



**KPMG N.V.**  
**Raad van Bestuur**  
Postbus 74500  
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1  
1186 DS Amstelveen  
Telefoon (020) 656 7890  
www.kpmg.nl

Stichting Autoriteit Financiële Markten  
Het bestuur  
Postbus 11723  
1001 GS AMSTERDAM

Onze ref. EE

Amstelveen, 23 juni 2017

**Betreft:** uw rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht'

Geacht bestuur,

Wij maken graag van de gelegenheid gebruik om te reageren op uw publieke rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht' van 28 juni 2017. In het onderstaande geven wij met name onze reflectie op de samenhang en uitkomsten van de onderzoeken naar de implementatie en borging van het verandertraject bij KPMG en de kwaliteit van de wettelijke controles.

Deze reactie heeft de instemming van de Raad van Commissarissen van KPMG.

### **Uitkomsten**

De AFM oordeelt positief over de voortgang van de implementatie en borging van het verandertraject bij KPMG in 2016. De uitkomsten van het AFM onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controles over 2014 en 2015 zijn onbevredigend. KPMG herkent de uitkomsten van beide AFM-onderzoeken.

Onderstaand treft u onze reflectie hierop aan.

### **Samenhang**

Voor KPMG vormt kwaliteit het fundament van het werk van de accountant. Wij doen er alles aan om dit te vertalen naar en te verankeren in de praktijk van de dagelijkse werkzaamheden. Die inspanningen zijn onlosmakelijk verbonden met het *gedrag* van de professional. Dit gedrag wordt onder meer beïnvloed door de governance van de organisatie en de kwaliteitsgerichte cultuur, gericht op het concreet toepassen van de verbetermaatregelen. De samenhang tussen het verbetertraject en de kwaliteit van wettelijke controles is daarmee voor ons evident, maar heeft tijd nodig om in de praktijk tot stand te komen.

KPMG komt vanuit een positie van relatieve achterstand en heeft in 2014 zelf een noodzakelijke fundamentele verandering ingezet. Ook de teleurstellende resultaten van de kwaliteitsinspecties van wettelijke controles 2012 vereisten dat. Met het programma *True Blue* liep KPMG vooruit op het NBA-rapport "In het publiek belang" dat met 53 verbetermaatregelen ingrijpende veranderingen initieerde op het gebied van onder meer de governance, de partner-structuur en -cultuur, de kwaliteit en de kwaliteitsgerichte cultuur.

### **Stichting Autoriteit Financiële Markten**

Betreft: uw rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht'  
Amstelveen, 23 juni 2017

Het verankeren van fundamentele verandering in cultuur en gedrag en het in de dagelijkse praktijk invulling geven aan de vele verbetermaatregelen heeft tijd nodig. De positieve veranderingen daarin zijn zichtbaar maar de versterking daarvan vraagt nog een grote, voortdurende inspanning. Het is te vroeg om te verwachten dat het uiteindelijke effect van het geheel aan maatregelen dat in 2014 is ingezet volledig zichtbaar zou zijn in de kwaliteit van de wettelijke controles over 2014 en 2015.

### **Uitkomsten onderzoek wettelijke controles**

De constatering en bevindingen van de AFM bij het onderzoek naar de wettelijke controles over 2014 en 2015 zijn in het algemeen feitelijk juist. In een aantal dossiers zou een andere wegging daarvan in het oordeel ook mogelijk zijn geweest. Wij vinden het belangrijk dat onze analyses en de direct uitgevoerde herstelwerkzaamheden hebben uitgewezen dat de desbetreffende jaarrekeningen, alsmede onze controleverklaringen daarbij, geen aanpassing behoeven.

Onze oorzakenanalyses geven aan dat er (van aard en gewicht) verschillende redenen en omgevingsfactoren zijn die ertoe hebben geleid dat bepaalde controledossiers niet aan alle eisen voldoen. We hebben die factoren in beeld en deze worden geadresseerd.

### **Dilemma's**

Bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen en verbeteringen zien wij in het bijzonder de volgende dilemma's.

### **Leren of sanctioneren**

Vanuit de zorgplicht heeft KPMG een robuust stelsel van kwaliteit neergezet. Op basis van *people surveys*, een cultuursurvey en informele kantoorsessies weten wij dat audit professionals binnen KPMG zich inspannen om opdrachten binnen de kaders van het stelsel van kwaliteit uit te voeren. Tegelijkertijd is er sprake van een complex samenspel tussen het toepassen van het stelsel van kwaliteit, de professionele oordeelsvorming van individuen en omgevingsfactoren.

Omgevingsfactoren zijn vaak niet rechtstreeks door de accountant te beïnvloeden maar zijn wel mede van invloed op de uiteindelijke kwaliteit. Het betreft hier onder meer de effecten van de verplichte kantoorroulatie. Deze wisselingen vergen in de beginfase een zeer grote inspanning op het niveau van individuele opdrachten.

In dat complexe samenspel kunnen fouten van verschillende orde worden gemaakt. Het vermogen om te leren van fouten is een belangrijke bron van verbetering voor de kwaliteit van KPMG. De professional moet geen belemmering ervaren bij het delen van de gemaakte fouten of *near misses*. Men moet er van kunnen leren. Een als evenwichtig ervaren consequentie (sanctie) voor de professional van de gemaakte fout is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

**Stichting Autoriteit Financiële Markten**

Betreft: uw rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht'  
Amstelveen, 23 juni 2017

## **Professionele oordeelsvorming of standaardisatie**

In de afgelopen jaren hebben wij aanvullende regels en dossiervereisten geïntroduceerd om de consistente toepassing van onze controlemethodologie beter te borgen. Deze standaardisatie wordt in toenemende mate ervaren als een inperking van de professionele oordeelsvorming. Professionele oordeelsvorming en de mogelijkheid om dat situationeel toe te passen zijn een belangrijke pijler van het accountantsberoep. Hoewel niet per definitie tegenstrijdig, kunnen (te veel) regels afleiden van het goed toepassen van die professionele oordeelsvorming. Wij zoeken naar een goed evenwicht van regels en gedrag om te waarborgen dat opdrachten binnen de kaders van het stelsel van kwaliteit worden uitgevoerd, op een manier die de noodzakelijke ruimte biedt voor het zijn van professional.

## **Acties**

Het verbeteren van de kwaliteit en de bijbehorende cultuurverandering heeft onze hoogste prioriteit. Wij hebben de afgelopen drie jaar veel bereikt, maar weten ook dat wij er nog niet zijn. Wij werken volgens de onderstaande thema's met de hoogste prioriteit verder aan verbetering en verandering. Onder deze thema's ligt een concreet programma gericht op het verbeteren van verschillende aspecten van kwaliteit.

## **Cultuur en gedrag**

- Versterken van de lerende organisatie als bron voor verbetering van kwaliteit
- Follow-up acties naar aanleiding van cultuuronderzoek
- Verder versterken van mentale weerbaarheid en wendbaarheid van audit professionals
- Ondersteuning van concreet gedrag door implementatie van de volgende fase van *the KPMG Story*.

## **Quality Time**

Wij voeren een afzonderlijke oorzakenanalyse uit naar het onderwerp "tijd". Doel is om de omgeving te versterken waarin professionals – individueel en als team – tijd effectief besteden. Zodanig dat de uitgevoerde controle intrinsiek goed is en aan de kwaliteitseisen voldoet. Wij bereiken dat (en hebben dat al deels bereikt) door een betere retentie van ervaren professionals, het verder vormgeven van concreet verwacht gedrag van professionals, een betere planning en organisatie van ons werk en betere afspraken met onze klanten.

## **Vaktechnische basis**

Wij blijven investeren in het verstevigen van de vaktechnische basis en een gedegen kennis van de controlemethodologie. Wij richten ons vooral op precisie in aanpak en diepgang van de controle en consistentie in de uitvoering en documentatie daarvan.



**Stichting Autoriteit Financiële Markten**

*Betreft: uw rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht'  
Amstelveen, 23 juni 2017*

**Digital assurance**

Wij investeren sterk in technologie en digitale methoden en technieken (digital assurance) om de kwaliteit structureel en duurzaam te verbeteren. Met de inzet van deze tools, die deels uit ons internationale netwerk beschikbaar zijn, realiseren wij dat controles in de nabije toekomst voor een groot deel anders worden uitgevoerd dan in 2014. Met als resultaat: effectieve controles van hoge kwaliteit; efficiency op de laagrisico onderdelen van de controle; een innovatieve ervaring voor de professionals en betere inzichten voor (de stakeholders van) de klant.

Wij danken de AFM voor de constructieve samenwerking tijdens de onderzoeken. KPMG is in de volgende fase van de veranderaanpak. Wij hebben er vertrouwen in dat de hoge kwaliteit die wij nastreven zijn weerslag zal vinden in de afzonderlijke controledossiers.

Hoogachtend,

A.A. Röell  
Voorzitter Raad van Bestuur

E. Eeftink  
Head of Audit