







Stap 1: Inventariseren				Stap 2: Prioriteren	Stap 3: Organiseren		Stap 4: Leren
Onderwerp	Dit onderwerp is belangrijk voor	Omvang van de bijdrage: Laag, Redelijk, Hoog	Huidige invulling: Goed, Redelijk, Slecht	Prioriteit: Aanpakken of Borgen	Beleidssterreinen waarop het onderwerp van toepassing is	Aanpassingen en interventies	Monitoren, reflecteren en opvolgen
 Beleid							
Portfoliomanagement	Kwaliteitsbelang	Redelijk tot hoog					
	Eigen oordeel kwaliteit	Laag tot redelijk					
Prestatiemanagement	Kwaliteitsbelang	Redelijk					
Facilitering (algemeen)	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
Facilitering (bekendheid standaarden en gedrag)	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Laag tot redelijk					
 Bestuur en leiderschap van de accountsorganisatie							
Toon aan de top	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
Voorbeeldgedrag	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
Leren van fouten	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Laag tot redelijk					
 Leiderschap van de verantwoordelijke partner							
Tijdbesteding	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk					
 Het controleproces: algemeen							
Staffing	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Werkdruk	Eigen oordeel kwaliteit	Laag tot redelijk					
Projectinrichting	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
 Het controleproces: kritische houding in werkprocessen							
Informatiedeling	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Informatievergaring	Kwaliteitsbelang	Redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Aanspreken	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk					
Informatieverwerking	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Reflectie	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
 Het controleproces: samenwerking							
Communicatie	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Openheid en veiligheid	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Eigenaarschap	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk tot hoog					
Afhankelijkheid	Kwaliteitsbelang	Laag tot redelijk					
	Eigen oordeel kwaliteit	Redelijk					

Vier stappen, één methode voor toepassing in de praktijk

Om de inzichten uit het onderzoek toe te passen in de praktijk heeft de AFM een methode ontwikkeld. De vier stappen van deze methode helpen accountantsorganisaties met inventariseren en aanpakken van belangrijke factoren voor kwaliteitsgerichtheid, op een manier die aansluit bij de specifieke behoeften van de eigen organisatie. Deze methode is gebaseerd op de kwaliteitscirkel die de AFM ook toepast in de beoordeling van de verbetermaatregelen die de accountantsorganisaties nemen om de kwaliteit van de wettelijke controles te borgen. De cirkel bestaat uit vier stappen: plan, do, check, act. Door deze cirkel gestructureerd te doorlopen en te herhalen vindt ook continu reflectie plaats op het realiseren van de doelstellingen en de bijdrage aan de kwaliteitsgerichtheid. De methode geeft aanwijzingen en inzichten, maar is geen afvinklijst. Toepassing van het stappenplan is dan ook geen garantie voor succes. Het doel is om beleidsmakers en leidinggevenden met deze methode te ondersteunen bij het gestructureerd verbeteren van de kwaliteitsgerichtheid van controleteams. Deze structuur helpt ook bij het voeren van het gesprek over houding, gedrag en cultuur met elkaar.

De methode bestaat uit vier stappen, die in de figuur hieronder schematisch staan weergegeven.



Stap 1: Inventariseren

De eerste stap is om te inventariseren welke factoren het meest kansrijk zijn voor verbetering. Op de poster staan daarom alle factoren opgesomd met daarbij de inzichten uit het onderzoek: hun bijdrage aan het belang dat teamleden hechten aan kwaliteit, en aan het eigen oordeel over de wettelijke controle. Bij al deze factoren geeft de accountantsorganisatie aan hoe goed deze factoren worden ingevuld. Om die inschatting te maken kan de organisatie allerlei methoden inzetten. Een organisatie kan er voor kiezen om vragenlijsten, interviews of focusgroepen te gebruiken om inzicht te krijgen in de goede of minder goede invulling van elk factor. De huidige invulling kan worden gekwalificeerd als (relatief) slecht, redelijk of goed. Deze invulling kan op de poster worden vastgelegd.

Stap 2: Prioriteren

In de tweede stap wordt per factor de prioriteitsscore bepaald (zie tabel). De factoren met de grootste bijdrage en de laagste invulling krijgen de hoogste prioriteit: Aanpakken. Factoren die al goed zijn ingevuld worden gevolgd, zodat de goede invulling wordt bewaakt: Borgen. Als een factor weinig bijdraagt, dan krijgt het de laagste prioriteit. Op de poster staat een tabel die gebruikt kan worden als richtlijn voor de combinatie van de bijdrage en de invulling tot een prioriteitsscore. Van een organisatie wordt verwacht dat zij uiteindelijk de prioriteiten (gemotiveerd) bepalen. Op de poster staan geen factoren waarvan de bijdrage aan het kwaliteitsbelang of het eigen oordeel over de wettelijke controle te laag is.

Stap 3: Organiseren

In de derde stap wordt bepaald op welke beleidsterreinen de geprioriteerde factoren van toepassing zijn. Om welke beleidsterreinen en interventies het precies gaat, is verschillend per accountantsorganisatie en per factor. Kwaliteitsgerichtheid kan bijvoorbeeld worden gestimuleerd in het promotiebeleid, het kwaliteitsbeleid of in de interne communicatie. Waarschijnlijk vraagt een structurele verbetering om aanpassingen op meerdere terreinen. De poster biedt ruimte voor een bondige vastlegging van de beleidsterreinen en de aanpassingen die de organisatie wil doorvoeren. Aanpassingen hoeven niet altijd meer regels of checklists te betekenen. Een organisatie kan er ook voor kiezen om regels met averechtse effecten te schrappen.

Stap 4: Leren

Als de aanpassingen zijn doorgevoerd en de interventies zijn afgerond, begint de vierde stap. Door de gevolgen van de aanpassingen en interventies te monitoren kan de accountantsorganisatie leren. Daarvoor kunnen dezelfde instrumenten worden ingezet die in de inventarisatie zijn gebruikt, zoals vragenlijsten of interviews. De organisatie kan intern of samen met de toezichthouder reflecteren op de effectiviteit van de gemaakte aanpassingen en interventies. Deze stap leidt tot nieuwe inzichten, en een nieuw uitgangspunt voor herhaling van het stappenplan.

Tabel: prioriteren

Huidige invulling	Omvang van de bijdrage	
	Redelijk	Hoog
Slecht tot redelijk	Prioriteit 1: Aanpakken of prioriteit 2: Borgen	Prioriteit 1: Aanpakken
Redelijk tot goed	Prioriteit 2: Borgen	Prioriteit 2: Borgen