

3.7 Module 7: Verandering

Om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk een structurele verandering plaatsvindt, is het belangrijk dat accountantsorganisaties eerst een grondige, integrale analyse maken van de dieperliggende oorzaken die de kwaliteit van wettelijke controles positief dan wel negatief beïnvloeden. Een oorzakenanalyse geeft inzicht in wat er daadwerkelijk moet veranderen. Hierdoor zijn accountantsorganisaties in staat een structurele en integrale verandering door te voeren waardoor de kwaliteit van de wettelijke controles wordt verankerd.

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 12 zijn per OOB-accountantsorganisatie de gemiddelde scores voor deze module weergegeven.

Tabel 12. Scores module 7 Verandering

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

Onderbouwing score

In de module 'verandering' heeft de AFM twee onderwerpen beoordeeld:

1. de uitgevoerde integrale oorzakenanalyse die ten grondslag ligt aan de verandervisie.
2. de verandervisie en of die met een redelijke verwachting de gewenste situatie kan bereiken en of de verandervisie op consistente en evenwichtige wijze beschrijft waarom, wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd.

Integrale oorzakenanalyse

De AFM is van mening dat een grondige, integrale analyse van de dieperliggende oorzaken die de kwaliteit van wettelijke controles positief dan wel negatief beïnvloeden de basis is voor een succesvolle verandervisie. Deze integrale oorzakenanalyse moet zich als basis voor de verandervisie op zijn minst richten op alle onderwerpen en lagen waarvoor ook in de verandervisie aandacht moet zijn. Deze onderwerpen zijn: governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit, en lerend vermogen. De lagen zijn: het bestuur, de externe accountants en andere medewerkers, het intern toezicht, het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving.

De Big 4-accountantsorganisaties en BDO hebben verschillende oorzakenanalyses in de afgelopen jaren uitgevoerd. Accon, BTB, GT en Mazars hebben niet of nauwelijks dergelijke analyses gemaakt. De AFM ziet dat bij het merendeel van de analyses die de OOB-accountantsorganisaties hebben uitgevoerd enkel aandacht is voor de oorzaken die de kwaliteit van controles negatief beïnvloeden. Dit terwijl inzicht in factoren die de kwaliteit positief beïnvloeden kunnen worden benut in het verbeteren van de kwaliteit van controles. Bij alle accountantsorganisaties constateert de AFM dat de analyses beperkt in scope zijn geweest. Ofwel is slechts aandacht besteed aan enkele lagen binnen de organisatie of aan een beperkt aantal onderwerpen, ofwel de analyses zijn met onvoldoende diepgang uitgevoerd. Dat zou ertoe kunnen leiden dat er verbeterinitiatieven worden gestart die niet bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit, en ook dat oorzaken niet worden geadresseerd.

Verandervisie en -aanpak

Om te veranderen is het belangrijk dat er een richting is waar een accountantsorganisatie naar toe wil, en dat duidelijk is welke effecten dat moet opleveren. Met andere woorden: wat is er anders als de stip aan de horizon is bereikt? Dat ziet niet alleen toe op de 'hardere aspecten' zoals beleid, processen, en structuur, maar ook in het gedrag en de cultuur van een accountantsorganisatie. De AFM verwacht overigens niet van accountantsorganisaties dat de veranderaanpak in een blauwdruk wordt verpakt, of dat er slechts één model wordt gevolgd. De AFM begrijpt dat iedere accountantsorganisatie functioneert en verandert in haar eigen context. De AFM ziet ook verschillen in de visie en aanpakken die accountantsorganisaties kiezen.

Bij BDO, BTB, Deloitte, EY, KPMG en Mazars ziet de AFM een duidelijk verwoorde stip aan de horizon. Accon, BTB, GT en PwC hebben niet of onvoldoende duidelijk gemaakt welke effecten zij nastreven met deze verandering. Voor de AFM is dan de vraag of het bijvoorbeeld voor medewerkers duidelijk is waar de organisatie naar toe wil en of voldoende helder wordt gemaakt welk gedrag dan specifiek wordt verwacht en van wie. Accon accountantsorganisatie heeft nog geen veranderplan opgesteld.

Daarnaast is relevant of de gekozen aanpak die gehanteerd wordt past bij de richting die de accountantsorganisatie op wil. Daarbij is belangrijk dat er evenwichtig is nagedacht over wie, wat, waar, hoe en wanneer moet veranderen. De AFM constateert dat bijna alle accountantsorganisaties, met uitzondering van KPMG, deze vragen nog niet volledig hebben beantwoord, of dat de aandacht vooral is uitgegaan naar enkele vragen. Met andere woorden, de AFM ziet dat niet alle (hierboven genoemde) lagen en onderwerpen aandacht krijgen in de

gekozen veranderaanpak. Daarmee bestaat de kans dat bepaalde lagen en onderwerpen in het veranderproces over het hoofd worden gezien.

Daarnaast heeft de AFM beoordeeld of de antwoorden op al deze vragen met elkaar in lijn zijn, dus consistent. Wordt er steeds weer vanuit eenzelfde veranderfilosofie geredeneerd en gehandeld? En sluit het aan bij waar de accountantsorganisatie naar toe wil? Hierbij geldt dat voor Accon, BTB, GT, Mazars en PwC er onvoldoende consistentie is. Dat brengt volgens de AFM als risico met zich mee dat interventies niet tot het gewenste effect kunnen leiden en zelfs met elkaar kunnen conflicteren.