseert. De AFM stelt vast dat Accon, BDO, BTB, GT, Mazars naast compliance met wet- en regelgeving geen of zeer beperkt andere specifiek voor de organisatie relevante kwaliteitsdoelstellingen in hun beschrijving van 'in control' hebben opgenomen en het bestuur veelal slechts één of enkele keren per jaar via een kwalitatieve rapportage wordt geïnformeerd.

De AFM ziet bij Accon, BDO, BTB, GT, Mazars en PwC dat 'in control' zijn en de uitgevoerde monitoring zich richt op deelaspecten van kwaliteit die niet 'één op één' zijn gerelateerd aan de kwaliteitsdoelstellingen.

'Good practice' – Deloitte

Deloitte heeft een brede visie op 'in control' die onder andere ziet op de verankering van de kwaliteit van de wettelijke controle in het brede publieke belang. Voor de verankering van kwaliteit wordt gebruik gemaakt van persoonlijke 'Audit Quality Commitments': concrete kwaliteitsafspraken die zowel door de individuele accountant als door de accountantsorganisatie worden ondertekend en die duidelijk richting geven, zonder dat ze een (te) strakke 'key performance indicator' zijn. Deloitte heeft de belangrijkste actiepunten om tot een kwaliteitsgerichte cultuur te komen omgezet in een 'Audit Quality Plan'. Aan het bestuur wordt over de voortgang van het 'Audit Quality Plan', via een zogenoemde 'board package', maandelijks gerapporteerd. Deze rapportage ziet op de voortgang van het proces en op de uitkomsten, bijvoorbeeld van de 'practice reviews' en de daaropvolgende oorzakenanalyses. Daarnaast wordt gewerkt aan een 'Quality Performance Dashboard' dat (nog meer) is gericht op de inhoud. Deze rapportages stellen het bestuur van Deloitte in staat inzicht te verkrijgen in de mate waarin de organisatie voldoet aan (kwaliteits)doelstellingen en regels en daarmee in control te zijn.

Invulling bestuursorgaan

Om op een effectieve wijze invulling te geven aan de rol van bestuurder is voldoende tijd benodigd. Ook dienen leden over voldoende op de organisatie toegesneden kennis en ervaring te beschikken om op effectieve wijze te kunnen besturen. Daarnaast dient het bestuur en haar leden voldoende divers te zijn samengesteld en gezag te hebben om effectief hun rol uit te oefenen. De sector heeft in het rapport 'In het publiek belang' ook deze elementen benoemd in de profielschets van het bestuur. De AFM onderkent het belang van deze elementen voor de effectiviteit van het bestuur en verwacht dat in toekomstige wetgeving deze elementen onderdeel zijn van de geschiktheidstoets.

De AFM heeft vastgesteld dat BDO, Deloitte, EY en KPMG aan de elementen tijd, kennis en ervaring en gezag invulling hebben gegeven waarbij rekening is gehouden met de specifieke kenmerken van de accountantsorganisatie, zoals grootte van de organisatie, sectoren waarin de cliënten werkzaam zijn en de aard van de cliënten. De diverse samenstelling is bij Accon, BTB, Deloitte, GT, Mazars en PwC nog onvoldoende uitgewerkt in het profiel. Daarnaast zien we bij Accon, BTB, GT, Mazars en PwC dat in de profielschets of een soortgelijk document wel de hierboven benoemde begrippen worden benoemd maar summier zijn uitgewerkt. Zo wordt bijvoorbeeld volstaan met de duiding dat een bestuurder voldoende tijd moet hebben voor zijn bestuurstaken maar wordt niet concreet gemaakt wat dit in tijdsbesteding betekent.

Rol bestuur

De toon aan de top en het gedrag van het bestuur is in belangrijke mate bepalend voor de realisatie van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur. Het bestuur draagt met zijn toon aan de top en zijn gedrag de kwaliteitsgerichte cultuur uit. De AFM onderkent het belang van deze elementen in het realiseren van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur, alsook het regelmatig evalueren of de toon aan de top en het gedrag van het bestuur effectief is.

De AFM heeft vastgesteld dat KPMG concreet heeft uitgewerkt hoe zij haar voorbeeldfunctie met haar toon aan de top en haar gedrag wil invullen en hiervoor ook een instrumentarium heeft ontwikkeld waarmee zij regelmatig evalueert of zij daarin effectief is. BDO, Deloitte, EY en PwC hebben uitgewerkt hoe het bestuur met zijn toon aan de top een kwaliteitsgerichte cultuur uitdraagt, maar geven niet aan welk concreet voorbeeldgedrag daarbij hoort of hebben geen instrumentarium om vast te stellen of de toon aan de top en het gedrag effectief bijdragen aan het realiseren van de kwaliteitsgerichte cultuur. Verder constateert de AFM dat Accon, BTB, GT en Mazars nog onvoldoende concreet invulling hebben gegeven aan hun toon aan de top en voorbeeldgedrag.

'Good practice' – KPMG

KPMG heeft het belang van een goede toon aan de top (partners/directors) onderkend en daarvoor beleid en uitgangspunten geformuleerd. Daarbij gaat het zowel om de juiste toon en uitingen van de top als om het voorbeeldgedrag. Partners en directors (en daarmee ook het bestuur) worden gezien als de cultuurdragers die als eerste de gewenste cultuur stevig in gedrag moeten neerzetten om gedragsverandering in de rest van de organisatie te stimuleren. Met een zogenoemde gedragswaaier geeft KPMG invulling aan wat wordt verstaan onder de gewenste toon en het gedrag aan de top. Partners en directors zijn gevraagd om drie gedragingen te benoemen die ze in de eerste honderd dagen van het programma willen verbeteren.

Als sluitstuk monitort KPMG de toon aan de top (zowel de uitingen als het gedrag) door middel van intensieve feedback. Hierdoor heeft KPMG inzicht in de huidige toon van de top wat de basis vormt voor de verder ontwikkeling van gewenst gedrag binnen de organisatie.