

6.7 Module 7: Verandering

Doelstelling

Op de (middel)lange termijn wil de AFM kunnen vaststellen dat:

- de accountantsorganisatie (mede) op basis van een oorzakenanalyse voor zichzelf inzichtelijk heeft waar naartoe ze wil veranderen (gewenste situatie);
- de accountantsorganisatie een gedegen verandervisie heeft die op consistente en evenwichtige wijze beschrijft waarom, wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken; en
- de accountantsorganisatie op de juiste momenten monitort en evalueert of zij vanuit de verandervisie handelt door na te gaan of ze de goede dingen doet om haar gewenste situatie te bereiken.

Informatieverzoek 1 april 2015

Om vast te stellen of de OOB-accountantsorganisatie organisatie voldoet aan de verwachting voor 2015 heeft de AFM haar gevraagd de volgende informatie te verstrekken.

Dieperliggende oorzakenanalyse

1. Een beschrijving van de dieperliggende oorzaken die de kwaliteit van wettelijke controles positief dan wel negatief beïnvloeden. Hierbij dient ten minste aandacht te zijn voor:
 - 1.1. de verschillende 'lagen' binnen de accountantsorganisatie, te weten het bestuur, de externe accountants en andere medewerkers, het intern toezicht, het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving; en
 - 1.2. de volgende onderwerpen: governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen.

Uitkomst van de verandering

2. Een beschrijving van de uiteindelijke uitkomst van de verandering waarbij wordt ingegaan op onderstaande vragen. *Betrek in uw antwoord ten minste de verschillende 'lagen' binnen de accountantsorganisatie en de onderwerpen governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen.*
 - 2.1. Wat wil uw organisatie bereiken; wat is de stip aan de horizon?
 - 2.2. Wat zijn de veronderstelde resultaten of effecten van het veranderproces?

Verandervisie

3. Een beschrijving van de verandervisie, door beantwoording van onderstaande vragen:
 - 3.1. Wat is de gedeelde noodzaak, urgentie of aanleiding om te veranderen? En wat is het veronderstelde probleem?
 - 3.2. Wat moet er veranderen? *Ga in uw antwoord ten minste in op de onderwerpen governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit, en lerend vermogen. Geef daarbij - indien mogelijk - ook aan hoe de verandering is gerelateerd aan de uitkomsten van de oorzakenanalyse.*

- 3.3. Wie moeten veranderen en waarom? Wat moet er precies bij hen veranderen (bijvoorbeeld in gedrag, opvattingen, normen en waarden)? En op welke manier ondersteunt uw organisatie dit? *Betrek in uw antwoord ten minste de verschillende 'lagen' binnen de accountantsorganisatie, te weten het bestuur, de externe accountants en andere medewerkers, het intern toezicht, het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving.*
- 3.4. Hoe wilt u de gewenste situatie bereiken? *Geef in uw antwoord aan welke acties uw organisatie onderneemt om de gewenste situatie te bereiken, wat daarbij prioriteit heeft en wat niet. Geef in uw antwoord ook aan wie betrokken worden/zijn in dit proces, welke rol ze daarbij hebben en waarom.*
- 3.5. Hoe lang mag de verandering duren en waarom? Wat is de planning van de verandering? *Wanneer worden de eerste resultaten en effecten verwacht? Zijn er specifieke deadlines? Indien een planning ontbreekt, wanneer wilt u wat doen in de tijd? (Is er bijvoorbeeld een volgorde van interventies voor de implementatie noodzakelijk) Welk tempo verwacht u te kunnen maken en waarom?*

Weging van de onderdelen

- | | |
|---|-----|
| 1. Dieperliggende oorzakenanalyse | 50% |
| 2. Uitkomst van de verandering en verandervisie | 50% |

Scoretabellen

1	Dieperliggende oorzakenanalyse
5	<p>De accountantsorganisatie kan de dieperliggende oorzaken benoemen die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden op basis van een analyse die aan alle volgende kenmerken geheel voldoet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de analyse is het startpunt geweest van de verandervisie; • de analyse zag zowel op de oorzaken die de kwaliteit positief beïnvloeden als op de oorzaken die de kwaliteit negatief beïnvloeden; • de analyse had een voldoende brede scope en integraliteit door zowel verschillende lagen binnen de accountantsorganisatie (externe accountant en andere medewerkers, bestuur, intern toezicht, stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving) als verschillende onderwerpen (governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen) in de analyse te betrekken; • de analyse had voldoende diepgang.
4	<p>De accountantsorganisatie kan de dieperliggende oorzaken benoemen die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden op basis van een analyse die aan drie van de volgende kenmerken geheel voldoet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de analyse is het startpunt geweest van de verandervisie; • de analyse zag zowel op de oorzaken die de kwaliteit positief beïnvloeden als op de oorzaken die de kwaliteit negatief beïnvloeden; • de analyse had een voldoende brede scope en integraliteit door zowel verschillende lagen binnen de accountantsorganisatie (externe accountant en andere medewerkers, bestuur, intern toezicht, stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving) als verschillende onderwerpen (governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen) in de analyse te betrekken; • de analyse had voldoende diepgang.
3	<p>De accountantsorganisatie kan de dieperliggende oorzaken benoemen die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden op basis van een analyse die aan drie van de volgende kenmerken gedeeltelijk voldoet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de analyse is het startpunt geweest van de verandervisie; • de analyse zag zowel op de oorzaken die de kwaliteit positief beïnvloeden als op de oorzaken die de kwaliteit negatief beïnvloeden; • de analyse had een voldoende brede scope en integraliteit door zowel verschillende lagen binnen de accountantsorganisatie (externe accountant en andere medewerkers, bestuur, intern toezicht, stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving) als verschillende onderwerpen (governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen) in de analyse te betrekken; • de analyse had voldoende diepgang.

2	<p>De accountantsorganisatie kan de dieperliggende oorzaken benoemen die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden op basis van een analyse die aan de volgende kenmerken onvoldoende voldoet:</p> <ul style="list-style-type: none">• de analyse is het startpunt geweest van de verandervisie;• de analyse zag zowel op de oorzaken die de kwaliteit positief beïnvloeden als op de oorzaken die de kwaliteit negatief beïnvloeden;• de analyse had een voldoende brede scope en integraliteit door zowel verschillende lagen binnen de accountantsorganisatie (externe accountant en andere medewerkers, bestuur, intern toezicht, stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving) als verschillende onderwerpen (governance, kwaliteitsgerichte cultuur, wettelijk kwaliteitsniveau, transparantie over kwaliteit en lerend vermogen) in de analyse te betrekken;• de analyse had voldoende diepgang.
1	<p>De accountantsorganisatie kan de dieperliggende oorzaken niet benoemen die de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden.</p>

II	Uitkomst van de verandering en verandervisie
5	<p>De accountantsorganisatie heeft een verandervisie waarin alle volgende punten adequaat zijn uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke omschrijving van de stip aan de horizon; • de veronderstelde effecten van het veranderproces die aansluiten op de omschrijving van de stip aan de horizon; • een consistente¹⁸ beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?; • een evenwichtige¹⁹ beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?
4	<p>De accountantsorganisatie heeft een verandervisie waarin drie van de volgende punten adequaat zijn uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke omschrijving van de stip aan de horizon; • de veronderstelde effecten van het veranderproces die aansluiten op de omschrijving van de stip aan de horizon; • een consistente beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?; • een evenwichtige beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?
3	<p>De accountantsorganisatie heeft een verandervisie waarin ten minste drie van de volgende punten gedeeltelijk zijn uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke omschrijving van de stip aan de horizon; • de veronderstelde effecten van het veranderproces die aansluiten op de omschrijving van de stip aan de horizon; • een consistente beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?; • een evenwichtige beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?
2	<p>De accountantsorganisatie heeft een verandervisie waarin de volgende punten onvoldoende zijn uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke omschrijving van de stip aan de horizon; • de veronderstelde effecten van het veranderproces die aansluiten op de omschrijving van de stip aan de horizon; • een consistente beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?; • een evenwichtige beantwoording van alle vragen: wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken?

¹⁸ **Consistent.** De verandervisie als geheel snijdt hout. Hier gaat het om de aansluiting van de verschillende onderdelen van de verandervisie op elkaar en de logische samenhang daartussen. In een consistente verandervisie is sprake een logische interne samenhang, van goede inhoud, een passende aanpak en de juiste/logische personen die een bijdrage leveren.

¹⁹ **Evenwichtig.** Dit betekent dat alle onderdelen van de verandervisie met voldoende inhoud zijn vormgegeven (dus niet bijvoorbeeld alleen een focus op het wat en het wanneer). Verder wil evenwichtig zeggen dat er voldoende aandacht is voor het heden (waar staat de accountantsorganisatie nu?), het verleden (waar komt de accountantsorganisatie vandaan (o.a. oorzakenanalyse)?) en de toekomst (waar wil/gaat de accountantsorganisatie naartoe?), als ook voor het proces, de inhoud en de personen in de redenering. Elk van deze dimensies is belangrijk.

1

De accountantsorganisatie heeft geen omschrijving van de stip aan de horizon en de veronderstelde effecten van het veranderproces. De accountantsorganisatie heeft geen verandervisie; de vragen (wat, hoe, wie, waar en wanneer moet worden veranderd om naar redelijke verwachting de gewenste situatie te bereiken) worden niet beantwoord.