

Aan de Commissie Toekomst Accountancysector

Datum
18 april 2019

Behandeld door
drs. L. Albers RA

Ons kenmerk
5405/AA/gdr

Onderwerp
Bijdrage Deloitte in 1e onderzoeksfase CTA

Uw kenmerk

Geachte Commissie,

Wij danken u voor de uitnodiging om in deze fase van uw onderzoek schriftelijk een bijdrage te leveren en maken hier graag gebruik van. Ook in het verdere traject dragen wij graag bij aan uw onderzoek.

Verbetering van kwaliteit en versterking van vertrouwen

In de afgelopen jaren zijn belangrijke veranderingen doorgevoerd in de accountancysector. Voorbeelden hiervan zijn de volledige scheiding van controle en advies bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB)¹ en de invoering van onafhankelijke RvC's, evenals omvangrijke kwaliteitsprogramma's bij de grote accountantskantoren. Desondanks schiet het vertrouwen in accountants nog tekort. Om daar structureel verbetering in aan te brengen moeten onzes inziens twee zaken worden aangekaart:

1. Kwaliteitsinspecties geven aan dat accountantscontroles nog beter kunnen worden uitgevoerd, ondanks de aantoonbare vooruitgang die in de afgelopen jaren reeds is geboekt.
2. De maatschappelijke verwachtingen van de rol van de accountant, bijvoorbeeld bij fraude en continuïteit, zijn anders dan de huidige standaarden voor de wettelijke controle voorschrijven.²

In deze brief zetten wij uiteen welke verdere stappen bij kunnen dragen aan het versterken van het vertrouwen.

De positieve trend in kwaliteitsverbetering

In onze Deloitte-purpose, 'to make an impact that matters', staat het publiek belang centraal. Van hieruit werken wij gericht aan kwaliteitsverbetering.³

¹ NBA, [VGBA en ViO](#)

² De controlestandaarden ([COS 200.5](#)) schrijven voor dat "de accountant als basis voor zijn oordeel een redelijke mate van zekerheid moet verkrijgen over de vraag of de financiële overzichten als geheel vrij zijn van een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude of van fouten."

³ Conform het IFAC International System of Quality Control ([ISQC 1, artikel 16, p42](#)). In internationaal verband werkt de sector met de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) aan een verder [versterkte standaard voor kwaliteitsmanagement \(ISQM 1\)](#).

2

18 april 2019

5405/AA/gdr

Wij hanteren daarbij een integrale kwaliteitsdefinitie die rekening houdt met de verwachtingen van alle stakeholders, en die verder gaat dan compliance ([bijlage I](#)).

De afgelopen jaren hebben wij veel stappen gezet om de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen. De kern hiervan is het streven naar een kwaliteitsgerichte cultuur. Voorbeelden zijn ([bijlage II](#)):

- Kwaliteit en het publiek belang staan centraal in onze strategie. Het leiderschap communiceert dit actief.⁴ Medewerkers onderschrijven de focus op het publiek belang ook nadrukkelijk⁵.
- Reeds jaren voor de wettelijke verplichting is een Raad van Commissarissen ingesteld met externe leden.⁶ De RvC heeft een breed mandaat om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Zo keurt zij het beloningsbeleid goed en toetst de benoeming van externe accountants. De Quality Integrity & Risk Committee van de RvC besteedt uitgebreid aandacht aan auditkwaliteit en aan de belangrijkste risico's voor de organisatie.⁷
- Er worden gerichte keuzes gemaakt bij de aanvaarding en beëindiging van controleopdrachten. Dit heeft onder meer als doel het bewaken van werkdruk en het beschikbaar maken van tijd voor kwaliteitsverbetering en innovatie. In het afgelopen jaar is circa 10% van ons totale controlewerk gericht beëindigd. Het aantal directe uren per FTE daalt sinds 2016 ([bijlage II](#)).
- Er wordt gestuurd op houding en gedrag⁸, onder meer via kwaliteitsgerichte beoordeling en beloning.⁹
- Door training is de kennis van de controlestandaarden verder vergroot. Ook zijn controlewerkzaamheden verder gestandaardiseerd en geautomatiseerd.
- Kwaliteitscontroles zijn versterkt en op ten minste gelijkwaardig niveau gebracht met het externe toezicht. Door middel van in-flight reviews en coaching vinden kwaliteitscontroles eerder in het auditproces plaats.
- Er wordt substantieel geïnvesteerd in de audit van de toekomst.
- Ontwikkelingen in de maatschappij die relevant zijn voor de accountantsprofessie worden constant gevolgd (horizonscanning), teneinde in te spelen op maatschappelijke verwachtingen.

⁴ AFM (2017): "De toon aan de top en het voorbeeldgedrag van het Bestuur en MT Audit sluiten aan bij de missie, visie, strategie en kernwaarden van uw organisatie. De voorzitter van de RvB draagt de misse, visie en strategie van uw organisatie in de volle breedte uit waarbij bijvoorbeeld zowel aandacht is voor kwaliteit, maatschappelijk belang en innovatie."

⁵ Dit blijkt onder meer uit AFM-inspecties rapport (2019, 2017) en de resultaten uit onze Cultuursurvey (bijlage II).

⁶ Deze wetgeving is per 1 juli 2018 ingevoerd.

⁷ Deloitte, [Transparantieverlag 2017-2018, pp.5-8](#) – verslag van de Raad van Commissarissen.

⁸ AFM (2017) "Uw organisatie stimuleert haar medewerkers om het gewenste gedrag te vertonen en een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen" en (2019) "de kwaliteitsgerichtheid is hoog."

⁹ AFM (2017): "Kwaliteit is doorslaggevend in de beoordeling, beloning en promotie van zowel partners als professionals."

Sinds 2014 is onze kwaliteit, mede door deze stappen, aantoonbaar verbeterd. Dit blijkt onder meer uit (i) de verbeterde interne en externe inspectieresultaten (tabel 1-5 [bijlage II](#)), (ii) het voldoen aan de IFIAR-prestatieafspraken¹⁰ en (iii) de toename van het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties bij de Financial Intelligence Unit (FIU) van 76 naar 259 meldingen in de periode 2014-2018.

Versnelling gebaseerd op oorzaakanalyses

Hoewel de komende tijd de positieve impact van de genomen maatregelen verder zichtbaar zal worden, onderschrijven wij de noodzaak om te versnellen. Om verdere verbeteringen gericht te kunnen doorvoeren, baseren wij additionele maatregelen op oorzaakanalyses.¹¹ Dit vertaalt zich in aanvullende stappen gericht op:

- *Versterking van het lerend vermogen van onze organisatie.* Het gaat hierbij om het vinden van een goede balans tussen het nastreven van een hoge controlekwaliteit en het tegelijkertijd creëren van een cultuur waarin je fouten mag maken, ze deelt en ervan leert. Dit vereist een open cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn. Het open en constructief geven en ontvangen van feedback is van belang. Voorbeeldgedrag speelt hierbij een belangrijke rol, evenals de inrichting van systemen voor beoordeling, promotie en beloning.
- *Verhoging van de weerbaarheid van onze professionals voor de toenemende interne en externe druk die op hen wordt uitgeoefend.* Oorzaakanalyses laten zien dat het – om kwaliteit te realiseren – cruciaal is dat professionals een pas op de plaats durven te maken als er nog onvoldoende geschikte controle-informatie is. Dit geldt ook als een controlecliënt druk uitoefent om een controle tijdig af te ronden. Dit speelt nog sterker bij vermoedens van fraude en corruptie, of bij twijfels over de continuïteit. Bij het bemensen van onze controleteams sturen wij daarom gericht op diversiteit en complementariteit, om zo tegenspraak en kritisch en reflectief vermogen in het team te versterken. Dit vraagt investeringen in vaardigheidstraining en coaching op weerbaarheid. Daarnaast zijn houding en gedrag op dit punt belangrijke criteria bij de beoordeling, beloning en benoeming van onze professionals.
- *Verdergaande standaardisatie, en het toepassen van nieuwe technologie in de kern van onze controlewerkzaamheden, verhogen de kwaliteit.* U kunt hierbij denken aan analytics, robotics en artificial intelligence. De voorspelbaarheid van de kwaliteit wordt vergroot door het gebruik van Audit Quality Indicators (AQI's). Een voorbeeld van een AQI is de betrokkenheid van de externe accountant (partner of director) uitgedrukt in het aantal uren dat besteed is aan controle-opdrachten. Er is behoefte aan een set uniforme AQI's die in causaal verband staan met controlekwaliteit. Daar wordt veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan, onder meer door de Foundation for Auditing Research, in samenspraak met de accountancysector, en door de PCAOB.¹²

¹⁰ International Forum of Independent Audit Regulators, <https://www.ifiar.org/>. Prestatieafspraken moeten leiden tot 25% reductie van dossiers met inspectiebevingen in de periode 2015-2019 naar een sectorbrede target in 2019 van 29%, vanuit basisjaar 2015 met 39%. Deloitte realiseerde in 2018 27,1%.

¹¹ NBA (mei 2019, *nog te publiceren vernieuwde sectoranalyse*) en [sectoranalyse-drivers voor controlekwaliteit 2017](#), beide in aanvulling op eigen oorzaakanalyses.

¹² PCAOB onderzoek naar [Audit Quality Indicators](#).

Een ketenbrede kwaliteitsverbetering

Naast onze eigen inspanningen voor duurzame kwaliteitsverbetering en vertrouwensherstel zijn maatregelen in de gehele verslaggevingsketen vereist.¹³ De kwaliteit van financiële verslaggeving wordt immers vooral bepaald door een serie opeenvolgende schakels, waaronder de interne beheersing binnen de onderneming, het management dat hiervoor verantwoordelijk is, de commissarissen die daarop toezicht uitoefenen¹⁴ en vervolgens de externe accountant die hier een onafhankelijk oordeel aan toevoegt. Vanuit onze analyse betekent dit in de Nederlandse context:

- De rol en de verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen bij financiële verslaggeving dienen sterker te worden verankerd in wet- en regelgeving, bijvoorbeeld in een proportionele equivalent van de Sarbanes-Oxley Act.¹⁵
- De diverse rollen die bij de NBA zijn belegd dienen te worden gesplitst, bijvoorbeeld door de rol van de NBA te beperken tot die van ledenvertegenwoordiger. De rol van regelgever en toezichthouder kan worden ondergebracht bij een onafhankelijk instituut.
- Het AFM-toezicht dient meer te worden ingericht naar het voorbeeld van het PCAOB-toezicht in de VS, onder meer door (i) focus op OOB's en (ii) het opstellen van een scherper normen- en toetsingskader voor het externe toezicht.

Een toekomstvaste aanpak

De maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van fraude en corruptie, continuïteit en het beoordelen van niet-financiële informatie nemen toe. Wij werken aan het innoveren van ons product in overleg met onze stakeholders. Dat doen wij individueel en als sector, nationaal en internationaal.

Op termijn zien wij fundamentele veranderingen door het hoge tempo van technologische ontwikkelingen. Technologieën als Robot Process Automation (RPA), Artificial Intelligence (AI), Data-analyse en Blockchain leiden tot aanpassingen van bedrijfsmodellen, -processen en controls bij gecontroleerde entiteiten. Deze technologieën worden tevens ingezet voor het verhogen van de auditkwaliteit.

De benodigde capaciteiten van de auditor veranderen mee. De auditors van de toekomst moeten vaardig zijn in het werken met nieuwe technologieën en omvangrijke datastromen. Dit stelt ook hogere eisen aan de soft skills als kritisch en analytisch denken.

¹³ SEC (2018), [Wes Bricker, Chief Accountant](#): "Audits and financial reporting more generally are also enhanced by strong, independent audit committees. Boards of public companies in the U.S. have a financial reporting oversight responsibility, which they usually assign to their audit committees. In the U.S., the entire Board has to approve the release of public company financial reports, even though management is responsible for their preparation. As a result, both management and directors have a vital interest in the quality of the company's books and records and related internal accounting controls in order to address their responsibilities adequately."

¹⁴ In 2019 wordt onderzoek van Preeti Choudhary, Ph.D. gepubliceerd. Hiervan is een voorpublicatie opgenomen [in het MAB](#). In haar presentatie tijdens de 2018 conferentie van de Foundation for Auditing Research ging zij in op een versterking van de rol van management, audit committee en de auditor, een verbetering van de verslaggevingskwaliteit en de toename van het aantal en de omvang van audit adjustment.

¹⁵ Voorbeeld hiervan is de in 2002 in de US geïntroduceerde Sarbanes-Oxley Act, evenals de 'SEC Blueprint' voor de verslaggevingsketen (2018): <https://www.sec.gov/oca/us-financial-reporting-structure-public-issuers>

Ten slotte zien wij het product evolueren van het controle van historische financiële informatie naar het bewaken van verantwoord ondernemen. In de toekomst zien wij een behoefte aan meer assurance, waaronder rapportering over duurzaamheids- en continuïteitsindicatoren, variërend van risico's van klimaatontwikkeling tot cyber security en de houding en het gedrag van het management.

Er dient voldoende zorg besteed te worden dat eventuele maatregelen toekomstvast zijn en deze ontwikkelingen niet belemmeren. Wij nodigen u van harte uit voor een live sessie om onder meer de technologische toepassingen van artificial intelligence en robotics in de praktijk te ervaren.

De (neven)effecten van eventuele additionele maatregelen

Alvorens additionele maatregelen te overwegen, is het van belang om te onderkennen dat het effect van recent genomen maatregelen nog niet volledig zichtbaar is. Verschillende initiatieven hebben een lange doorlooptijd. Dit wordt onderschreven door de AFM¹⁶ in haar laatste inspectie bij de Big Four. Recente waarnemingen van kwaliteitsprestaties tonen aan of de kwaliteitsverbetering zich verder heeft doorgezet.¹⁷

Bij het beoordelen van mogelijke additionele maatregelen en de (neven)effecten daarvan zijn onder meer de volgende overwegingen van groot belang:

1. Ruim tweederde van de door ons gecontroleerde bedrijven is, net als wijzelf, internationaal georganiseerd.¹⁸ Het internationale netwerk brengt schaalvoordelen met zich mee in kennisvergaring en borging van kwaliteit. Het stelt ons in staat controles van multinationalaal opererende organisaties op een consistente wijze uit te voeren. Maatregelen die de internationale samenwerking bemoeilijken, zullen een negatieve impact hebben op de kwaliteit van de accountantscontrole bij de publiek meest relevante ondernemingen.
2. Het huidige multidisciplinaire model biedt toegang tot specialisten (13% van onze controle-uren bij OOB's).¹⁹ Het biedt daarnaast internationale investeringskracht, schaalvoordelen en financiële stabiliteit, het voorkomt een te grote afhankelijkheid van een enkele cliënt en verhoogt de aantrekkelijkheid als werkgever.²⁰
3. Het beroep moet aantrekkelijk blijven voor volgende generaties externe accountants. Er zijn voldoende en ook anders opgeleide accountants nodig. Er is veel vraag op de arbeidsmarkt naar de

¹⁶ [AFM \(2017, p.15\)](#) concludeert dat het te vroeg is "om te stellen dat de verandertrajecten, NBA-maatregelen en te implementeren nieuwe wetgeving op (middel)lange termijn niet tot het gewenste effect zullen gaan leiden. Effecten van de verbetermaatregelen die betrekking hebben op aspecten als gedrag en cultuur en governance kunnen nog niet volledig zichtbaar zijn in de kwaliteit van uitgevoerde wettelijke controles. De AFM zal op dit moment geen nieuwe aanbevelingen doen voor aanvullende wet- en regelgeving."

¹⁷ In [bijlage II](#) is een overzicht opgenomen met voorbeelden van onze inspanningen en de resultaten daarvan. Daarnaast kan onder meer gekeken worden naar het [Accountancydashboard](#) van de NBA of gericht data uitgevraagd worden bij de andere kantoren.

¹⁸ In FY19 betreft dit de combinatie van ca. 17% ondernemingen die onder het PCAOB-regime vallen en/of elders beursgenoteerd zijn, aangevuld met ca. 36% overige internationale controlecliënten met activiteiten in Nederland en financiële instellingen, aangevuld met circa de helft van de 24% van onze controlecliënten die behoren tot het private segment. Het publieke segment dat 23% van onze portefeuille omvat, valt hier niet onder.

¹⁹ Deloitte, [Transparantieverlag 2017-2018, p.24](#) – Deployment of Specialists

²⁰ [Accountant.nl \(2018\)](#): "De Big Four-kantoren bezetten net als in 2015 weer de plaatsen drie tot en met zes van de wereldwijde ranglijst van vijftig populairste werkgevers onder business-studenten, opgesteld door Universum.", [NBA \(2018\)](#): "Vraag naar accountants neemt sterk toe."

6

18 april 2019

5405/AA/gdr

competenties die ook voor het accountantsvak nodig zijn. Wij raden u aan onze jonge accountants te betrekken in uw onderzoek. Wij brengen u graag met hen in contact.

In [bijlage III](#) is een eerste analyse opgenomen van de mogelijke voor- en nadelen van de door de AFM gesuggereerde maatregelen, getoetst aan onder meer bovenstaande overwegingen.

Tot slot

De Audit & Assurance-professie is van vitaal belang voor een goed functionerend financieel systeem. Hieraan zijn wij geëncmitteerd. Onze aanvullende stappen zijn gebaseerd op oorzaak analyses. Wij ondersteunen elke maatregel die kwaliteit aantoonbaar verhoogt.

Er zijn in de afgelopen jaren veel maatregelen getroffen. Het resultaat daarvan wordt zichtbaar en die opgaande lijn zet zich voort.


In de verslaggevingsketen liggen mogelijkheden voor het verder verbeteren van de verslaggevings- en de controlekwaliteit. Het in samenhang versterken van de rollen van het management, de RvC/RvT, de accountant, de AFM en de NBA zal de kwaliteit ten goede komen.

Wij kijken ernaar uit om met u in gesprek te gaan.

Met vriendelijke groet,

Deloitte Accountants B.V.


P.J. Bommel
Voorzitter Raad van Bestuur


E.M. Robbe
Chief Quality Officer


L. Albers
Managing Partner Audit

Bijlagen

- I. Definitie van kwaliteit
- II. Hoe werken wij aan kwaliteitsverbetering
- III. Een eerste verkenning en effectanalyse van AFM-suggesties

I. Definitie van kwaliteit

Auditkwaliteit is onze bestaansgrond en onze eerste prioriteit. Maar wat is kwaliteit? Hier is veel over geschreven vanuit de wetenschap^{21,22}, door toezichthouders zoals de PCAOB²³ en de AFM²⁴, en vanuit de Nederlandse²⁵ en de internationale²⁶ accountantsprofessie. De kern is: er is geen eenduidige, integrale definitie voor auditkwaliteit. Dit laat zich onder meer verklaren door de brede groep van belanghebbenden met elk afzonderlijk een eigen perspectief op kwaliteit.

Wij benaderen auditkwaliteit vanuit een integrale definitie: kwaliteit gaat verder dan het voldoen aan de standaarden voor de beroepsuitoefening. Het gaat over *wat* gecontroleerd wordt (relevantie), *waarom* (publiek belang), en *hoe* dat gedaan wordt (vanuit welke drijfveren en gedragsprincipes, via welk proces, en ieders rol en verantwoordelijkheid daarbij).

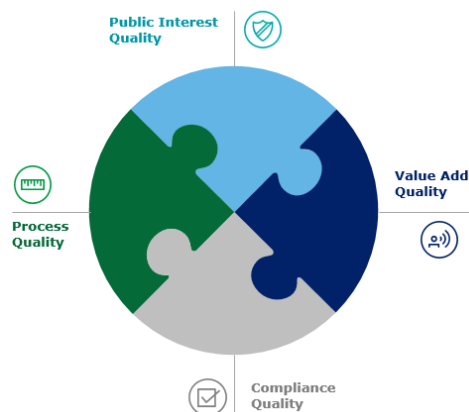
Het belang van een integrale definitie is dat het gedrag stuurt. 'What gets measured, gets done'. En dat kan een positieve maar ook een negatieve uitwerking hebben. Het werken volgens standaarden is de basis voor ons werk. Een te sterke 'rule-based' compliance-benadering daarentegen leidt tot compliance-gedrag en een checklistmentaliteit. Met een integrale definitie wordt dit voorkomen.

Wij integreren vier relevante perspectieven in onze benadering van kwaliteit. Hieronder vatten wij die samen en lichten met voorbeelden toe hoe wij die meetbaar maken. In [bijlage II](#) leggen wij in meer detail uit hoe wij vanuit onze kwaliteitsvisie werken aan het dichtenvan de prestatiekloof en onze resultaten daarbij.



1. Publiek belang

'Gericht zijn op het publiek belang' houdt in dat wij invulling geven aan het mandaat dat de maatschappij ons geeft. Dit mandaat strekt verder dan het verschaffen van zekerheid bij financiële verslaggeving. Het gaat dan om zaken zoals tijdige onderkenning van bedreigingen voor de continuïteit van organisaties, de risico's rond fraude en corruptie, zekerheid bij niet-financiële verslaggeving, moreel leiderschap, goede corporate governance, en transparantie over key risks. Dit zijn thema's die maatschappelijk van belang zijn.



²¹ [Knechel et al. \(2013, p.385\)](#) concluderen: "Audit quality is much debated but little understood. Despite more than two decades of research, there remains little consensus about how to define, let alone measure, audit quality". Een selectie van relevante reviews en syntheses van wetenschappelijke literatuur over auditkwaliteit: Bik, 2010; Christensen, Glover, Omer, & Shelley, 2015; DeFond & Zhang, 2014; Francis, 2011; Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013

²² [MAB \(2017\), speciale uitgave](#) in samenwerking met de Foundation for Auditing Research (FAR)

²³ [PCAOB \(2013, p.3\)](#) concludeert: "over the years, many organizations have sought to define audit quality, with little consensus." en komt tot een "working definition, for the purpose of discussion" zijnde "we define audit quality as meeting investors' needs for independent and reliable audits and robust audit committee communications on: (i) financial statements, including related disclosures, (ii) assurance about internal control; and (iii) going concern warnings."

²⁴ [AFM \(2018, p.7\)](#) hanteert als definitie: "de naleving van gedrags- en beroepsregels door de accountant verstaan, inclusief de regels vakbekwaamheid en de nadere voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS), om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen teneinde zijn oordeel in de controleverklaring te onderbouwen."

²⁵ [NBA, April 2018](#), 'Kompas voor Controlekwaliteit'

²⁶ [Federation of European Accountants](#), FEE (2014), 'Future of Audit and Assurance'

① *Meetbaar*: een voorbeeld zijn de meldingen van ongebruikelijke transacties en geconstateerde fraudesituaties. Wij zetten daar programma's op die een juiste 'toon aan de top', kennisvergroting, monitoring en stimulering via beoordeling- en beloningssystemen versterken. Deze benadering laat in de afgelopen jaren aantoonbaar positieve gevolgen zien ([bijlage II](#)).



2. Compliance

Het voldoen aan de (hoge) standaarden voor de beroepsuitoefening is het fundament onder alles wat wij doen. Het is een basis waaraan invulling gegeven moet worden om überhaupt te kunnen spreken van kwaliteit. Dat is de reden waarom wij in afgelopen jaren sterk hebben geïnvesteerd in onder meer onze opleidingsprogramma's, coachingprogramma's, in-flight reviews, opdrachtgerichte kwaliteitscontroles (OKB) en Practice Reviews.

① *Meetbaar*: we meten compliance door onder meer (trends in) interne en externe inspecties. Deze laatste omvatten onder meer inspecties van de AFM, PCAOB, Audit Dienst Rijk en de Onderwijsinspectie. De uitkomsten van zowel interne als externe inspecties van recente jaren zijn opgenomen in [bijlage II](#).



3. Relevantie

Wat is de toegevoegde waarde van ons werk voor diegenen die belast zijn met toezicht (RvC, RvT) en de andere stakeholders (investeerders, leveranciers, medewerkers etc.)? Hier spelen aspecten een rol als het constant innoveren, ontdekken en het leveren van inzichten voor een meer betekenisvolle impact op de maatschappij. Het gaat om het verhogen van kwaliteit en het inspelen op maatschappelijke behoeften. Denk aan de verbetering van internal controls, cybersecurity, integrated reporting, elektronische omzetstromen en responsible tax. Hiermee maken we de controle relevanter voor onze stakeholders.

① *Meetbaar*: dit perspectief is meetbaar door onder meer (trends in) specialistenuren, aandacht voor fraude, horizonsscanning en uitkomsten van tone at the top-surveys die zijn opgenomen in [bijlage II](#).



4. Het auditproces

Het vierde element is *hoe* wij onze controles uitvoeren. Centraal hierin staan de drijfveren en gedragsprincipes waarvuit onze professionals werken, aangevuld met de manier waarop wij onze auditprocessen inrichten. Hierbij raken we ook aan thema's als (proces)innovatie en werkdruk. Daarnaast is ieders rol en verantwoording van belang, inclusief die van het management van de gecontroleerde organisatie en het toezicht daarop (RvC, RvT).

① *Meetbaar*: dit perspectief is meetbaar door onder meer ijkpunten voor projectvoortgang en partnerbetrokkenheid, werkdruk en aantallen consultaties ([bijlage II](#)).

II. Hoe wij werken aan kwaliteitsverbetering

1. Inleiding

In deze bijlage leest u hoe wij werken aan kwaliteitsverbetering, welke voortgang wij vaststellen en hoe wij onze inspanningen bijsturen op basis van oorzaakanalyses. Daarbij delen we graag met u waar wij nog uitdagingen zien. Wij beperken ons hierbij tot de hoofdlijnen en zijn van harte bereid onze aanpak en ervaringen in een persoonlijk gesprek nader toe te lichten.

2. Kwaliteit als strategische prioriteit

2.1 Strategie en ambitie

In onze Deloitte-purpose 'to make an impact that matters' staat het publiek belang centraal. Het is onze ambitie toonaangevend te zijn in onze sector. Kwaliteit en vertrouwen zijn daarbij cruciaal. Kwaliteit is in recente jaren de eerste pijler in onze strategie²⁷ (figuur 1). De basis daarvoor is onze kwaliteitsgerichte cultuur.

Figuur 1 – Strategische pijlers en hun impact op onderwerpen die van materieel belang zijn

How our Plan impacts our material topics	Ensure quality	Become premier career destination	Accelerate innovation	Improve client portfolio growth & operations	Establish lean operations	Seek internationalisation
 Quality	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Ethics & Integrity	✓	✓	✓			
 Talent	✓	✓	✓			✓
 Economic performance	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Innovation	✓	✓	✓		✓	✓
 Impact on society	✓	✓				✓

2.2 Kwaliteit en de prestatiekloof

Hoe groot is de prestatiekloof?

Tijdens het controleproces en na afgifte van de controleverklaring wordt de kwaliteit beoordeeld om vast te stellen of het dossier aan de eisen voldoet. Dit gebeurt zowel intern als door diverse externe toezichthouders.

²⁷ Deloitte annual reports [2015/2016](#) (p.15), [2016/2017](#) (p.20), [2017/2018](#) (p.21).

Interne inspectieresultaten

Met het in 2013 gestarte Audit Quality Plan (AQP) heeft Deloitte de basis gelegd voor de ingezette verandering. De urgentie om te veranderen is in 2014 vergroot door inspectieresultaten van onder meer de AFM²⁸ en de sectorinitiatieven vanuit de NBA.²⁹ Kwaliteit en, specifiek, cultuur en gedrag staan centraal in onze veranderaanpak, en interne normen voor kwaliteit zijn aangescherpt. Wij constateren in de navolgende jaren een toegenomen kwaliteit op het gebied van 'compliance' (tabel 1-5). Interne inspectiestandaarden zijn in die tijd aangescherpt (een 'reset'), wat het lage percentage in de eerste jaren verklaart.

Tabel 1 – Uitkomsten interne inspecties Deloitte (OKB)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Toereikend	45%	66,7%	77,3%
Verbetering benodigd	38%	12,1%	15,9%
Niet-toereikend	17%	18,2%	4,5%
In behandeling		3,0%	2,3%

Onze interne inspectieresultaten zijn getalsmatig in lijn met resultaten van de Big Four en licht bovengemiddeld ten opzichte van de totale groep van OOB-accountantskantoren (tabel 2).

Tabel 2 – Percentages toereikende inspectieresultaten in de Nederlands sector

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Big Four*	71%	75%	76%
Next Five **	75%	67%	56%
Totaal	73%	72%	71%

* Deloitte, EY, KPMG, PwC

** Accon Avm, Baker Tilly, BDO, Grant Thornton, Mazars

Externe inspectieresultaten

Wij staan onder toezicht van onder meer de AFM, PCAOB, NBA, Audit Dienst Rijk en de Inspectie van het Onderwijs. Periodiek inspecteren zij controledossiers.

Zowel de AFM als de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) beoordelen in de meest recente inspectie alle onderzochte controles van OOB's als toereikend (tabel 3). De AFM stelde in 2017 vast dat vijf van de acht geïnspecteerde dossiers toereikend waren. De drie als niet-toereikend beoordeelde wettelijke controles hebben betrekking op 2014 (2) en 2015 (1), en betreffen een kleine niet-OOB en twee (semi)publieke instellingen.

²⁸ AFM (2014), Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties

²⁹ NBA (2015), In het Publiek Belang, en latere rapporten: <https://www.nba.nl/projecten/in-het-publiek-belang>

Tabel 3 – Percentages toereikende resultaten in externe inspecties bij Deloitte

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
AFM*	-	63%* (8)	-
<i>Waarvan OOB's</i>	-	100% (3)	-
PCAOB	-	100% (3)	-
NBA	-	-	100% (29)
Audit Dienst Rijk (incl. WNT)	100% (6)	100% (5)	100% (5)
Inspectie van het Onderwijs	94% (17)	100% (12)	100% (9)

* betreft controledossiers over de boekjaren 2014 en 2015

(#) is het totaal van geïnspecteerde dossiers

Wat zegt dit over de prestatiekloof en over onze aanpak?

Eenzijds bevestigt de ontwikkeling van interne en externe inspectieresultaten dat onze koers effectief is. Anderzijds roepen de resultaten nog steeds de vraag op of de prestatiekloof gedicht is.

Externe inspectieresultaten van de diverse toezichthouders (tabel 3) laten in overwegende mate een gereduceerde prestatiekloof zien. Hierbij benadrukken wij nogmaals dat voor AFM-inspectieresultaten in ogenschouw genomen moet worden dat deze in 2017 zijn gerapporteerd en betrekking hadden op de jaren 2014 en 2015.

Interne inspectieresultaten laten ruimte voor verbetering zien. Hier is ons inspectiebeleid ook op gericht, vanuit de ambitie een lerende organisatie te zijn. De lat wordt hoger gelegd om continu vast te kunnen stellen waar wij kunnen verbeteren. Het streven is '100%' en tegelijkertijd realiseren we ons dat controlewerkzaamheden nog steeds door mensen worden uitgevoerd en dat daardoor fouten nooit uit te sluiten zijn. Wij nemen aanvullende stappen om onze cultuur te versterken, zodat er voldoende veiligheid wordt ervaren om fouten te delen, te bespreken en ervan te leren. Tegelijkertijd werken wij aan het verhogen van de weerbaarheid van onze professionals en de standaardisatie en voorspelbaarheid van de kwaliteit van ons werk.

Gericht op continue verbetering

Wij werken in internationaal verband aan kwaliteit, binnen het Deloitte-netwerk en in samenspraak met de toezichthouder(s) en andere (accountants)netwerken. In lijn met het doel van continue (inhoudelijke) verbetering in plaats van de focus op dossierreviews, zijn door het GPPC-Network³⁰ met de IFIAR prestatieafspraken gemaakt. Het GPPC-Network heeft zich geëngageerd aan een 25% reductie van dossiers met bevindingen.³¹ Deloitte voldoet hier aan (tabel 4).

³⁰ De Global Public Policy Committee (GPPC) van de zes grootste International Accounting Networks bestaat uit vertegenwoordigers van BDO, Deloitte, EY, Grant Thornton, KPMG en PwC, en richt zich op public policy kwesties voor het beroep.

³¹ Bevindingen worden geclassificeerd als 'high' of 'medium'. Daarnaast worden 'insights' onderkend. Een finding in de categorie 'high' en/of meerdere in de categorie 'medium' kunnen via een proces van weging en evaluatie leiden tot het oordeel 'ontorekend'.

12
18 april 2019
5405/AA/gdr

Tabel 4 – Voortgang GPPC-Network en Deloitte op prestatieafspraken IFIAR

	2015	2016	2017	2018	2019*
GPPC-Network	39%		30%		29%
Deloitte-netwerk	33,1%	28,4%	29,1%	27,1%	24.8%
Deloitte NL**	46,2%	-	27,3%	-	-

* = target, ** = betreft AFM- en PCAOB-inspecties (3 van 11 in 2017, 6 van 13 in 2015)

In de context van PCAOB-audits buiten de VS is in 2018 een wereldwijd percentage waarneembaar van 25% dossiers met bevindingen (tabel 5). In de meest recente PCAOB-inspectie in Nederland zijn geen (0) bevindingen op geïnspecteerde dossiers vastgesteld. De PCAOB voert bij Deloitte naar verwachting in de loop van 2019 een volgende inspectie uit op PCAOB-audits.

Tabel 5 – PCAOB – dossiers met inspectiebevindingen bij Deloitte buiten de VS*

	2012	2018
Dossiers met bevindingen Deloitte-netwerk	79% (30)	25% (7)
Gemiddeld # bevindingen per dossier	3,27	1,57

* Deloitte US 2018: 7/52 (13,5%) dossiers met bevindingen, gemiddeld 1,29 per dossier

3. Pijlers in onze kwaliteitsagenda

Onze Nederlandse kwaliteitsagenda maakt deel uit van Deloitte's wereldwijde kwaliteitsagenda en steunt op vier pijlers: (i) een kwaliteitsgerichte cultuur, (ii) controlekwaliteit, (iii) bewaken en meten, en (iv) horizonsscanning. Voor elk van de vier pijlers leest u concrete voorbeelden, alsmede welk resultaat wij daarvan zien en welke uitdagingen wij onderkennen.

3.1 Kwaliteitsgerichte cultuur

Het stimuleren en waarborgen van een kwaliteitsgerichte cultuur staat centraal. In deze paragraaf lichten wij drie specifieke voorbeelden toe: (i) de toon aan de top, (ii) frauderisico's als topprioriteit en (iii) kwaliteit doorslaggevend in beoordelen en belonen.

(i) Kwaliteitsgerichte toon aan de top

Deloitte stimuleert zijn partners en medewerkers het gedrag te vertonen dat aansluit bij de kwaliteitsgerichte cultuur. Hierin staat onze purpose 'to make an impact that matters' centraal. Dit is concreet gemaakt in onze 'Global Principles of Business Conduct'.³² Een voorbeeld hiervan is onze professioneel-kritische instelling en het nemen van (maatschappelijke) verantwoordelijkheid.

Het is onder meer het Bestuur – zowel in Nederland als in internationale context – die hier een leidende rol in neemt. Bottom-up betrekken wij de nieuwe generatie accountants erbij via onze 'Young Audit Board'; jonge professionals die zijn geselecteerd op grond van hun kwaliteitsbewustzijn, betrokkenheid en enthousiasme voor het vak.

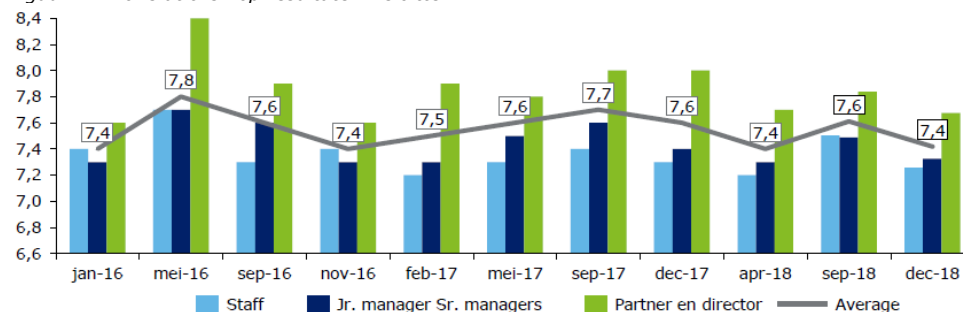
³² Deloitte, '[Global Principles of Business Conduct](#)' en '[about Deloitte](#)'

13
18 april 2019
5405/AA/gdr

Zij sparren met interne en externe stakeholders, dagen het leadership en de commissarissen van Deloitte uit en houden de organisatie scherp. Zij zijn het klankbord voor onze young professionals, zowel in Nederland als wereldwijd, via het door hen opgezette 'Young Audit Forum'.

De consequentie van dit beleid is waarneembaar in interne en externe metingen. Intern evalueren wij dit thema op kwartaalbasis bij onze professionals (figuur 1). Hierbij wordt een constante waardering van de toon aan de top rond 7,5 uit 10 uitgesproken door onze professionals. Relevante externe metingen op dit thema zijn die van de AFM in 2019³³ en 2017.³⁴

Figuur 1 – Tone at the Top resultaten Deloitte



(ii) Frauderisico's als topprioriteit

De focus op fraude- en corruptierisico's is een van onze prioriteiten. Onze professionals hebben een duidelijk verhoogde aandacht voor de frauderisicoanalyse. In haar thema-review Fraude en Corruptie in 2018 oordeelt de AFM positief over ons fraudebeleid en het effect daarvan, en ziet bij Deloitte verschillende 'good practices'. Zelf nemen wij een opwaartse trend waar in meldingen van ongebruikelijke transacties en geconstateerde fraudesituaties. Met name vanaf 2017 is het effect van het versterkte beleid duidelijk zichtbaar (tabel 7).

Tabel 7 – Wwft-meldingen Deloitte NL

	2014	2015	2016	2017	2018
Wwft-meldingen	76	86	92	99	259

(iii) Kwaliteit doorslaggevend in beoordelen en belonen

Wij verankeren kwaliteit in ons beleid rond beoordelen, benoemen en belonen. De AFM onderschrijft³⁵ dat bij Deloitte kwaliteit zowel in het beleid als in de praktijk van doorslaggevende betekenis is.

³³ AFM (2019): "Er wordt belang gehecht aan kwaliteit - De partners, de managers en de medewerkers geven in het onderzoek aan belang te hechten aan het leveren van kwaliteit. In interviews weet men goed te schetsen hoe het bestaansrecht van de accountancy afhankelijk is van vertrouwen, vertrouwen dat alleen kan worden (terug)gewonnen door consistent hoge kwaliteit te leveren. De medewerkers ervaren dat de partners betrokken zijn bij de wettelijke controle. Dat merken zij doordat de partners meedenken over de aanpak, kritische vragen stellen over risico's en benaderbaar zijn voor vragen en opmerkingen."

³⁴ AFM (2017): "De toon aan de top en het voorbeeldgedrag van het bestuur en MT Audit sluiten aan bij de missie, visie, strategie en kernwaarden van uw organisatie. De voorzitter van de RvB draagt de misse, visie en strategie van uw organisatie in de volle breedte uit waarbij bijvoorbeeld zowel aandacht is voor kwaliteit, maatschappelijk belang en innovatie."

³⁵ AFM (2017): 'Kwaliteit is in de praktijk van doorslaggevende betekenis in boordeling, benoeming, beloning', inclusief de good practices op dit thema die bij Deloitte zijn onderkend door de AFM.

Zij ziet dat Deloitte 'good practices' heeft op dit thema en noemt daarbij voorbeelden als (i) het koppelen van doelstellingen van de partners aan de kwaliteitsagenda van Deloitte, (ii) voortgangs- en beoordelingsgesprekken waarin de focus ligt op kwaliteit, en (iii) het belonen van positieve kwaliteitsprestaties en het verbinden van consequenties aan tekortkomingen in kwaliteit.

Een blijvende uitdaging voor ons op dit thema is het waken voor een 'angstcultuur'. Consequenties verbinden aan ontoereikende kwaliteit weegt in de perceptie van onze professionals zwaarder dan het belonen van bovengemiddelde prestaties. Het vinden van een juiste balans hierin is cruciaal, gelet op het belang van een cultuur waarin je fouten mag maken en daarover transparant bent, opdat van die fouten geleerd kan worden.

3.2 Controlekwaliteit

Het verhogen van controlekwaliteit is het tweede thema, en draait om het uitvoeren en vastleggen van het feitelijke controlewerk. In deze paragraaf geven wij ter illustratie drie voorbeelden die voortkomen uit onze oorzakenanalyses: (i) consultatiecultuur, (ii) omgaan met druk en (iii) projectmanagement.

(i) Consultatiecultuur

Een van onze wereldwijde Audit Quality Imperatives is het vaktechnisch consulteren. Ons beleid is al enige jaren gericht op het stimuleren en waarborgen van een 'consultatiecultuur' als onderdeel van een lerende organisatie. Wij stimuleren onze professionals het overleg te zoeken met specialisten over complexe vraagstukken, om daarmee de controlekwaliteit te verhogen. Wij nemen tegen de achtergrond van dit beleid een stijgende trend waar in het aantal consultaties (tabel 8).

Tabel 8 – Consultaties Deloitte NL

	2016	2017	2018
Consultaties	367	402	561

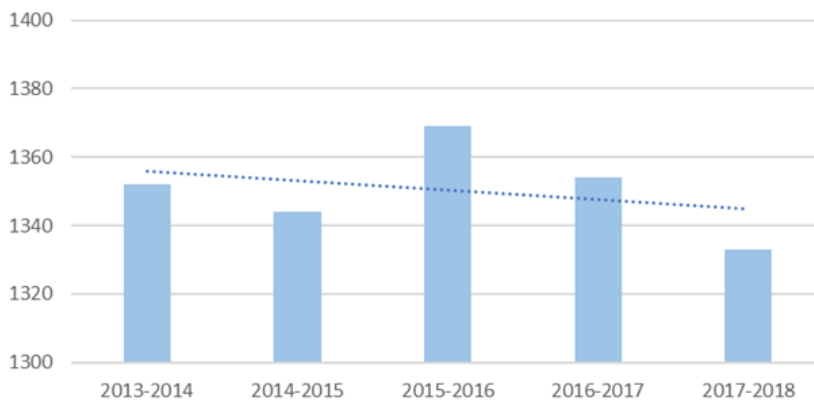
(ii) Omgaan met druk

Het omgaan met druk – waaronder werkdruk – is een thema dat terecht meer en meer aandacht krijgt. Het weerbaar maken van onze professionals voor druk is belangrijk, of dat nu (ervaren) werkdruk is door het aantal controles en de toenemende omvang van het controlewerk door compliance-druk, of de druk vanuit cliënten. Enerzijds nemen wij meer professionals aan, in Nederland en in ons Regional Delivery Center. Anderzijds reduceren wij de werkhoeveelheid door de gerichte aanvaarding en beëindiging van controleopdrachten (in FY18 is circa 10% van ons totale controlewerk gericht beëindigd).

Daarnaast werken wij aan verdergaande standaardisatie en toepassing van nieuwe technologie – waaronder analytics, robotics en artificial intelligence – in de kern van onze controlewerkzaamheden. Ook dit draagt bij aan de reductie van de feitelijke werkdruk (figuur 2) en het verhogen van de (voorspelbaarheid van de) kwaliteit.

15
18 april 2019
5405/AA/gdr

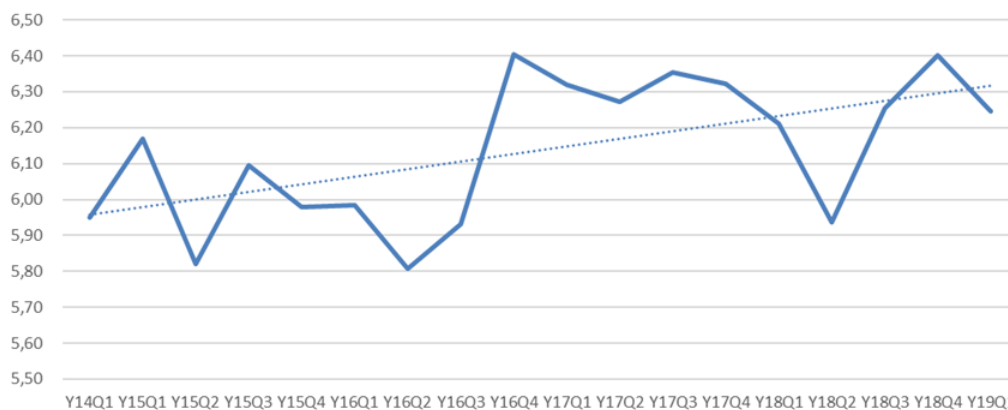
Figuur 2 – Directe uren Audit & Assurance professionals Deloitte NL (per FTE, per jaar en trendmatig)



De evaluatie door onze professionals van de 'work-life balance' onderschrijft het belang van dit thema. Zeker in het zogenaamde 'busy season' (Q2-metingen) wordt de druk als hoog ervaren. Kwartaalmetingen in de periode 2014-2018 laten een positieve ontwikkeling zien (figuur 3).

Enerzijds reduceren wij de hoeveelheid werk door (i) het gericht accepteren en beëindigen van werk en (ii) het standaardiseren, centraliseren (regional delivery) en automatiseren daarvan. Anderzijds zetten wij in op het weerbaar maken van onze professionals voor interne en externe druk. Coaching op projectmanagementvaardigheden is hier onderdeel van.

Figuur 3 – Talent Survey – Work-life balance (beoordeling door Audit & Assurance professionals, schaal 1-10)



(iii) Projectmanagement

Een derde voorbeeld betreft onze inspanningen rond projectmanagement, waaronder bewustwording, training en monitoring. Uit oorzaak analyses³⁶ blijkt dat projectmanagement een van de voorwaarden is voor consistente controlekwaliteit.

³⁶ NBA (2017), Naar de kern - een sectoranalyse van drivers van controlekwaliteit

Als Deloitte werken wij sinds 2017 wereldwijd met zogenoemde 'Audit Quality Milestones' (AQM). Dit zijn de zes faseovergangen die wij onderscheiden bij de uitvoering van een audit, waarop streeftijden zijn bepaald en die in al onze dossiers worden gemonitord gedurende de uitvoering van onze controles. In 2018 nemen wij wereldwijd 67% AQM-compliance waar. De lat ligt hoog en hier is nog veel te verbeteren. De belangrijkste meerwaarde van de AQM's is dat zij transparantie bieden in de procesvoortgang en de betrokkenen bewust maken.

Een uitdaging bij het verder verbeteren van controlekwaliteit is standaardisatie. Een verdergaande standaardisatie en automatisering kan de kwaliteit van ons werk versterken. Hiervoor implementeren wij op dit moment gestandaardiseerde en geautomatiseerde werkprocessen, inclusief een wereldwijd geharmoniseerd trainingsprogramma. Dit is een omvangrijk traject dat komende jaren een speerpunt zal blijven. Daarnaast is het cruciaal te komen tot universele kwaliteitsindicatoren (AQI's) die een voorspellende waarde hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de betrokkenheid van de externe accountant (partners en directors) gemeten in uren per controle. Samen met het wetenschappelijk onderzoeksinstituut de Foundation for Auditing Research wordt hier onderzoek³⁷ naar gedaan, ook tegen de achtergrond van wereldwijde ontwikkelingen³⁸. Wij raden u ook aan in contact te treden met de FAR als onderdeel van uw onderzoek.

3.3 Bewaken en meten

Een derde kernthema is ons programma voor het bewaken en meten. De methodiek hiervoor is wereldwijd gestandaardiseerd. Belangrijke onderdelen hiervan zijn de tussentijdse kwaliteitsbeoordelingen van lopende opdrachten, de inspecties van de kwaliteit van afgesloten controles en het systeem van oorzaak analyses van zowel goede als ontoereikende auditkwaliteit. De resultaten van interne en externe inspecties zijn opgenomen in de tabellen aan het begin van dit hoofdstuk.

Kwaliteit gewaarborgd in organisatie en governancestructuren

Deloitte Nederland heeft de verantwoordelijkheid voor kwaliteit ingebed in zijn organisatie en governancestructuur, op het niveau van de topholding in zowel de RvB als in het toezicht hierop door de RvC.

(i) Op het niveau van RvC

Onze RvC bestaat uit vijf externe leden. De Quality Integrity & Risk Committee (QIRC) assisteert de RvB bij het vervullen van zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteit, integriteit en risicobeheer. In dit kader bespreekt de QIRC de belangrijkste strategische, operationele, financiële en compliancerisico's en de risicomitigerende maatregelen³⁹.

³⁷ Foundation for Auditing Research, [research projects 2019](#)

³⁸ [DeFond and Zhang \(2014, p.12\)](#) concluderen: "audit quality (...) is the focus of the majority of the auditing research published over the past fifteen years (...) While the literature uses a large number of proxies to measure audit quality, there is no consensus on which measures are best, and little systematic direction on the desirability or comparability of one audit quality proxy versus another".

³⁹ Deloitte, [Transparantieverlag 2017-2018, pp.5-8](#) – Report from the supervisory board.

17

18 april 2019

5405/AA/gdr

Auditkwaliteit is een vast onderwerp op QIRC-vergaderingen. De Commissie spreekt onder meer uitvoerig en herhaaldelijk over cultuur en gedrag, het kwaliteitsplan van de audit, de rapporten van de AFM en de impact van de conclusies op het bovengenoemde plan, de voortdurende verbeteringen van PCAOB-audits en het proces en resultaat van interne praktijkbeoordelingen.

(ii) Op het niveau van RVB

Via de maandelijkse Audit Quality & Risk Meetings initieert en bewaakt de Raad van Bestuur activiteiten en de zorgplicht met betrekking tot de kwaliteit van onze wettelijke controles. Vanuit het 'Plan-Do-Check-Act-principe' zijn het onze beleidsbepalers die initiëren, bewaken en bijsturen, via onder meer deze AQRM's als platform en het Audit Quality Plan met bijbehorende gestructureerde maandelijkse voortgangs- en uitzonderingsrapportages en onderliggende oorzakaanalyses als instrumenten. Dit zorgt ervoor dat onze Raad van Bestuur in control is. Onze CQO is voorzitter van de maandelijkse Audit Quality & Risk Meeting.

(iii) Waarborging van kwaliteit via het internationale netwerk

De waarborging van auditkwaliteit steunt op de toegang tot specialistische kennis, zowel binnen de Nederlandse organisatie als in het internationale netwerk. Een voorbeeld van de nauwe internationale samenwerking op het gebied van kwaliteit is de vertegenwoordiging van onze partners in de DTTL Global Executive Committee (NL CEO), het DTTL Global Audit Leadership Team (NL Audit Business Leader) en het DTTL Global Audit Quality Board (NL Professional Practice Director). Via deze posities is Deloitte Nederland nauw betrokken bij de ontwikkeling, executie en evaluatie van de wereldwijde kwaliteitsinitiatieven en goed gepositioneerd om goede praktijkvoorbeelden uit te wisselen met andere landenfirma's. In dat kader is onze Managing Partner van de Audit Function tevens lid van de Foundation for Auditing Research (FAR). In dit wetenschappelijk instituut werken de wetenschap en de praktijk hand in hand aan het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek.

We zien daarnaast verdergaande vormen van samenwerking van onze landenfirma's op het gebied van kwaliteit. Bijvoorbeeld op het gebied van (i) opleiding, (ii) consultaties, (iii) uitwisseling van professionals en (iv) de monitoring van kwaliteitsinitiatieven (AQMM). De schaalgrootte van het netwerk versterkt onze inspanningen.

3.4 Horizonscanning

Deloitte scant de omgeving (horizon) op relevante maatschappelijk ontwikkelingen, nationaal en internationaal. Zo voegen we aan ons interne perspectief het externe perspectief toe. Wij willen op deze manier continu leren en verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de versterking van het programma rondom oorzakaanalyses door onder meer de betrokkenheid van gedragspecialisten. Een ander concreet voorbeeld van 'horizonscanning' is het structureel inspelen met trainingen en ondersteunende materialen voor onze professionals op maatschappelijk relevante thema's zoals de Brexit, moreel leiderschap op thema's zoals eerlijke en transparante fiscale structuren, toegenomen digitalisering (cybersecurity) en fraude- en corruptierisico's. In ons internationale netwerk werken wij aan innovatieve 'risk sensing tooling' die gebruikmaakt van big data om ons hierbij te ondersteunen.

18

18 april 2019

5405/AA/gdr

4. Ontwikkelingen in onze kwaliteitsagenda

Behalve dat wij positieve trends zien in impactanalyses van diverse initiatieven in ons kwaliteitsprogramma en in uitkomsten van interne en externe inspectieresultaten, is onze kwaliteitsagenda volop in ontwikkeling. Deze ontwikkeling wordt mede gedreven door de spiegel die bijvoorbeeld de AFM en de MCA, maar zeker ook onze eigen professionals, ons voorhouden.

We noemen een drietal voorbeelden die een beeld geven van de ontwikkeling van onze kwaliteitsagenda:

(i) Van top-down naar adaptief leiderschap

Op basis van feedback van de AFM⁴⁰ en ook vanuit onze eigen praktijk zijn wij vanaf 2017 na een aantal jaren van top-down benadering meer en meer gebruik gaan maken van adaptief leiderschap. Het doel is om via een grotere mate van betrokkenheid en eigen initiatief onze partners en professionals eigenaarschap te geven in de verdere ontwikkeling van onze kwaliteitsagenda. Voorbeelden hiervan zijn de verantwoordelijkheid voor tussentijdse kwaliteitsbeoordelingen, interne kwaliteitsinspecties, oorzaakanalyse en coachingprogramma's die belegd zijn bij individuele partners en directors in onze auditpraktijk.

(ii) Van controle achteraf naar coaching vooraf

Vanuit een focus op de lerende organisatie ontwikkelt Deloitte zijn kwaliteitsmonitoring. Van inspecties achteraf (Practice Reviews) gaan we naar coaching vooraf en tussentijdse inspectie tijdens de uitvoering van controles. Het doel hiervan is de kwaliteit te waarborgen voordat de auditopinie wordt afgegeven.

(iii) Het waarderen en belonen van kwaliteit

Een belangrijk onderdeel van onze kwaliteitsagenda is ons kwaliteitsgerichte beoordelings- en beloningsbeleid. Dit beleid hebben wij het afgelopen jaar wereldwijd geharmoniseerd en doorontwikkeld. Centraal staan nu de zogeheten basisverwachtingen en de voorbeelden van bijzondere kwaliteitsprestaties. Deze nadere explicitering is mede ingegeven door feedback vanuit de AFM.⁴¹

⁴⁰ AFM (2017) pp.13-14: 'Wij constateren dat uw organisatie een duidelijke koers heeft die gericht is op kwaliteit en daarbij top-down sturing geeft aan de initiatieven. U kan echter meer gebruik maken van het leiderschap van de partners en draagvlak creëren binnen de organisatie. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid voor de verandering ook bij partners en bij medewerkers te liggen.'

⁴¹ AFM (2017) p.21: 'Wat we missen is dat uw organisatie met medewerkers het gesprek aangaat over de concrete invulling van het gewenste gedrag om de kwaliteitsagenda te realiseren.'

III. Een eerste verkenning en effectanalyse van AFM-suggesties

Introductie

De AFM geeft in haar rapport *Kwetsbaarheden structuur accountancysector* (AFM 2018) 16 suggesties voor het verhogen van de controlekwaliteit. Zes daarvan hebben betrekking op de huidige structuur van de accountancysector, terwijl tien suggesties dienen om die structuur zelf aan te passen. In deze bijlage verkennen wij voor elk van deze suggesties mogelijke (neven)effecten. De volgende vragen leiden hierbij ons denken:

- a) Wat is de verwachte bijdrage van de suggestie aan het verhogen van de controlekwaliteit?

De context hier is de verslaggevingsketen die begint bij de interne beheersing van organisaties, het management dat hiervoor verantwoordelijk is, commissarissen die daarop toezicht uitoefenen en vervolgens de externe accountant die een onafhankelijk oordeel toevoegt.

- b) Hoe past de suggestie in de internationale context van gecontroleerde bedrijven en de accountancysector?

Ruim tweederde van de door ons gecontroleerde bedrijven is internationaal georganiseerd,⁴² evenals wijzelf. Maatregelen die de internationale samenwerking bemoeilijken, zullen een negatief gevolg hebben voor de kwaliteit van de accountantscontrole bij de publiek meest relevante ondernemingen.

- c) Hoe sluit de suggestie aan bij de audit van de toekomst?

De verwachte consequenties van technologische ontwikkelingen voor de accountantscontrole zijn groot. Toetsing van maatregelen op toekomstvastheid is van belang.

- d) Wat is de impact van de suggestie op de aankomende generaties accountants?

Er zijn voldoende en ook anders opgeleide accountants nodig, met schaarse en dus op de arbeidsmarkt zeer gewilde competenties. Eventuele additionele maatregelen verhogen de aantrekkelijkheid van het beroep voor de komende generaties externe accountants.

De zorgen over de prestaties en de verwachtingen van de accountancysector en het daarmee samenhangende vertrouwen, vragen aantoonbaar effectieve maatregelen waarbij negatieve bijwerkingen worden voorkomen.

In deze bijlage verkennen wij de 16 AFM-suggesties in de volgorde waarin de AFM ze presenteert.

Binnen de huidige structuur

1. Verstevigen governance gecontroleerde bedrijven
2. Verbeteren kwaliteit verslaggeving gecontroleerde bedrijven
3. Stimuleren focus accountants op kwaliteit
4. Beleid bestuur OOB-accountantsorganisaties in dienst van kwaliteit
5. Versterken kwaliteitswaarborgen accountantsorganisaties
6. Verbreden handhavingsbeleid

⁴² In FY19 betreft dit de combinatie van ca. 17% ondernemingen die onder het PCAOB-regime vallen en/of elders beursgenoteerde zijn, ca. 36% internationale controlecliënten met activiteiten in Nederland en financiële instellingen, het merendeel van de 24% van onze controlecliënten die behoren tot het private segment. Het publieke segment dat 23% van onze portefeuille omvat valt hier niet onder.

20

18 april 2019

5405/AA/gdr

Alternatieve structuren

7. Audit only
8. Intermediairmodel
9. Rijksaccountant
10. Financial Statement Insurance
11. Afschaffen van de wettelijke controle
12. De gebruiker bepaalt
13. Audit Quality Indicators (AQIs)
14. Joint Audit
15. Begrenzen marktaandeel Big4-accountantsorganisaties
16. Corporate model

Binnen de huidige structuur

1. Verstevigen governance gecontroleerde bedrijven

Kwaliteit van financiële verslaggeving wordt bepaald door een serie opeenvolgende schakels, waaronder de interne beheersing van een onderneming, het management dat hiervoor verantwoordelijk is, de commissarissen die toezicht uitoefenen en vervolgens de externe accountant die een onafhankelijk oordeel toevoegt.⁴³

Positieve uitwerking

De AFM signaleert de wenselijkheid om de Nederlandse verslaggevingsketen verder te verstevigen, onder meer naar voorbeeld van het VK⁴⁴ en ook de VS⁴⁵. De uitbreiding en de concretisering van de verantwoordelijkheid van de organisatie en het management voor interne beheersing dragen aantoonbaar bij aan kwaliteit.⁴⁶

Hiermee wordt ook tegemoet gekomen aan maatschappelijke zorgen over onafhankelijkheid, verantwoordelijk en mogelijke ongewenste prikkels in het huidige systeem. De Nederlandse corporate-governancesystematiek kan zo in lijn worden gebracht met die in de VS en het VK. Deze ontwikkeling past in een toekomstvisie waarin de kwaliteit van verslaggeving duurzaam wordt verbeterd en de relevantie en de effectiviteit van de accountantscontrole worden vergroot.

⁴³ SEC (2018), [Wes Bricker, Chief Accountant](#): "Audits and financial reporting more generally are also enhanced by strong, independent audit committees. Boards of public companies in the U.S. have a financial reporting oversight responsibility, which they usually assign to their audit committees. In the U.S., the entire Board has to approve the release of public company financial reports, even though management is responsible for their preparation. As a result, both management and directors have a vital interest in the quality of the company's books and records and related internal accounting controls in order to address their responsibilities adequately."

⁴⁴ FRC, UK Corporate Governance Code (juli 2018); FRC, Guidance on Audit Committees (april 2016).

⁴⁵ De in 2002 in de VS geïntroduceerde Sarbanes-Oxley Act, evenals de 'SEC Blueprint' voor de verslaggevingsketen (2018): <https://www.sec.gov/oca/us-financial-reporting-structure-public-issuers>

⁴⁶ In 2019 wordt onderzoek van Preeti Choudhary, Ph.D. gepubliceerd. Hiervan is een voorpublicatie opgenomen [in het MAB](#). In haar presentatie tijdens de 2018 conferentie van de Foundation for Auditing Research ging zij in op een versterking van de rol van management, de auditcommissie en de auditor, een verbetering van de verslaggevingskwaliteit en de toename van het aantal en de omvang van audit adjustment.

21

18 april 2019

5405/AA/gdr

Mogelijke neveneffecten

Neveneffecten zijn mogelijk een mogelijke lastenverzwaring voor het bedrijfsleven en accountantskantoren, en een verhoogde aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen.

2. Verbeteren kwaliteit verslaggeving gecontroleerde bedrijven

Een kwalitatief goede wettelijke controle is mede afhankelijk van de kwaliteit van het stelsel van interne beheersingsmaatregelen en de daaruit volgende financiële verslaggeving van ondernemingen. De verantwoordelijkheid hiervoor berust bij het management (RvB) en het interne toezicht daarop (RvC). De externe accountant voegt hier een objectief oordeel aan toe.

Positieve uitwerking

De rapportage- en controlekwaliteit kan worden verbeterd door maatregelen te treffen, bijvoorbeeld de invoering van de SOx 404-openbaarmakingsvereisten.⁴⁷ Een dergelijke verklaring van het management is reeds in de corporate-governancecode in Nederland geïntroduceerd. Zoals ook de AFM concludeert, is er geen verplichting voor de accountant expliciet te verklaren dat de verklaring van het management akkoord is. Ook zijn er in de huidige regelgeving geen specifieke sancties voor de onderneming, het management en de accountant indien niet wordt voldaan aan de vereisten.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de SOx-regelgeving effectief is.⁴⁸ Evenals de versterking van governance sorteert een dergelijke maatregel effect in een eerder stadium van de verslaggevingsketen. Het vergroot de foutsignaleringskans door het management en de interne toezichthouders en kan bijdragen aan de kwaliteit en effectiviteit van de accountantscontrole.

In de internationale context zorgen dergelijke maatregelen voor meer consistentie, onder meer met wetgeving in de VS⁴⁹ en bij ontwikkelingen in het VK⁵⁰. Het beantwoordt de maatschappelijk roep om transparantie en duidelijkere verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld door RvB en de RvC expliciet in de verslaggeving aandacht te laten besteden aan (i) de maatregelen die zij hebben getroffen om fouten en fraude te voorkomen en op te sporen, aangevuld met (ii) de kernpunten uit de accountantscontrole.

Mogelijke neveneffecten

Neveneffecten lijken zich te beperken tot mogelijke lastenverzwaring voor het bedrijfsleven en accountantskantoren en verhoogde aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. Mogelijk ontstaat

⁴⁷ SOx artikel 404 stelt zulke regels voor, onder meer voor de interne beheersing en de financiële rapportering. Het management wordt verplicht jaarlijks expliciet een uitspraak te doen over de betrouwbaarheid van de interne beheersingsmaatregelen die in de onderneming gehanteerd worden. De CEO en de CF(R)O moeten verklaren dat de interne beheersingsmaatregelen effectief zijn en de accountant moet naast zijn controleverklaring een expliciete verklaring toevoegen omtrent het akkoord zijn met de uitspraken van de CF(R)O en de CEO. De SOx-regelgeving kent strenge handhavinginstrumenten voor zowel de ondernemingsleiding als de accountant.

⁴⁸ In 2019 wordt onderzoek van Preeti Choudhary, Ph.D. gepubliceerd, waarvan een voorpublicatie [in het MAB](#) is opgenomen evenals een presentatie tijdens de 2018 conferentie van de Foundation for Auditing Research, waarin onder meer een versterking van de rol van het management, de auditcommissie en de auditor, een verbetering van de verslaggevingskwaliteit en een toename van het aantal en de omvang van audit adjustments wordt vastgesteld.

⁴⁹ Met name de in 2002 in de VS geïntroduceerde Sarbanes-Oxley Act

⁵⁰ Adviezen tot invoering van een Britse variant op de Sarbanes-Oxley-wetgeving door onder meer de [BEIS Parliamentary Select Committee \(p.79\)](#), de [Competition and Markets Authority](#)

22
18 april 2019
5405/AA/gdr

hierdoor een risico dat verplichte transparantie leidt tot verminderde openheid van het management in de richting van de RvC, de AC en de externe accountant.

3. Stimuleren focus accountants op kwaliteit

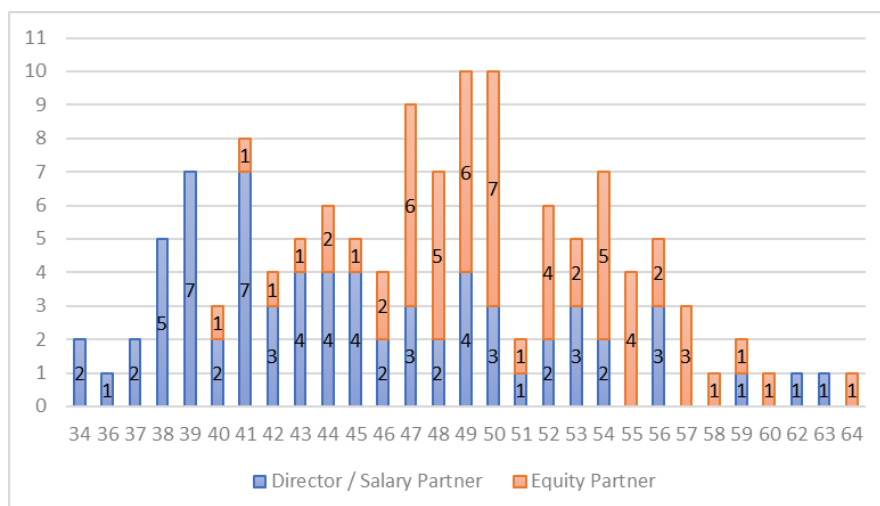
De AFM doet de suggestie om, ook zonder fundamentele wijziging van het huidige partnermodel binnen accountantsorganisaties, mogelijkheden te onderzoeken om de focus van de accountant op kwaliteit verder te versterken. Hierbij worden genoemd (i) het doorslaggevend laten zijn van kwaliteitsprestaties in de systemen voor beoordeling, beloning en promotie, (ii) het verhogen van de uittredingsleeftijd van (equity)partners en (iii) het laten ondertekenen van de accountantsverklaring door zowel de externe accountant als de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB).

Positieve uitwerking

Kwaliteitsprestaties zijn doorslaggevend in ons systeem voor beoordeling, beloning en promotie. De AFM onderschrijft⁵¹ dat bij Deloitte kwaliteit niet alleen in het beleid, maar ook in de praktijk van doorslaggevende betekenis is. In onze ogen is een dergelijk systeem een waarborg voor de focus op kwaliteit.

Het is in de praktijk gangbaar dat equitypartners bij het bereiken van de 58- tot 60-jarige leeftijd uittreden (figuur 1). Dit sluit echter niet uit dat zij langer aan de accountantsorganisatie verbonden blijven, wat in de praktijk ook gebeurt als hun kennis en ervaring van toegevoegde waarde zijn. Daarnaast geldt dat de equitypartners een deel zijn van de totale groep externe accountants met daarnaast de partners en directors die in loondienst zijn, waarvoor de reguliere pensioengerechtigde leeftijd geldt.

Figuur 1 – leeftijden van huidige externe accountants in Deloitte's Audit & Assurance praktijk



De door de AFM gesuggereerde maatregelen adresseren mogelijk elementen in maatschappelijke perceptie en zorgen, zonder dat hun positieve effect op de kwaliteit direct aantoonbaar is.

⁵¹ AFM (2017): 'Kwaliteit is in de praktijk van doorslaggevende betekenis in beoordeling, benoeming, beloning'

Mogelijke neveneffecten

Het doorslaggevende karakter van kwaliteitsprestaties in systemen voor beoordeling, beloning en promotie lijkt effectief.⁵² Dergelijke systemen dienen met zorg te worden vormgegeven om het risico op een 'angstcultuur' en negatieve connotatie bij kwaliteit te voorkomen. Systemen dienen zo te worden vormgegeven dat ze een lerende cultuur ondersteunen en gebaseerd zijn op een kwaliteitsdefinitie die verder gaat dan compliance.

Een mogelijk neveneffect van een verplicht hogere uittredingsleeftijd voor equitypartners is dat zij de doorstroom van volgende generaties professionals met vernieuwende ideeën over cultuur en vernieuwing (innovatie) mogelijk afremmen.

In Nederland tekent de externe accountant in naam de controleverklaring, in tegenstelling tot de VS. Ook geeft de externe accountant uitleg en legt verantwoording af in de Algemene Vergadering. Aftekening van de controleverklaring door zowel de accountant als de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB'er) introduceert potentieel onduidelijkheid in de publieke perceptie: wie is nu eindverantwoordelijk en aanspreekbaar voor de geleverde kwaliteit? Een dergelijke maatregel lijkt primair gericht op de publieke perceptie zonder iets bij te dragen aan een betere uitvoering van het werk door de OKB'er, omdat die onder de kwaliteitsstandaarden en het beloningsbeleid reeds volledig medeverantwoordelijk is. Het medeondertekenen van de verklaring door de OKB'er lijkt cosmetisch.

4. Beleid bestuur OOB-accountantsorganisaties in dienst van kwaliteit

De AFM doet de suggestie te onderzoeken wat het effect zou zijn wanneer het bestuur van de OOB-accountantsorganisaties verplicht uit meer externe leden zou bestaan, om zo de focus op de lange termijn en het publiek belang verder te versterken.

De AFM verwijst hierbij naar het Verenigd Koninkrijk⁵³ waar de board van accountantsorganisaties ten minste drie onafhankelijke, *non-executive* bestuursleden heeft die als primaire doel hebben om vanuit de bescherming van het publiek belang de kwaliteit van wettelijke controles te waarborgen.

Positieve uitwerking

In de corporate governance van het VK wordt veelal gewerkt met een one-tier board. Nederland kent een two-tier board, met een Raad van Commissarissen die volledig uit externe, onafhankelijke leden bestaat op het niveau van de Nederlandse topholding van de groep waarvan de accountantsorganisatie deel uitmaakt. Deze RvC benoemt en beoordeelt het bestuur, en houdt naast zijn algemene taken specifiek toezicht op de borging van het publiek belang, waarbij controlekwaliteit als leidend principe wordt gehanteerd.

De toegevoegde waarde van onafhankelijk toezicht is in Nederland in 2014 onderkend en is vervolgens ingevoerd. Hiermee is reeds voorzien in extern, onafhankelijk toezicht⁵⁴ dat gericht is op de lange termijn

⁵² AFM (2017): Kwaliteit is doorslaggevend in de beoordeling, beloning en promotie van zowel partners als professionals.

⁵³ FRC Audit Firm Governance Code, 2016

⁵⁴ Op de corporate website van Deloitte is [nadere informatie te vinden](#) over de samenstelling en taakverdeling, de wijze van benoemen en termijnen, en het reglement van de Raad van Commissarissen Coöperatief Deloitte U.A., Deloitte Holding B.V. en de groepsvennootschappen.

en het publiek belang. In aanvulling hierop heeft de AFM per 1 juli 2018 geschiktheidseisen (en toetsing daarop) ingevoerd voor bestuurders en commissarissen van OOB-accountantsorganisaties.

Het bestuur van OOB-accountantsorganisaties legt zich primair toe op het besturen binnen de door de RvC gestelde grenzen, waaronder die ten aanzien van hun tijdsbesteding. Hieruit volgt dat bestuurders niet direct betrokken zijn bij dienstverlening aan cliënten. Leden van de RvB ontvangen daarbij voor hun werk een *winstonafhankelijke* beloning, met een variabele component die afhankelijk is van het realiseren van langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie.

Mogelijke neveneffecten

Er bestaan verschillen in de systemen voor corporate governance in het VK en Nederland, onder meer in de one-tier (VK) vs. two-tier (NL) structuren. De AFM-suggestie vermengt deze vormen van corporate governance door te verwijzen naar non-executive directors. Het is van belang naar mogelijkheden voor versterking te kijken die passen in of aansluiten bij de Nederlandse Corporate Governance Code en andere wet- en regelgeving.

In Nederland bestaat de mogelijkheid externe bestuurders aan te stellen, wat in de praktijk ook gebeurt. De voordracht van bestuurders is belegd bij de volledig externe Raad van Commissarissen. Het introduceren van verplichtingen creëert een inherente beperking in die taakuitvoering.

5. Versterken kwaliteitswaarborgen accountantsorganisaties

In de afgelopen jaren zijn in de accountancysector hervormingen ingezet, zowel door kantoren afzonderlijk als in gezamenlijkheid via de 'Veranderagenda Audit' van de NBA.⁵⁵ Onder meer de AFM onderkent de positieve werking die hiervan uitgaat en wijst op het feit dat er meer tijd nodig is voor de volledige effecten van deze hervormingen zichtbaar zijn.⁵⁶

De praktische suggestie die de AFM bij dit thema doet, is "het inrichten of uitbreiden van ondersteunende staf die gericht is op het 'in control' zijn van de bedrijfsvoering van de accountantsorganisatie vanuit het perspectief van kwaliteit."⁵⁷

Positieve uitwerking

De Wet toezicht accountantsorganisaties schrijft onder meer voor dat de accountantsorganisatie beschikt over een stelsel voor kwaliteitsbeheersing⁵⁸ en dat de bedrijfsvoering zodanig is ingericht dat deze een beheerste en integere uitoefening van haar bedrijf waarborgt.⁵⁹ Ons kwaliteitssysteem is gebaseerd op de

⁵⁵ NBA veranderagenda 'In het publiek belang': <https://www.nba.nl/projecten/in-het-publiek-belang/>

⁵⁶ AFM (2017, p.15) concludeert dat het te vroeg is "om te stellen dat de verandertrajecten, NBA-maatregelen en te implementeren nieuwe wetgeving op (middel)lange termijn niet tot het gewenste effect zullen gaan leiden. Effecten van de verbetermaatregelen die betrekking hebben op aspecten als gedrag en cultuur en governance kunnen nog niet volledig zichtbaar zijn in de kwaliteit van uitgevoerde wettelijke controles. De AFM zal op dit moment geen nieuwe aanbevelingen doen voor aanvullende wet- en regelgeving."

⁵⁷ AFM (2018), 'Verkenning kwetsbaarheden' – paragraaf 4.6 'Versterken kwaliteitswaarborgen van de Accountantsorganisaties'

⁵⁸ Wta, hoofdstuk 3, artikel 18.1: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0019468/2019-02-01/#Hoofdstuk3>

⁵⁹ Wta, hoofdstuk 3, artikel 21.1: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0019468/2019-02-01/#Hoofdstuk3>

25
18 april 2019
5405/AA/gdr

IFAC-standaarden.⁶⁰ In de hoofdbrief en in bijlage II leest u in meer detail waarom wij doen wat we doen, en wat de resultaten daarvan zijn.

Mogelijke neveneffecten

De AFM-suggestie heeft als mogelijk neveneffect dat te sterk operationeel invulling gegeven wordt aan de vereisten die reeds in onder meer de Wta en Bta, in internationale standaarden, alsmede in de Nederlandse Code Corporate Governance zijn voorzien.

De AFM-suggestie om de ondersteunende staf uit te breiden lijkt niet direct bij te dragen aan het streven naar het beleggen van de verantwoording voor kwaliteit daar waar die de meeste waarde heeft: in de praktijk bij de externe accountant en overige professionals. Een dergelijke maatregel creëert eerder meer inspectiedruk en daarmee gedrag dat gericht is op compliance (checklists).

6. Verbreden handhavingsbeleid

De AFM suggereert onderzoek naar mogelijke verbreding van haar handhavingsbeleid. Hieraan ten grondslag ligt de lopende rechtszaak tussen toezichthouder AFM en de accountantskantoren PwC en EY naar aanleiding van het een vonnis waarmee de rechtbank Rotterdam eind 2017 twee boetes van de AFM ongegrond verklaarde. Deze zaak is thans onder de rechter.

De AFM richt zich in haar toezicht conform de Wta primair op de accountantsorganisaties. Zij raadt echter aan te bezien of zowel de accountantsorganisatie als de accountant verantwoordelijk kan worden gehouden voor ernstige tekortkomingen in de kwaliteit van een wettelijke controle.

Het tuchtrecht verschaft de AFM (en iedere belanghebbende) al de mogelijkheid om accountants rechtstreeks aan te spreken op ernstige tekortkomingen in een wettelijke controle. De verantwoordelijkheid voor onder meer de beheerste bedrijfsvoering van de accountantsorganisatie, en het voorgeschreven stelsel voor kwaliteitsbeheersing hierbij, berust conform de Wta bij de accountantsorganisatie.

Relevant in dit kader is de evaluatie van de Wta in opdracht van het Ministerie van Financiën, getiteld 'Bouwen aan vertrouwen', uitgevoerd door de Erasmus Universiteit,⁶¹ en specifiek Deel III waarin conclusies en aanbevelingen staan ten aanzien van de door de AFM uitgeoefende toezicht en handhaving.

Wel zien wij een mogelijk positieve uitwerking van de verbreding van handhavingsmogelijkheden door de invoering van een proportionele Nederlandse equivalent van SOx. Deze mogelijkheid wordt ook in het VK genoemd, in de diverse rapporten van onder meer de CMA en BEIS. Het betreft hier verbreding van het handhavingsbeleid naar de bredere keten, specifiek gericht op management en intern toezicht (RvC, AC).

Alternatieve structuren

7. Audit only

De AFM suggereert in het audit only-model een verdere separatie van de wettelijke controlepraktijk van de andere onderdelen van de multidisciplinaire zakelijke dienstverlener. Deze suggesties zouden tot doel

⁶⁰ IFAC International System of Quality Control ([ISQC 1, artikel 16, p42](#))

⁶¹ [Erasmus Universiteit \(2014\) 'Bouwen aan Vertrouwen'](#) - Evaluatie van de Wet toezicht accountantsorganisaties ('Wta')

hebben (i) het terugdringen van potentiële onafhankelijkheidsconflicten en (ii) het vergroten van de focus op kwaliteit van de wettelijke controles.

Onafhankelijkheid is een randvoorwaarde voor controlekwaliteit, die verankerd is in onder meer de Wta⁶², de VGBA en de ViO⁶³. Bij OOB's is het niet toegestaan naast de wettelijke controle adviesdiensten te leveren.

Het AFM-toezicht dient meer te worden ingericht naar het voorbeeld van het PCAOB-toezicht in de VS, onder meer door (i) een focus op OOB's en (ii) het opstellen van een scherper normen- en toetsingskader.

Positieve uitwerking

Een verdergaande splitsing lijkt vooral gericht op de publieke perceptie van onvoldoende onafhankelijkheid en introduceert risicovolle neveneffecten.

Mogelijke neveneffecten

Een verdergaand audit only-model introduceert onder meer bedreigingen voor de:

1. Controlekwaliteit

De auditkwaliteit is afhankelijk van toegang tot specialistische kennis, zowel binnen de Nederlandse organisatie als in het internationale netwerk. Specialistische ingezet op audits zijn onder meer specialisten op het gebied van belastingen, waarderingen, actuariaat, forensisch onderzoek, IT en cyber, en corporate finance.

Het aandeel van specialisten bij de controles van OOB's bedraagt 12,7% van het totale aantal controle-uren (tabel 1). Dit is in lijn met ervaringscijfers die ook de CMA in het VK rapporteert, zijnde 10-20% van de uren van de controle van de FTSE 350-fondsen.

Tabel 1 – Percentages specialistenuren als onderdeel van de wettelijke controle

	2016/2017		2017/2018	
	OOB	Niet-OOB	OOB	Niet-OOB
Risk specialisten, incl. IT Audit	12,24%	3,96%	7,90%	3,80%
Tax & Legal	0,73%	0,51%	0,65%	0,56%
Financial Advisory	1,04%	1,04%	3,75%	1,10%
Diversen	0,20%	0,06%	0,42%	0,37%
	14,21%	5,57%	12,72%	5,83%

De accountantsorganisatie zou in geval van verregaande of zelfs volledige separatie de benodigde non-auditexpertise en capaciteit (i) in de eigen organisatie moeten opbouwen of (ii) extern inhuren.

⁶² [Wta, hoofdstuk 3](#), art.19 voor de accountantsorganisatie en art. 25 voor de individuele externe accountant

⁶³ NBA, de VGBA en ViO: <https://www.nba.nl/wet-en-regelgeving/consultaties/archief-consultaties-en-projecten/vgba-en-vio/>

(i) fulltime-capaciteit opbouwen in de accountantsorganisatie

Het is maar zeer de vraag of audit only-organisaties in staat zullen zijn de benodigde specialistische capaciteit op te bouwen. Er is schaarste op de arbeidsmarkt voor deze specialisten, en het is maar de vraag of specialisten in voldoende mate kiezen voor een audit only-carrière versus een carrière bij een multidisciplinaire dienstverlener⁶⁴ of bijvoorbeeld een toonaangevende corporate.

Een van de uitdagingen is gelegen in de afwisseling in het werk, dat bij een audit only-organisatie inherent minder divers is. Een andere uitdaging is het op peil houden van de kennis en kunde van deze specialisten wanneer zij zijn losgekoppeld van hun werk en de kennisontwikkeling in de adviespraktijk. Daarnaast wordt in dezelfde organisatie met Centers of Excellence (CoE's) gewerkt vanuit zogeheten 'standaard operating procedures' gericht op de borging van kwaliteit, scoping en oordeelsvorming bij een wettelijke controle.

(ii) externe inhuur

De externe inhuur introduceert mogelijke bedreigingen voor de onafhankelijkheid die in de volgende paragraaf worden beschreven. Externe inhuur heeft mogelijk een kostenopdrijvend effect. De samenwerking met externe specialisten introduceert complexiteit, onder meer omdat betrokkenen dan niet meer opereren binnen eenzelfde systeem voor kwaliteitbeheersing, waaronder de controlemethodiek, systemen voor dossiervorming, trainingen en accreditaties. Ook komen vragen op tafel over beschikbaarheid en daarmee tijdigheid van de ondersteuning door specialisten, risico's in aansprakelijkheid en de mogelijk beperkingen in de bereidheid van derden om onder acceptabele voorwaarden de specialistische diensten te leveren.

2. *Toegang tot het internationale netwerk*

Separatie van de Nederlandse accountantsorganisatie kan tot gevolg hebben dat de accountantorganisatie niet alleen los komt te staan van de Nederlandse adviesorganisatie, maar ook gesepareerd wordt van het internationale netwerk. Dit zou sterk nadelig zijn voor de kwaliteit, gegeven dat tweederde van onze controlecliënten internationaal is georganiseerd en een internationaal gecoördineerde, uniforme audit behoeft. Het steunen op derden om de internationale onderdelen van de controles uit te voeren, maakt de coördinatie complexer en creëert risico's voor de onafhankelijkheid en de kwaliteitsborging.

3. *Onafhankelijkheid*

De samenwerking met derde partijen voor de inhuur van specialisten introduceert (nieuwe) risico's voor de onafhankelijkheid. De huidige wereldwijde netwerken opereren binnen eenzelfde systeem voor beheersing van kwaliteit en ook onafhankelijkheid. In het geval van separatie zal hiervoor gesteund moeten worden op de systemen van derden.

Een andere neveneffect is dat, door de schaalverkleining van een internationaal multidisciplinair netwerk naar een lokale audit only-organisatie, de relatieve afhankelijkheid toeneemt van specifieke

⁶⁴ Accountant.nl (2018): "De big four-kantoren bezetten net als in 2015 weer de plaatsen drie tot en met zes van de wereldwijde ranglijst van vijftig populairste werkgevers onder business-studenten, opgesteld door Universum."

(omvangrijke) controlecliënten. Dit beïnvloedt mogelijk het professioneel-kritisch gedrag van de externe accountant of de continueringsoverwegingen van de betreffende accountantsorganisatie.

4. Financiële stabiliteit en investeringskracht

De combinatie van accountancy en advies in één organisatie draagt bij aan de financiële stabiliteit en weerbaarheid van het betreffende netwerk door (i) het beter kunnen opvangen van financiële pieken en dalen ingevolge het seizoenskarakter van het controlewerk en het positieve effect van diversifiëring gedurende economische cycli, (ii) spreiding van de werkdruk gegeven het hoge aantal professionals dat benodigd is in de controlepraktijk gedurende het piekseizoen, versus de mogelijkheden voor bredere inzet buiten het controleseizoen en (iii) onafhankelijkheid van de grootste (controle)cliënten.

Separatie werkt kostenverhogend doordat onder meer (i) een lokaal systeem voor kwaliteitsbeheersing, backoffice en administratie dient te worden ontwikkeld, aangestuurd en onderhouden, (ii) specialisten van derde partijen dienen te worden gecontracteerd, aangestuurd, getraind en op kwaliteit en onafhankelijkheid gemonitord en (iii) er een lagere bezettingsgraad zal gelden voor in-house specialisten.

De omvang van de organisatie waar de accountantsorganisatie deel van uitmaakt, zorgt voor (inter)nationale investeringskracht in kwaliteitsverbetering en innovatie van auditmethodes en systemen (waaronder die voor data-analyse, robotisering en artificial intelligence). Die investeringskracht neemt mogelijk (significant) af wanneer de Nederlandse accountantsorganisatie gesepareerd wordt van de adviesorganisatie en met name van het internationale netwerk.

8. Intermediairmodel

Op dit moment is de Audit Committee (AC) van een onderneming verantwoordelijk voor de voordracht van de te benoemen accountant en legt dit ter ratificering voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De vergadering kan de voordracht afkeuren. De AC bepaalt ook de remuneratie van de accountant.

In de suggesties van de AFM bepaalt een intermediair als een onafhankelijke organisatie welke accountant wordt ingeschakeld voor de wettelijke controle en tegen welk honorarium.

Positieve uitwerking

Een mogelijke tekortkoming in het huidige (governance)model is dat er een directe (economische) band bestaat tussen de controleur en de gecontroleerde. De Nederlandse corporate governance voorziet in mitigerende maatregelen voor de risico's die hiervan uitgaan. Wij zien in recente jaren een professionalisering bij AC's in de uitvoering van hun taak en het nemen van verantwoordelijkheid in het waarborgen van objectieve en hoogkwalitatieve audits. Het verder formaliseren van verantwoordelijkheden hieromtrent door de invoering van een proportionele equivalent van het SOx-regime heeft naar verwachting een positieve uitwerking op zowel de verslaggevings- als de controlekwaliteit. Zie hiertoe de suggesties [1.](#) en [2.](#) in dit document.

Mogelijke neveneffecten

Het doorkruisen van de bestaande corporate-governancemodellen leidt mogelijk tot het verkleinen van de verantwoordelijkheid en de betrokkenheid van onder meer de auditcommissie bij de verslaggeving en de wettelijke controle daarvan. Daarnaast ontstaat het risico dat een partij die meer op afstand staat onvoldoende kennis heeft van de complexiteit van de te controleren organisatie. Dit leidt mogelijk tot suboptimale besluitvorming, onder meer over de eisen die gesteld worden aan de controle en het kantoor dat deze controle dient uit te voeren. De intermediair dient over voldoende kennis, expertise en instrumenten te beschikken.

De AFM noemt daarnaast mogelijke operationele neveneffecten van onvoldoende prikkels tot kostenbeheersing en efficiënte bedrijfsvoering, alsmede mogelijke nieuwe prikkels vanuit belangenconflicten die de effectiviteit van intermediair kunnen beïnvloeden.

Aanpassing van zowel de Nederlandse als de EU-wetgeving is benodigd.

9. Rijksaccountant

De AFM suggereert de introductie van een Rijksaccountant zonder winstoogmerk. Deze partij kan als nieuwe marktpartij opereren in concurrentie met de bestaande kantoren, of via een gedeeltelijk of geheel monopolie verantwoordelijk zijn voor (een deel van) de wettelijke controles.

Positieve uitwerking

Zoals de AFM aangeeft, is deze optie primair gericht op het verminderen van mogelijke schadelijke prikkels die voortkomen uit het verdienmodel. Hierbij zou onderzocht kunnen worden of accountantsorganisaties⁶⁵ zonder winstoogmerk aantoonbaar betere kwaliteit leveren.

Mogelijke neveneffecten

De opzet van een Rijksaccountant introduceert organisatorische vraagstukken. Wanneer de scope alle wettelijke controles omvat, dan betreft dat circa 20.000 audits die uitgevoerd worden door enkele duizenden auditors. Zelfs een kleinere scope, bijvoorbeeld gericht op OOB's (circa 1.000) vraagt een aanzienlijke schaalgrootte van de nieuw te vormen organisatie. Tegen die achtergrond spelen onder meer vragen over de mogelijkheden om:

- op die schaal auditors te werven en binden⁶⁶;
- een voldoende robuuste organisatie op te bouwen, inclusief bijbehorende methodieken, technologische systemen en kwaliteitsbeheersing die de kwaliteit van de huidige aanbieders overstijgt;

⁶⁵ [Accon-avm](#) is een coöperatie zonder partnerstructuur

⁶⁶ [Accountant.nl \(2018\)](#): "De Big Four-kantoren bezetten net als in 2015 weer de plaatsen drie tot en met zes van de wereldwijde ranglijst van vijftig populairste werkgevers onder business-studenten, opgesteld door Universum.", [NBA \(2018\)](#): "Vraag naar accountants neemt sterk toe."

- samenwerkingsverbanden met kantoren aan te gaan die de benodigde specialistische expertise kunnen leveren voor onder meer IT-audits en waarderingen, of die specialisten zelf te werven;
- internationale samenwerkingsverbanden aan te gaan en die te managen voor de wettelijke controle van multinationale organisaties waarbij het publiek belang groot is als gevolg van bijvoorbeeld de geïnvesteerde pensioengelden en hun belangrijke rol als omvangrijke werkgever.

De vraag is ook wat het effect is van het verminderen of zelfs geheel uitsluiten van marktwerking op onder meer het kostenniveau en het innovatief vermogen van de nieuw te vormen organisatie. De invoering van een Rijksaccountant introduceert de mogelijkheid van overheidsfalen en claimrisico bij de overheid. Deze optie vraagt aanpassing van de Nederlandse en Europese wetgeving.

10. Financial Statement Insurance

Het Financial Statement Insurance-model (FSI) is een variant op het intermediairmodel (8.) waarbij verzekeraars als intermediair worden gepositioneerd tussen de controlecliënt en de accountant.

Positieve uitwerking

Evenals bij het intermediairmodel (8.) suggereert de AFM een positieve uitwerking op kwaliteit door het aanpassen van het verdienmodel.

Mogelijke neveneffecten

De Nederlandse corporate governance voorziet in maatregelen die onder meer de verantwoordelijkheid voor het waarborgen van objectieve en hoogkwalitatieve audits bij auditcommissies leggen. Auditcommissies dienen de belangen van alle belanghebbenden in ogenschouw te nemen.

Een risico van het FSI-model is dat er (nieuwe) commerciële prikkels worden geïntroduceerd. Verzekeraars hebben een winst oogmerk en zijn gericht op winstmaximalisatie, zoals ook door de AFM wordt aangegeven. Daarbij komt de vraag hoe dit model de verzekeraars stimuleert om gericht te zijn op het publiek belang, in plaats van op het mitigeren van claimrisico's, kostenreductie en winstmaximalisatie.

Evenals bij het intermediairmodel doorkruist dit model de bestaande corporate-governancemodellen. Dit leidt mogelijk tot het verkleinen van de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van onder meer de auditcommissie bij de verslaggeving en de wettelijke controle daarvan. Deze optie vraagt aanpassing van de Nederlandse en Europese wetgeving.

11. Afschaffen van de wettelijke controle

De AFM suggereert verschillende varianten van afschaffing, waarbij de meest vergaande variant is dat met het loslaten van de wettelijke verplichting ook de wettelijke voorschriften over hoe een controle uitgevoerd dient te worden, worden losgelaten. Een tweede variant is dat de wettelijke controleplicht vervalt, maar niet de voorschriften indien vrijwillig een controle wordt uitgevoerd. Ook wordt aangegeven dat afschaffing kan worden overwogen voor specifieke segmenten (bijvoorbeeld niet-OOB-controlecliënten) of dat de ondergrenzen voor de controleplicht worden opgetrokken.

31

18 april 2019

5405/AA/gdr

Positieve uitwerking

De AFM signaleert dat afschaffing van de wettelijke controle mogelijk een concurrentiebevorderende uitwerking heeft doordat de 'gegarandeerde vraag' wegvalt. Dit kan een prikkel geven om de belanghebbenden bij de controle meer centraal te stellen. Ook kan hierdoor de concurrentie op kwaliteit en innovatief vermogen verder versterkt worden.

De uitwerking op innovatie zou zo ver kunnen strekken dat door het vervallen van het wettelijk kader, de controlestandaarden en controlevergunningen, de barrières voor toetreding zodanig verlaagd worden dat er (disruptieve) toetreders zullen zijn waaronder tech companies.

Afschaffing van de wettelijke basis versterkt mogelijk de positie van de accountant als gevolg van de bewuste keuze van organisaties voor het laten uitvoeren van een accountantscontrole, mogelijk daartoe gestimuleerd voor hun interne toezichthouders of andere belanghebbenden, waaronder de verstrekkers van vreemd en eigen vermogen.

Afschaffing van de controleplicht voor bijvoorbeeld niet-OOB's of het optrekken van controlegrenzen kan een positieve uitwerking hebben op de controlekwaliteit. Het stelt zowel de accountantskantoren als de AFM in staat om de schaarse middelen daar in te zetten waar het publiek belang het grootst is. Dit zou het Nederlandse model meer in lijn brengen met het model in de VS, waar een controleplicht (en het toezicht daarop) geldt voor organisaties waar publiek geld in is geïnvesteerd. Overige (vrijwillige) controles worden overgelaten aan de vrije markt.

Het loslaten van de voorschriften voor de uitvoering van de controle leidt er mogelijk toe dat de controle qua scope, doel en uitvoering meer gedreven wordt vanuit publiek belang en wat belanghebbenden nodig achten versus een 'one size fits all' en sterk gekaderde benadering.

Mogelijke neveneffecten

Een risico dat samenhangt met afschaffing is dat een deel van de gecontroleerde organisaties zal besluiten in het vervolg geen accountantscontrole meer te laten uitvoeren. In een situatie waarin het publiek belang aanzienlijk is, zal echter een natuurlijke tegendruk ontstaan waarbij belanghebbenden een accountantscontrole afdwingen. Denk hierbij aan verstrekkers van vreemd en eigen vermogen.

Het afschaffen van de wettelijke controleplicht vraagt aanpassing van de Nederlandse en Europese wetgeving.

12. De gebruiker bepaalt

Op grond van de Nederlandse corporate governance zijn de RvB en RvC in hun taakuitvoering gericht op de langetermijnbelangen van stakeholders.⁶⁷ In de huidige sectorstructuur doet de RvC en de daaraan

⁶⁷ [Nederlandse code Corporate Governance](#): "De vennootschap is een lange termijn samenwerkingsverband van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. Stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen en zijn doorgaans gericht op de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming."

32

18 april 2019

5405/AA/gdr

rapporterende AC een voordracht voor de benoeming van een accountantsorganisatie, die vervolgens ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de AVA.

De AFM doet de suggestie die stakeholders een meer directe rol te geven bij de keuze van de accountant. Het betreft hier met name verstrekkers van vreemd vermogen en crediteuren.

Positieve uitwerking

Een dergelijke maatregel komt mogelijk tegemoet aan de perceptie van (onvoldoende) publieke betrokkenheid en daarmee aan de wens tot een versterking van de onafhankelijkheid en een bredere vertegenwoordiging van stakeholders. Het opent daarnaast mogelijkheden om de scope van de audit directer af te stemmen op de behoeften van een bredere groep belanghebbenden en daarmee het publiek belang.

Mogelijke neveneffecten

De AFM noemt enkele praktische uitvoeringsvragen, zoals hoe verschillende groepen gebruikers zich verenigen en wie de praktische selectie gaat uitvoeren. Ook is het de vraag wat de impact is van betrokkenheid van minder goed geïnformeerde of gekwalificeerde belanghebbenden in dit proces. Een dergelijke aanpassing vraagt daarnaast aanpassing van de wetgeving, zowel in Nederland als op EU-niveau.

Het ligt mogelijk meer voor de hand om in te zetten op suggesties 1. (versterking governance) en 2. (verhoging verslaggevingskwaliteit).

13. Audit Quality Indicators (AQIs)

Zoals de AFM in haar suggesties schrijft, "is in de markt voor wettelijke controles is niet eenduidig vastgelegd wat precies onder kwaliteit van wettelijke controles wordt verstaan noch wanneer sprake is van een goede of onvoldoende kwaliteit." In onze brief schrijven wij onder meer over het onderzoek dat gedaan wordt naar AQI's die in causaal verband staan met controlekwaliteit.

Positieve uitwerking

Eenduidige en aantoonbaar relevante AQI's kunnen bijdragen aan het transparant en vergelijkbaar maken van kwaliteitsprestaties door accountantskantoren voor stakeholders, waaronder AC's en ook het bredere publiek. Ook kunnen zij de voorspelbaarheid van kwaliteit vergroten als onderdeel van de kwaliteitsbeheersingsystemen van accountantskantoren. Ze kunnen zowel de organisatie als de individuele accountant stimuleren aandacht te geven aan die zaken die de kwaliteit aantoonbaar verhogen.

Duidelijke (internationale) definities en een verplicht karakter van AQI's kunnen bijdragen aan concurrentie op kwaliteit. Een verhoogde transparantie op basis van consistent toegepaste AQI's heeft mogelijk ook een positieve invloed op het vertrouwen in de sector; ze maken kwaliteitsprestaties en de inspanningen daartoe inzichtelijk en beter te begrijpen voor belanghebbenden. Dit draagt mogelijk ook bij aan het dichten van (een deel van) de verwachtingskloof en de perceptie van wat accountantsorganisaties (zouden moeten) doen.

Dit alles heeft mogelijk ook een positief effect op het aantrekken van nieuwe getalenteerde professionals, omdat ze op een objectieve manier een onderscheid kunnen maken tussen de verschillende accountantskantoren.

Mogelijke neveneffecten

Nadelige neveneffecten van AQI's lijken beperkt, anders dan dat zij mogelijk leiden tot enige lastenverzwaring. Belangrijk zijn evenwel enkele randvoorwaarden, waaronder (wetenschappelijke) onderbouwing van het nut van specifieke AQI's en de wereldwijde uniformiteit ervan.

14. Joint Audit

In een joint-auditmodel tekenen twee accountants van verschillende accountantsorganisaties de controleverklaring. Frankrijk is het enige land waar dit model op dit moment breed wordt toegepast. In het VK worden in het publieke debat varianten van het model gesuggereerd. Denemarken heeft het model enige jaren gehanteerd en afgeschaft in 2004, Canada reeds in 1991.

Positieve uitwerking

Voorstanders van het joint-auditmodel betogen dat er een kwaliteitverhogende werking uitgaat van het 'vier-ogenprincipe'. Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dit beeld echter niet.

Ratzinger-Sakel et al. (2013) concluderen op basis van hun uitgebreide literatuursynthese dat er geen overtuigend bewijs is voor het kwaliteitverhogende effect van joint audits.⁶⁸ In het VK heeft in 2013 de Competition Commission onderzoek gedaan naar joint audits. Uit dit onderzoek kwamen vergelijkbare bevindingen, waarbij risico's voor auditkwaliteit worden onderkend.⁶⁹ Ook werd vastgesteld dat de investeerders en de gecontroleerde organisaties geen voorstander zijn van het joint-auditmodel.

Mogelijke neveneffecten

De benodigde coördinatie en afstemming tussen de twee betrokken accountantsorganisaties introduceert risico's voor kwaliteitsverlies als gevolg van inherente complexiteit. Hier gaat het bijvoorbeeld om het niet hebben van het totaalzicht op de gecontroleerde organisatie die een single auditor wel heeft. Enerzijds neemt het risico toe dat zaken tussen wal en schip vallen, anderzijds neemt het risico toe dat organisatiebrede risico's en systeempatronen minder snel worden onderkend. Dit neemt verder toe bij gecontroleerde organisaties die internationaal opereren, waardoor aan de coördinatievereisten nog een internationale dimensie wordt toegevoegd.

⁶⁸ Ratzinger Sakel et al (2013), literatuursynthese: "First, there is limited empirical support that joint audit leads to increased audit quality. The scarce evidence available is contradictory. On the one hand, no link has been established between audit quality and joint audit in a mandatory joint audit setting. On the other hand, some empirical evidence suggests that joint audit leads to higher actual and perceived audit quality in voluntary joint audit settings. Second, there is some empirical evidence that joint audit leads to additional costs, with some papers concluding that audit costs are higher in joint audits. In voluntary settings, the results are mixed: both higher audit fees for joint audits and lower audit fees for joint audits can be observed. Third, there is some empirical evidence that the concentration of the audit market is lower in joint audit settings (France and Denmark) than in other countries. Fourth, the joint audit should be seen as a mechanism that is embedded in a broader institutional context and should not be considered in isolation from other factors that might impact the audit market."

⁶⁹ Competition Commission (2013): "17.101 In relation to increasing visibility of audit quality and addressing the AEC, in that auditors have the incentives and ability to respond to executive management interests, and may therefore compete to satisfy a demand that is not fully aligned with shareholders' interests, we consider that other elements of our proposed remedy package are effective in these respects and do not introduce the potential costs and risks associated with joint or shared audit. While we accept that joint/shared audit has some benefits in relation to lowering barriers to entry, expansion and selection, we were not convinced these benefits were significant, or certain, and did not justify the potential costs of such a remedy."

De AFM wijst op een risico dat ontstaat doordat er geen hiërarchische relatie tussen de beide accountantsorganisaties bestaat. Hiermee ontbreekt het aan een 'single point of responsibility' voor projectmanagement, inclusief bewaking van de planning en risico-analyse.

De AFM geeft aan dat de benodigde additionele coördinatie zich uit in 10%-15% hogere kosten. Naast deze extra (maatschappelijke) kosten, gaat het hier met name ook om 10%-15% capaciteit van accountantskantoren die verloren gaat. In het huidige model kan die capaciteit direct ingezet worden voor de feitelijke uitvoering van de wettelijke controles in plaats van aan coördinatie. Het belang hiervan is groot, gelet op de huidige (te) hoge werkdruk en het tekort aan professionals in de sector.

Een toename in werk- en kostendruk treedt ook op bij de gecontroleerde organisaties en hun auditcommissies, onder meer door het extra werk bij het selecteren en aanstellen van twee kantoren, de transitiekosten voor beide en de afstemming met de twee organisaties over de scope van de controle en de uitvoering daarvan.

Een ander neveneffect van het joint-auditmodel is dat het de keuze van auditcommissies bij de selectie van accountants beperkt, met name voor internationaal opererende organisaties. In 2017 werden 771 (85%) van de Nederlandse OOB's gecontroleerd door de Big Four-netwerken.⁷⁰

Een belangrijke reden hiervoor is dat deze netwerken zowel kwantitatief als kwalitatief toegerust zijn om de benodigde wereldwijde accountantscontrole te kunnen uitvoeren. Juist daarom worden ze geselecteerd door AC's.

Het idee dat het joint-auditmodel een manier is om kleinere accountantsorganisaties een kans te geven toe te treden tot dit marktsegment en daar ervaring op te doen, lijkt zowel op de korte als middellange termijn haaks te staan op de doelstelling van kwaliteitsverbetering. Zo wordt in Frankrijk een onbalans waargenomen in de diepgang van technische expertise tussen de grotere en de kleinere kantoren die gezamenlijk een joint audit uitvoeren. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor de effectiviteit en de kwaliteit van de controle. Relevant in dit kader is juist ook de terugtrekkende beweging uit dit marktsegment die diverse Nederlandse Next Five-netwerken maken door het inleveren van hun OOB-vergunning.

In het verlengde hiervan worden praktische problemen geïntroduceerd die samenhangen met onafhankelijkheidsvereisten. Er zijn vier grote accountantsnetwerken die optimaal toegerust zijn om de wettelijke controles bij grote internationale organisaties uit te voeren. Tezamen met eisen aan roulatie en bijbehorende in- en afkoeltermijnen, maakt dit de werking van een dergelijk model complex.

15. Begrenzen marktaandeel Big4-accountantsorganisaties

De AFM suggereert een begrenzing van het marktaandeel van de Big Four. Dit kan bijvoorbeeld door een plafond in te stellen voor het aantal of de omvang van de OOB-controles die door kantoren worden uitgevoerd.

Positieve uitwerking

De AFM suggereert dat een begrenzing van marktaandelen op de middellange termijn een kwaliteitverhogende werking heeft. Als reden hiervoor noemt zij een mogelijke toename van concurrentie op

⁷⁰ Bron: AFM Annual Report 2017; Trends in accountancy 2017-2018; CBS zakelijke dienstverlening accountancy, administratie 2005-2017

35

18 april 2019

5405/AA/gdr

kwaliteit, waarbij tegelijkertijd wordt aangegeven dat dit effect beperkt zal zijn. De AFM gaat uit van de premisse dat er te weinig concurrentie is en dat toename van concurrente kwaliteitverhogend zal werken. Het positieve effect op kwaliteit is betwistbaar en wellicht werkt de maatregel juist contraproductief.

Er is mogelijk een positieve uitwerking die puur betrekking heeft op de publieke perceptie inzake de accountancysector. Daarnaast zal een plafond in de markt mogelijk het 'too few to fail-risico' mitigeren, doordat de marktconcentratie zal afnemen.

Mogelijke neveneffecten

Door een kunstmatige interventie (een plafond) lijkt het principe van concurrentie op kwaliteit tegenwerking te ondervinden. Het beperkt AC's inherent in hun keuze voor het best passende accountantskantoor voor de controle van de organisatie waarop zij toezicht houden. Vanuit het kwaliteitsperspectief geredeneerd, zouden in het meest extreme scenario alle wettelijk controles moeten worden ondergebracht bij het kantoor dat hiervoor de beste kwaliteit levert. Anders geredeneerd roept dit de vraag op of het onderbrengen van controles van organisaties waar het publiek belang het grootst is bij kantoren die daartoe nationaal en internationaal, zowel kwantitatief en kwalitatief minder toegerust zijn, de kwaliteit ten goede komt.

Corporate model

De AFM suggereert de invoering van een model waarbij het eigendom van accountantsorganisaties in handen van externe vermogensverstrekkers komt. Het bestuur van accountantsorganisaties zou dan komen te bestaan uit vertegenwoordigers van deze externe financiers.

Positieve uitwerking

De AFM suggereert dat van een dergelijke modelwijziging een stimulerende werking uitgaat voor het doen van langetermijnkwaliteitsinvesteringen, ook al onderkent zij gelijktijdig het risico van winstmaximalisatie dat hiermee wordt geïntroduceerd. De AFM stelt dat "aanwijzingen voor marktfalen in mindere mate bestaan voor het partnermodel en de aanbodzijde van de markt".

Het corporate model zou bijdragen aan de slagvaardigheid van het management als gevolg van de introductie van een onafhankelijke Raad van Bestuur die expliciet de externe aandeelhouders vertegenwoordigt en die losstaat van de 'uitvoerende' auditors, waardoor het gemakkelijker zou worden om 'van bovenaf' te investeren in innovatie en kwaliteit.

Mogelijke neveneffecten

Een eerste belangrijk neveneffect is dat een corporate model met externe vermogensverstrekkers niet bijdraagt aan en mogelijk zelfs schadelijk is voor de kwaliteit, gelet op de hoge eisen die investeerders zullen stellen aan rendementen in combinatie met een beleggingshorizon op de korte(re) termijn. Er is ook geen sluitend wetenschappelijk bewijs voor de aanname dat het partnermodel een nadelig effect zou hebben op de kwaliteit van wettelijke controles.

Het corporate model maakt geen gebruik van mogelijke positieve effecten van het partnermodel uit hoofde van eigenaarschap en de persoonlijke verantwoordelijkheid van individuele partners. Zij gaan een langetermijnverbintenis aan en zijn afhankelijk van het succes van de accountantsorganisatie in het leveren van kwaliteit en het doorvoeren van vernieuwing. Dat stimuleert partners daar niet alleen zelf op gericht te zijn, maar ook om elkaar aan te spreken op ieders verantwoordelijkheid.

36

18 april 2019

5405/AA/gdr

Het invoeren van een corporate model is strijdig met de huidige internationale structuren van de grote netwerken. Het verplicht doorvoeren van een dergelijke aanpassing bemoeilijkt het onderdeel zijn van dat internationale netwerk. De voordelen daarvan die eerder in deze brief zijn beschreven, komen daarmee onder druk.

Bij optie 4. in deze bijlage (*Beleid bestuur OOB-accountantsorganisaties in dienst van kwaliteit*) staat nader uitgewerkt hoe in het huidige model kwaliteit centraal wordt gesteld, onder meer door (i) onafhankelijke externe RvC's, (ii) geschiktheidstoetsing van commissarissen en bestuurders door de AFM en (iii) winstonafhankelijke beloning voor de RvB met een variabele component die afhankelijk is van het realiseren van langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie.