

# CONTROLE EN ADVIES BIJ ACCOUNTANTSORGANI- SATIES

ONDERZOEK NAAR DE EFFECTEN VAN EEN AUDIT-ONLY  
MODEL VOOR NEDERLAND

RAPPORT

**seo** • economisch onderzoek

---

## AUTEURS

MICHIEL BIJLSMA, WARD ROUGOOR, NILS VERHEUVEL, THOMAS ONGENAE

## IN OPDRACHT VAN

KWARTIERMAKERS TOEKOMST ACCOUNTANCYSECTOR

AMSTERDAM, 28 JUNI 2022

# Managementsamenvatting

De wettelijke controle door accountants vertegenwoordigt een publiek belang. Dit belang van de accountancysector voor de Nederlandse samenleving en economie is in de ontwerp Memorie van Toelichting bij de internetconsultatie van de Wet toekomst accountancysector als volgt verwoord:<sup>1</sup>

*“Een goed functionerende accountancysector is van groot belang voor de Nederlandse samenleving en economie. Door een wettelijke controle te verrichten van de financiële verantwoording van bedrijven en andere instellingen geeft de accountant zekerheid over de deugdelijkheid van die verantwoording. En die zekerheid is cruciale informatie voor burgers, bedrijven en de overheid. De wettelijke controles die accountants verrichten moeten daarom van goede kwaliteit zijn.”*

Op verzoek van de minister van Financiën namens de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector brengt dit rapport de effecten van een audit-only model voor de Nederlandse accountancysector in kaart. Het rapport besteedt daarbij aandacht aan de volgende deelonderwerpen:

- Kwaliteit van wettelijke controle
- Cultuur van de accountantsorganisatie
- Prijs van wettelijke controle
- Marktwerking

Een audit-only model houdt in dat binnen accountantsorganisaties het gedeelte van de onderneming dat zich bezighoudt met de wettelijke controle (controletak) op afstand komt te staan van het gedeelte van de onderneming dat zich bezighoudt met andere dienstverlening (adviestak). Er zijn meerdere vormen van audit-only mogelijk. We onderscheiden in dit rapport een structurele splitsing, een operationele splitsing en transparantie. Transparantie kan gezien worden als een voorwaarde voor een operationele splitsing. Bij een **structurele splitsing** wordt de controletak volledig afgescheiden van de overige bedrijfsonderdelen. De controletak en adviestak worden dan twee zelfstandige bedrijven die volledige onafhankelijk van elkaar opereren en niet meer dezelfde naam delen. Bij een **operationele splitsing** blijven de controletak en overige diensten blijven bestaan binnen één onderneming, maar bestaat er geen of beperkte vermenging van geldstromen tussen de controletak en overige bedrijfsonderdelen. **Transparantie** is een voorwaarde voor een operationele splitsing die draait om het geven van transparantie over financiële stromen tussen de controletak en de adviestak, zoals een gescheiden winst- en verliesrekening en transparantie over de winstdeling van partners. Het doel hiervan is dat er publiek zicht komt op de aanwezigheid van kruissubsidies.

## Structurele splitsing

Een structurele splitsing is de meest rigoureuze vorm van ingrijpen. Het betekent dat de adviestak en de controletak effectief verder gaan als twee volledig separate bedrijven. Er zijn dan geen commerciële prikkels meer zijn vanuit de adviestak en ook geen kruissubsidies meer tussen audit- en advieswerkzaamheden. Ook kunnen medewerkers niet meer (intern) overstappen van de controletak naar de adviestak (omdat een accountantsorganisatie geen adviestak meer heeft). Tot slot ontstaat er volledige transparantie over hoeveel er aan de controlekant wordt verdiend en wat de kosten daarvan zijn, en hebben beide entiteiten een volledig onafhankelijke governancestructuur.

---

<sup>1</sup> <https://www.internetconsultatie.nl/wettoekomstaccountancysector> (Benaderd op 02-02-2022).

Een structurele splitsing brengt zekere nadelen met zich mee, terwijl het onzeker is of- en in hoeverre de voordelen zich gaan realiseren. Daarbij geldt dat de voordelen deels ook op andere wijze, zonder een structurele splitsing, gerealiseerd kunnen worden. Wij concluderen dan ook dat de nadelen van een structurele splitsing waarschijnlijk groter zijn dan de voordelen. Bij deze conclusie past wel de kanttekening dat de nadelen sterker spelen bij de grote (internationale) kantoren. Bij de kleine kantoren spelen de nadelen in mindere mate, omdat deze kantoren niet internationaal opereren en minder complexe opdrachten doen. Tegelijkertijd is de potentieel te behalen kwaliteitswinst bij kleinere kantoren waarschijnlijk wel groter. Dit geldt enerzijds omdat de verwevenheid tussen controle- en adviesdiensten bij kleinere kantoren groter is en anderzijds omdat bij deze kleinere kantoren de huidige eisen aan governance en transparantie minder ingrijpend zijn dan bij de grote kantoren het geval is. Tot slot was het toezicht op kleinere kantoren tot voor kort anders georganiseerd. De beroepsorganisaties NBA en SRA voerden de kwaliteitstoetsingen uit op de niet-OOB-accountantsorganisaties voor de AFM. Sinds 1 januari 2022 ligt deze taak bij de AFM zelf. Het toezicht wordt daarmee waarschijnlijk intensiever.

Een structurele splitsing kent vijf mechanismen die voordelen met zich meebrengen, vooral gericht op kwaliteit en cultuur en in mindere mate ook op marktwerking.

- De **kwaliteit** van de controle gaat omhoog op het moment dat de controletak geen commerciële prikkels of kruissubsidies meer vanuit de adviestak ontvangt (mechanismen 1 en 2) en een volledig losstaande governancestructuur heeft vergelijkbare voordelen (mechanisme 5). Dit komt de onafhankelijkheid van de controletak ten goede als het gaat om het stellen van prioriteiten en doen van investeringsbeslissingen. Voor audit-medewerkers is het voltrekt helder dat zij voor een audit-organisatie werken, zij kunnen zich dus exclusief daarop richten (mechanisme 3). Ook voor toezichthouders, gebruikers en klanten is transparant met wie zij van doen hebben en welke (commerciële) belangen er al dan niet spelen (mechanisme 4). De mate waarin de kwaliteit als gevolg van deze mechanismen toeneemt moet overigens niet worden overschat. Ook nu al is immers regelgeving en toezicht van kracht dat de kwaliteit van controles borgt.
- Op termijn leidt een structurele splitsing waarschijnlijk ook tot een andere **cultuur** bij controlerend accountants. In deze cultuur komt het publieke belang en de kwaliteit van de controle meer centraal te staan. Bij de grotere kantoren is ons beeld, op basis van gesprekken en de enquêtes, dat dit publieke belang aan de controlekant meer centraal is komen te staan de afgelopen jaren. In hoeverre een volledige splitsing deze cultuur nog verder zal versterken, is niet met zekerheid te zeggen. Uit literatuur komt bijvoorbeeld ook naar voren dat het risico van een structurele splitsing is dat een dergelijke ingrijpende maatregel tot onbegrip en weerstand onder medewerkers kan leiden.
- De voordelen op het vlak van **marktwerking** komen voort uit het *level playing field* dat ontstaat. Multidisciplinaire kantoren hebben niet langer beschikking over het concurrentievoordeel dat een (in house) adviestak met zich meebrengt.

De voordelen die een structurele splitsing met zich meebrengt worden echter goeddeels tenietgedaan door de nadelen ervan:

- De **kwaliteit** heeft te lijden van het wegvallen synergievoordelen van het tegelijkertijd aanbieden van advies- en controlediensten (mechanisme 4). Deze synergievoordelen zijn relatief groot voor complexe controleopdrachten in bijvoorbeeld het oob-segment. Het wegvallen van die synergievoordelen zorgt daarnaast voor hogere prijzen en vermindert de opbouw van *human capital* en mogelijk ook de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep (mechanisme 2). Ook wordt nu een deel van de investeringen die ten gunste komen aan controlediensten, gefinancierd vanuit inkomsten aan de advieskant. Op het moment dat het wegvallen van deze kruissubsidie ervoor zorgt dat investeringen niet- of later worden gedaan, leidt dit tot een daling van de kwaliteit van controlediensten bij grote complexe controleopdrachten (mechanisme 1). Tot slot zou Nederland met een structurele splitsing internationaal uit de pas lopen. Dit kan ertoe leiden dat één of meer internationale kantoren

zich terugtrekken van de Nederlandse markt waardoor er problemen ontstaan bij het uitvoeren van controleopdrachten voor grote bedrijven die internationaal actief zijn omdat de accountantsorganisaties in de landen waar het bedrijf actief is, niet door de lokale afdeling van een internationaal accountantskantoor gecontroleerd kunnen worden. Dit laatste argument is een breed gedragen argument tegen een structurele splitsing. Bij investeringen en aantrekkelijkheid van het accountantsberoep valt ook te beargumenteren dat dit tijdelijke overgangseffecten zijn bij invoering van nieuwe regulering. De splitsing die EY volgens berichtgeving overweegt, verandert onze afweging in dezen niet. De achterliggende vraag is namelijk wat de beweegredenen voor een dergelijke splitsing zijn. De overwegingen die spelen bij EY zijn in onze ogen van een andere aard. Het gaat hier om een interne discussie tussen de advies- en de controletak, waarbij de beweegredenen voor splitsing lijkt te zijn dat de adviestak dan makkelijker kan groeien. Achterliggende redenen zouden kunnen zijn: belemmeringen om adviesklussen te kunnen doen, knellende compliance-reguleringen en het risico van claims bij de controletak. Dit rapport gaat na of de voordelen van een mogelijk hogere controlekwaliteit opwegen tegen nadelige effecten voor de controlekwaliteit, waarbij ook de effecten op prijs, marktwerking en cultuur worden meegewogen. Commerciële voordelen van een splitsing voor de adviestak spelen hierbij geen rol.

- Als gevolg van een structurele splitsing zal de **prijs** van controlediensten waarschijnlijk toenemen. Dit komt omdat schaal- en synergievoordelen wegvallen, kantoren extra kosten moeten maken om externe experts te contracteren en mogelijk ook doordat het aantal aanbieders van controlediensten afneemt (minder concurrentie). Dit kan enerzijds gebeuren door uittreding van grote internationale kantoren maar ook doordat kleinere kantoren stoppen met het aanbieden van controlediensten en ervoor kiezen enkel nog adviesdiensten te verlenen. Dit is een beweging die nu ook al gaande is in reactie op strengere eisen en het intensiverende toezicht. Tot slot kan de afgenomen aantrekkelijkheid van het accountantsberoep tot een opwaartse druk op salarissen en daarmee tot hogere kosten van controlediensten leiden.
- Op het vlak van **marktwerking** versterkt audit only waarschijnlijk de trend van consolidatie van aanbieders van controlediensten. Mogelijk neemt in het oob-segment de keuze toe doordat partijen niet meer hoeven te kiezen tussen het aanbieden van controle of van adviesdiensten aan een klant. Ook leidt een splitsing van controle- en adviesdiensten vanuit de klant gezien tot een homogener product. De economische theorie suggereert dat concurrentie bij homogene producten feller is. Dit is op zich niet erg maar kan er met name bij kleinere bedrijven, die de jaarlijkse controle vooral ervaren als een last en de toegevoegde waarde van de controle niet altijd, zien wel toe leiden dat de prijsdruk nog groter wordt.

### Operationele splitsing

Een operationele splitsing gaat minder ver dan een structureel splitsing. De nadelen van een operationele splitsing zijn veel kleiner dan van een structurele splitsing. Internationale kantoren blijven actief in Nederland, de aantrekkelijkheid van het accountantsvak wordt niet geraakt, en synergiën tussen advies en controle blijven behouden. Daarbij blijven bij een goed vormgegeven operationele splitsing de voordelen grotendeels behouden. Een goed vormgegeven operationele splitsing betekent in deze dat er vergaande beperkingen zijn op commerciële prikkels, dat wil zeggen dat de winst van de adviestak geen invloed mag hebben op de beloning van de partners en medewerkers aan de controlekant, en dat eisen op het vlak van transparantie en separate governance worden geïntensiveerd, bijvoorbeeld door winst- en verliesrekening gescheiden inzichtelijk te maken, maar dat er wel mogelijkheden blijven om vanuit de adviestak bij te dragen aan langetermijninvesteringen die nodig zijn aan de controlekant van een accountantskantoor. Met langetermijninvesteringen bedoelen we hier investeringen die voor een langere periode stabiel zijn en niet gekoppeld zijn aan de commerciële prestaties aan de advieskant. Op deze manier worden voordelen gemaximaliseerd, terwijl de nadelen worden beperkt. Deze vorm van een operationele splitsing lijkt op de voorgenomen hervormingen in het Verenigd Koninkrijk, met het verschil dat in het Verenigd Koninkrijk winstdeling mogelijk blijft.



Wij schetsen in dit rapport hoe een operationele splitsing eruit kan zien, maar een daadwerkelijke technische uitwerking hiervan vraagt om een veel meer gedetailleerde analyse waarbij additionele uitwerking van beleidsopties nodig is. Op elk van de onderwerpen (commerciële prikkels, kruissubsidies, transparantie en governance)<sup>2</sup> zijn namelijk diverse vormgevingskeuzes mogelijk.<sup>3</sup> Er is dus ook niet sprake van één operationele splitsing, maar een palet aan beleidsmogelijkheden om deze vorm te geven. Onderstaande tabel bevat een niet-uitputtende lijst van mogelijke bouwstenen die onderdeel kunnen uitmaken van een operationele splitsing en geeft daarnaast aan wat er in Nederland al bestaat een regelgeving op dat vlak. Bij elke onderdeel is het mogelijk om subonderdelen in nog veel meer detail uit te werken. Neem bijvoorbeeld ‘beperking winstdeling partners’. Dit kan op veel verschillende manieren, bijvoorbeeld door harde grenzen te stellen, maar ook door eisen te stellen aan de wijze of termijn waarop winstdeling plaatsvindt. Daarbij kunnen uit maatregelen ook juridische of implementatie-technische vragen voortvloeien. Het doel van dit onderzoek was echter niet om alle opties uitputtend uit te werken.

Tabel S. 1 Mogelijke onderdelen van een operationele splitsing

Huidige regelgeving Nederland	
<b>Transparantie</b>	Transparantieverlag omzet en inkomsten (EU-verordening Nr. 537/2014, Wta)
Winst- en verliesrekening advies en controle	
Winstdeling partners	Beperkte regulering ViO (art. 23b, 24 en 35)
<b>Commerciële prikkels</b>	
Beperking verhouding audit- en adviesinkomsten	
Beperking winstdeling partners	
Beperking winstdeling tussen audit- en advies	
Beperking non-audit activiteiten	Geen maatregelen
<b>Inperken kruissubsidies</b>	
Gescheiden dragen van investeringskosten	
Interne inhuur specialisten alleen marktconform	
Ondersteunende diensten gescheiden (IT, HR)	
Gezamenlijke inkoop externe diensten inperken	Geen maatregelen
<b>Carrièreprikkels</b>	
Beperkingen overstapgedrag van medewerkers	Apart intern toezichtorgaan voor andere grote accountantsorganisaties (Wta, Bta, de nog in te voeren wet toekomst accountancysector)
<b>Governance en juridische structuur</b>	
Aparte governance controlediensten	
Juridische entiteiten gescheiden	

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

Afhankelijk van de vormgeving zal een operationele splitsing leiden tot:

- Een bescheiden positief effect op de **kwaliteit** van controlediensten vanwege het wegvallen van ongewenste commerciële prikkels. Hierbij moet immers worden meegewogen dat de kwaliteit in de huidige situatie ook al

<sup>2</sup> Carrièreprikkels zien wij als minder problematisch omdat dit in de praktijk nauwelijks lijkt te spelen.

<sup>3</sup> Denk bijvoorbeeld aan het geheel of gedeeltelijk inperken van winstdeling, het al dan niet doorvoeren een bonusplafond, eisen dat (eventueel beperkte) winstdeling pas op de lange termijn uitgekeerd wordt etc.

onderhevig is aan regelgeving en toezicht en de commerciële noodzaak en intrinsieke motivatie van accountants om de controlekwaliteit te waarborgen.

- Het eventuele effect op **cultuur** is vooral van tweede orde. Door een operationele splitsing verandert er op de werkvloer relatief weinig ten opzichte van de huidige situatie. Er is wel sprake van een indirect effect als gevolg van de anders vormgegeven governancestructuren, mogelijk andere *tone at the top* en de toegenomen transparantie m.b.t. kruissubsidies en winstdeling.
- De **prijs** van wettelijke controles zal waarschijnlijk omhooggaan als gevolg van een operationele splitsing, maar dit effect is wel aanzienlijk kleiner dan onder een structurele splitsing. De reden hiervoor is dat er geen of minder kruissubsidies mogelijk zijn en waarschijnlijk kosten zijn verbonden aan het (operationeel) gescheiden werken en administreren van de advies- en controletak. De synergie-effecten van het aanbieden van zowel controle als adviesdiensten blijven echter grotendeels behouden, en ook de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep niet wordt geraakt.
- Tot slot ligt het niet voor de hand dat een operationele splitsing grote effecten heeft op de **marktwerking** in Nederland. Het heeft geen versnellend of vertragend effect op de consolidatietrend die in Nederland al gaande is. Het heeft ook geen gevolgen voor het arbeidsaanbod van accountants. Internationale kantoren blijven ook nadat een operationele splitsing is doorgevoerd actief in Nederland.

### Transparantie

Het verhogen van de transparantie met betrekking tot de huidige kruissubsidies en winstdeling (en daarmee indirect commerciële prikkels) geldt als een 'no regret' optie en is een voorwaarde voor een operationele split. De enquêtes geven aanleiding te denken dat bij veel kantoren sprake is van financiële afhankelijkheden tussen advies en controletakken over en weer. Dit brengt risico's met zich mee. Verhoogde transparantie hierover kan de gebruikers, klanten, toezichthouders en uiteindelijk ook accountants zelf inzage bieden in de onderlinge verwevenheid tussen advies- en controlewerkzaamheden en zo helpen een scherper beeld te vormen van waar de risico's liggen en hoe deze het beste te beheersen zijn. Inzage in- en transparantie over financiële afhankelijkheden tussen de adviestak en de controletak zijn bovendien een noodzakelijke voorwaarde om (eventueel op termijn) een vorm van een operationele splitsing door te voeren.

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>i</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 De opdracht	1
1.2 Context van het onderzoek	1
1.3 Onderzoeksvragen	6
1.4 Methode	6
1.5 Leeswijzer	7
<b>2 Theoretisch kader</b>	<b>9</b>
2.1 Werkingsmechanismen audit-only	9
2.2 Vormen van audit-only	12
2.3 Conclusies	18
<b>3 Literatuurstudie</b>	<b>19</b>
3.1 Inleiding	19
3.2 Overzicht	19
3.3 Conclusie	29
<b>4 Cultuur en audit only</b>	<b>30</b>
4.1 Inleiding	30
4.2 Overzicht	30
4.3 Conclusie	36
<b>5 Lessen uit het Verenigd Koninkrijk en andere sectoren</b>	<b>37</b>
5.1 Lessen uit het Verenigd Koninkrijk	37
5.2 Lessen uit andere sectoren	43
5.3 Conclusies	49
<b>6 Enquêtes en interviews</b>	<b>50</b>
6.1 Enquêteresultaten	50
6.2 Conclusies enquêtes	95
6.3 Interviews	97
6.4 Conclusies interviews	108
<b>7 Synthese en conclusies</b>	<b>111</b>
Literatuur	118
Bijlage A Enquêtes	123
Bijlage B Overzicht gesprekspartners	153

# 1 Inleiding

## 1.1 De opdracht

De minister van Financiën heeft namens de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector aan SEO Economisch Onderzoek gevraagd de effecten van een audit-only model voor de Nederlandse accountancysector in kaart te brengen. Een audit-only model houdt in dat binnen accountantsorganisaties het gedeelte van de onderneming dat zich bezighoudt met de wettelijke controle (controletak) op afstand komt te staan van het gedeelte van de onderneming dat zich bezighoudt met andere dienstverlening (adviestak).<sup>4</sup> De mate waarin deze takken op afstand komen te staan, is nog in te vullen. Er zijn dus meerdere vormen van audit-only, deze vormen kunnen verschillen in de effecten die zij hebben en in de ingrijpendheid voor accountantsorganisaties.

Dit onderzoek brengt deze effecten voor verschillende audit-only modellen in kaart. Het oordeel over de wenselijkheid van een audit-only model is uiteindelijk aan de Kwartiermakers of de minister. Het rapport onderzoekt wat de aanwijzingen zijn voor de verwachte effecten van audit-only. Het rapport besteedt daarbij aandacht aan de volgende deelonderwerpen:

- Kwaliteit van wettelijke controle
- Cultuur van de accountantsorganisatie
- Prijs van wettelijke controle
- Marktwerking

De Kwartiermakers, Marlies de Vries en Chris Fonteijn, zijn door de minister van Financiën in 2020 benoemd. De Kwartiermakers dienen zowel de voortgang en de samenhang van alle uit de kabinetsreactie voortvloeiende maatregelen te bevorderen en te monitoren, als enkele specifieke taken uit te voeren. Deze taken omvatten onder andere het opstellen van Audit Quality Indicators, het uitvoeren van een experiment met het intermediairmodel en het doen van nader onderzoek naar de structuurmodellen audit only en joint audit.<sup>5</sup>

Voor dit rapport heeft SEO samengewerkt met dr. Herman van Brenk RA (Nyenrode Business Universiteit), drs. Remko Renes RA (Nyenrode Business Universiteit), dr. Katlijn Haesebrouck (Maastricht University), prof. dr. Crawford Spence (King's College London en FinWork Futures Research Centre) en dr. Dorothy Toh (King's College London en FinWork Futures Research Centre). De verantwoordelijkheid voor het rapport ligt bij SEO Economisch Onderzoek.

## 1.2 Context van het onderzoek

### 1.2.1 Oordeel toezichthouder over kwaliteit wettelijke controle

De wettelijke controle door accountants vertegenwoordigt een publiek belang. Dit belang van de accountancysector voor de Nederlandse samenleving en economie is in de ontwerp Memorie van Toelichting bij de internetconsultatie van de Wet toekomst accountancysector als volgt verwoord:<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> De termen (*wettelijke*) *controle* en *audit* worden in dit rapport door elkaar gebruikt, met dezelfde betekenis.

<sup>5</sup> Zie het [instellingsbesluit kwartiermakers toekomst accountancysector](#)

<sup>6</sup> <https://www.internetconsultatie.nl/wettoekomstaccountancysector> (Benaderd op 02-02-2022).



*“Een goed functionerende accountancysector is van groot belang voor de Nederlandse samenleving en economie. Door een wettelijke controle te verrichten van de financiële verantwoording van bedrijven en andere instellingen geeft de accountant zekerheid over de deugdelijkheid van die verantwoording. En die zekerheid is cruciale informatie voor burgers, bedrijven en de overheid. De wettelijke controles die accountants verrichten moeten daarom van goede kwaliteit zijn.”*

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is de afgelopen 12 jaar zeer kritisch op de accountancysector geweest. In verschillende rapporten stelde de AFM vast dat de kwaliteit van de wettelijke controle ondermaats was, zowel bij de controles van organisaties van openbaar belang (oob) als bij de niet-oob controles. De focus van veel rapporten lag bij de oob-accountantsorganisaties en de Big Four (Deloitte, EY, KPMG, PwC) in het bijzonder.

In 2010 stelde de AFM (2010) vast dat bij meerdere Big Four-kantoren de kwaliteitsbewaking (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, interne review, compliance officer) tekortschoot, waardoor de kwaliteit van de afgegeven accountantsverklaringen onvoldoende gewaarborgd was. Drie jaar later stelde de AFM (2013a) vast dat bij 74 procent van de onderzochte accountantscontroles van oob-accountantsorganisaties de onderbouwing onvoldoende was. Daarmee schoten de oob-accountantsorganisaties volgens de AFM tekort in hun zorgplicht. In datzelfde jaar onderzocht de AFM (2013b) ook de kwaliteit bij niet-oob accountantsorganisaties die bij de Koninklijke Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA) waren aangesloten, daar was 79 procent van de onderzochte wettelijke controles van onvoldoende kwaliteit. Ook de kwaliteit van controles van niet-oob accountantsorganisaties aangesloten bij Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten (SRA) was in de ogen van de AFM (2013c) onvoldoende, namelijk 81 procent van de onderzochte wettelijke controles was van een te lage kwaliteit. Een jaar later stelde de AFM (2014) vast dat de kwaliteit bij controles van Big Four-accountantsorganisaties in 45 procent van de onderzochte gevallen onvoldoende was. Dat betekent overigens niet noodzakelijk dat de opgestelde jaarrekening onjuist was, maar dat de extern accountant onvoldoende informatie heeft verkregen om het oordeel over de jaarrekening te onderbouwen (AFM, 2014). In 2015 constateerde de AFM (2015) een kentering, namelijk dat oob-accountantsorganisaties serieuze stappen zetten om de kwaliteit fundamenteel te verbeteren. In een opvolgend rapport stelde AFM (2017) echter dat de verandering te langzaam gaat en dat de kwaliteit bij 59 procent van de onderzochte controles van Big Four-accountantsorganisaties niet op orde was. De AFM (2019) concludeerde twee jaar later dat de overige oob-accountantsorganisaties (niet de Big Four) verbeteringen hebben gemaakt, maar dat het de kwaliteitssystemen niet alle tekortkomingen heeft voorkomen of gedetecteerd. In 2020 schreef de AFM (2020) dat de Big Four resultaten hebben bereikt in hun kwaliteitsslag, dat was een verbetering vergeleken met het rapport uit 2017. Ten slotte constateerde de AFM (2021) in haar meest recente rapport dat het interne kwaliteitsonderzoek bij oob-accountantsorganisaties zorgvuldig is opgezet en dat zij goed inzicht geven in de gerealiseerde kwaliteit. Bij 83 procent van de onderzochte interne kwaliteitsonderzoeken kwamen de accountantsorganisaties tot hetzelfde oordeel als de AFM.

Bovenstaande beschrijving laat zien dat de AFM de kwaliteit van de wettelijke controles en interne kwaliteitssystemen de afgelopen jaren veelal als onvoldoende heeft beschouwd, maar dat accountantsorganisaties de laatste jaren wel een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt.

## 1.2.2 Achtergrond audit-only model

Eén van de achterliggende oorzaken voor een lage controlekwaliteit is mogelijk dat accountantsorganisaties zowel controle- als adviesdiensten leveren.<sup>7</sup> De wettelijke controle is gericht op het publiek belang en dient zekerheid te scheppen over de financiële positie van bedrijven en andere organisaties. Accountants hebben hier een publieke taak. Echter, accountantsorganisaties zijn doorgaans multidisciplinair, dat betekent dat zij ook andere diensten, adviesdiensten, leveren aan bedrijven en organisaties. Een accountantsorganisatie kan, bij een niet-oob, de wettelijke controle van een organisatie doen en gelijktijdig ook adviesdiensten leveren. De hypothese is dat de controlerend accountant dan minder kritisch en minder onafhankelijk is, omdat zijn organisatie profiteert van adviesdiensten, die vaak commercieel aantrekkelijk zijn. Om deze klantrelatie te behouden, kan de controlerend accountant minder kritisch zijn. Ook wanneer de accountantsorganisatie niet gelijktijdig advies- en controlediensten mag aanbieden aan een organisatie, zoals bij een oob, kan dit mechanisme een rol spelen. Dan kan de controlerend accountant minder kritisch zijn, zodat zijn organisatie na afloop van de wettelijke controle adviesdiensten aan de klant kan gaan leveren. Door deze commerciële prikkels is het mogelijk dat de kwaliteit van de wettelijke controle minder hoog is, dan wanneer een accountantsorganisatie zich alleen zou richten op controlediensten.

Een audit-only model kan een bijdrage aan een oplossing bieden voor de mogelijke effecten van de commerciële prikkels uit de adviestak op de kwaliteit van de wettelijke controle. Bij een audit-only model zijn de geldstromen tussen de controle- en adviestak afgeschermd of volledig gescheiden. In dit model zijn de bovengenoemde hypothetische mechanismen mogelijk minder of niet aanwezig. Daarmee zou een audit-only model kunnen leiden tot een hogere kwaliteit van wettelijke controles.

Ten slotte is een audit-only model een structuurmaatregel. Veel maatregelen van de afgelopen jaren lieten de structuur van accountantsorganisaties intact, maar richtten zich op andere aspecten zoals governance of intensiever toezicht. Een audit-only model is dus een ander type maatregel dan de maatregelen van de afgelopen jaren.

## 1.2.3 Eerdere rapporten over de accountancysector

De AFM (2018) identificeerde alternatieve structuurmodellen voor de accountancysector, waaronder een audit-only model. De potentiële voordelen van een audit-only model zijn dat er geen onafhankelijkheidsconflicten meer zijn vanwege een vermenging van dienstverlening en dat de focus van de accountantsorganisatie op kwaliteit kan toenemen. Omdat het management bij een multidisciplinaire organisatie oog moet hebben voor zowel de controle- als de adviestak, is het mogelijk dat door de hogere winstgevendheid van de adviestak, de aandacht meer daar komt te liggen. Een audit-only model kan dit corrigeren. De AFM (2018) ziet als nadeel van een audit only model dat de directe toegang tot specialistische kennis van de adviestak, die nodig is voor de wettelijke controle, verdwijnt. Wel stelt de AFM (2018) dat inhuur van specialisten of het onderbrengen van specialisten binnen de controletak een uitkomst kan bieden hiervoor. Daarnaast kan het een nadeel zijn dat de waarde en efficiëntie van internationale netwerken mogelijk afneemt. De internationale netwerken maken het complexer om de Nederlandse controletak af te splitsen, maar volgens de AFM is dit niet onmogelijk door andere samenwerkingsverbanden aan te gaan.

De Monitoring Commissie Accountancy (MCA) stelde in een rapport dat mede over de structuur van de accountancy sector een ringfencing model voor, alleen voor oob-vergunninghouders (MCA, 2020). Bij een ringfencing model

---

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld AFM (2018) die schrijft: 'Marktfalen in het bedrijfsmodel van accountantsorganisaties hangt samen met de (vermindering van de) onafhankelijke uitvoering van de wettelijke controle als gevolg van (i) de levering van non-audit diensten (NAS), (ii) contractduur van de accountantsorganisatie en de accountant partner (tenure), en (iii) affiliatie (mate van verbondenheid) van de accountantsorganisatie met de controlecliënt of de toezichthouder.'

zijn de geldstromen van de controle- en adviestak gescheiden, zo is er geen winstdeling. De twee takken kunnen wel binnen dezelfde organisatie opereren. De MCA (2020) stelt dat een radicale ingreep, zoals een volledige splitsing van de controle- en adviestak, geen verstandige keuze is, gegeven de huidige staat en complexiteit van de sector. Een ringfencing model leidt volgens de MCA tot een mitigatie van schadelijke prikkels, wat de kwaliteit verbetert. Ook behouden accountantsorganisaties de mogelijkheid tot onderlinge samenwerking van de twee takken, wat bij een volledige splitsing niet mogelijk zou zijn. Zij werken de specifieke vorm van het ringfencing model niet uit, maar stellen dat de kern een financiële splitsing van de controle- en adviestak inhoudt. Verder verwachten zij de volgende beoogde effecten en gevolgen van een ringfencing model (MCA, 2020, p. 27):

- Het systeemrisico verminderen
- De weerbaarheid van systeemorganisaties vergroten
- De transparantie ten aanzien van de financiële situatie van systeemorganisaties vergroten (inclusief interne verrekensystemen)
- Borgen dat voor wettelijke controle-opdrachten passende/toereikende vergoedingen worden verkregen
- Voorkomen dat kruissubsidies worden verstrekt
- Mogelijkheden tot aansprakelijkstelling (vanuit het daarmee gediende publiek belang) verbeteren
- Zuiverder afbakening tussen controle en advies, door separatie van de resultaten die zijn gemoeid met wettelijke verplichte activiteiten en de resultaten die worden behaald met commerciële adviesdiensten
- Risico's en schadelijke prikkels in intern verrekenmodel mitigeren
- Kwaliteitsverhoging
- Samenwerking binnen multidisciplinaire organisaties blijft goed mogelijk
- Prikkel tot innovatie.

De MCA (2020) gaat ook in op een aantal argumenten tegen ringfencing. Oob-accountantsorganisaties gaven aan dat het nuttig is dat de adviestak financieel bijdraagt, in perioden van achterblijvende opbrengsten of om investeringen van de controletak te financieren. De MCA (2020) stelt dat buffervorming en het onderling verstrekken van leningen tegen marktconforme tarieven hiervoor een oplossing is. Een ander mogelijk nadeel is de uitstroom van controlepartners, wat de kwaliteit zou kunnen verminderen, maar de MCA (2020) verwacht geen grote uitstroom en verwacht dat het accountantsberoep aantrekkelijk genoeg blijft. De controlefee kan ook toenemen als controle takken 'hun eigen broek moeten ophouden', ook omdat er sprake is van marktmacht van accountants, bedrijven dienen nu eenmaal gecontroleerd te worden (MCA, 2020). Volgens de MCA kan de Raad van Commissarissen (RvC) van de accountantsorganisaties hier toezicht op houden.

De Commissie Toekomst Accountancysector (CTA), ingesteld door de minister van Financiën, geeft geen aanbeveling voor de overgang tot een ringfencing model (CTA, 2020). De CTA citeert de argumenten van de MCA (2020), maar oordeelt dat de juridische implicaties van een ringfencing model groot zijn. Volgens de juridisch adviseur van de CTA is het onduidelijk of een ringfencing model de toets van artikel 1 van het Europees Verdrag van de Rechten van de Mens kan doorstaan, omdat een ringfencing model inbreekt op het eigendom van de partners in een accountantsorganisatie en mogelijk niet voldoet aan de cumulatieve eisen van rechtvaardiging, geschiktheid en evenredigheid.<sup>8</sup> De CTA (2020) stelt dat het voorgestelde pakket aan maatregelen al duurzaam de kwaliteit bevordert en dat de toegevoegde waarde van een ringfencing model beperkt is. Ook stelt de CTA (2020) dat bij een volledige splitsing, de internationale netwerkstructuur van accountantsorganisaties niet houdbaar is.

---

<sup>8</sup> De wetgever heeft overigens ruime mogelijkheden om aan deze cumulatieve eisen te voldoen, zoals het advies van de landsadvocaat voor de CTA over de juridische haalbaarheid van profit pooling opmerkt.

Maasland (2019) concludeert op basis van een literatuurstudie dat er geen duidelijke conclusie mogelijk is of een audit-only model de controle kwaliteit verhoogt. Maasland (2019) voerde dit onderzoek uit in opdracht van de CTA. Alhoewel er voldoende empirische artikelen die informatie zouden kunnen geven over de effecten van een audit-only model, komt uit dit bewijs geen eenduidig beeld. Enkele studies vinden dat het gezamenlijk aanbieden van controle- en adviesdiensten de kwaliteit ten goede komt, andere studies dat dit de kwaliteit ten kwade komt.

Aanbeveling 7 van de CTA (2020, p. 8) luidt: "De commissie beveelt nader onderzoek aan naar reeds bestaande, alternatieve structuurmodellen zoals *audit only* en *joint audit*. In de kabinetsreactie stelde minister Hoekstra van Financiën dat hij deze aanbeveling overneemt en de nieuw in te stellen kwartiermaker daartoe opdracht zou verlenen<sup>9</sup>. Het huidige onderzoek is de uitwerking van deze aanbeveling, waarbij het zich richt op *audit only*. AFM (2018) definieert audit only als volgt (p.54): '*In het audit only model wordt de wettelijke controletak afgesplitst van de andere onderdelen van de multidisciplinaire zakelijke dienstverlener. De accountantsorganisatie is hierdoor niet meer verbonden met organisatieonderdelen die andere diensten dan controlediensten verlenen en opereert juridisch, financieel en operationeel volledig zelfstandig.*' In dit rapport heet dat een structurele splitsing, in tegenstelling tot een operationele splitsing, die minder ver gaat dan de hier door de AFM beschreven vorm van audit only. In paragraaf 2.2 bespreken wij verschillende vormen van audit only.

## 1.2.4 Wettelijke context

De Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) bevat de kwaliteitseisen waaraan accountantsorganisaties en externe accountants moeten voldoen. In het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) worden deze nader uitgewerkt. Behalve aan de Wta en het Bta moeten externe accountants en accountantsorganisaties zich ook houden aan andere regelgeving en voorschriften voor de accountantspraktijk zoals de Wet op het accountantsberoep (Wab) en de verordeningen en nadere voorschriften van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

De AFM verricht vanaf 2022 feitelijk het Wta-toezicht op alle accountantsorganisaties. Dit is in lijn met het Wetsvoorstel toekomst accountancysector. Dit wetsvoorstel bevat maatregelen om de kwaliteit van de wettelijke controle te verbeteren in reactie op het rapport van de CTA. Naast het onderbrengen van toezicht op niet-oob-accountantsorganisaties bij de AFM omvat het wetsvoorstel een aantal elementen, waaronder het invoeren van audit quality indicators, een aanwijzingsbevoegdheid voor de NBA als een controlecliënt geen accountantsorganisatie kan vinden om de wettelijke controle te verrichten, en het verlagen van de drempel voor het melden van geconstateerde gebreken in een wettelijke controle en uitbreiding van de groep accountantsorganisaties waaraan de wet extra eisen stelt. Dit laatste betreft naast de zes oob-accountantsorganisaties ongeveer tien tot vijftien andere accountantsorganisaties. Voor deze organisaties bevat het voorstel een versterking van de interne governance, door hen te verplichten een intern toezichtorgaan in te stellen met bevoegdheden ten aanzien van onder meer investeringen en winstuitkering.

Andere werkzaamheden of diensten van accountantsorganisaties en hun netwerkorganisaties die door accountants worden uitgevoerd, waaronder de vrijwillige controles, vallen niet onder het toezicht van de AFM. Die vallen onder het toezicht van de NBA.

<sup>9</sup> Kamerstukken II, 2019/2020, 33 977, nr. 29.



### 1.2.5 Afbakening

Dit onderzoek vindt onafhankelijk plaats van de onderzoeken van de Kwartiermakers naar andere structuurmaatregelen. Dit rapport maakt dus geen vergelijking tussen verschillende structuurmodellen. Zie Dijkgraaf, Hoogstins en Maasland (2021) voor hun studie naar een *joint audit*-model, in opdracht van de Kwartiermakers. Ook wordt er door de UVA een experiment van het intermediairmodel uitgevoerd. Doel van het experiment is te onderzoeken of het mee laten kijken door een onafhankelijke deskundige derde (de intermediair) tijdens belangrijke momenten in de jaarrekeningcontrole leidt tot een kwalitatief hogere controle.

## 1.3 Onderzoeksvragen

De kwartiermakers hebben vijf hoofdonderzoeksvragen geformuleerd, die onderscheid maken tussen een structurele splitsing en een operationele splitsing. De termen structurele splitsing en operationele splitsing zullen verderop in het onderzoek nader worden geduid. De vijf hoofdonderzoeksvragen luiden:

1. Wat zijn de te verwachten effecten van het verplicht stellen van een Structurele splitsing op de verschillende niveaus van controlekwaliteit, de cultuur van de accountantsorganisatie, de prijs van een wettelijke controle en de marktwerking in Nederland?
2. Wat zijn de te verwachten effecten van het verplicht stellen van een Operationele splitsing op de controlekwaliteit<sup>10</sup>, de cultuur van de accountantsorganisatie, de prijs van een wettelijke controle en de marktwerking in Nederland?
3. Hoe verhouden in Nederland de eventuele voordelen van een Structurele splitsing zich tot de eventuele nadelen hiervan?
4. Hoe verhouden in Nederland de eventuele voordelen van een Operationele splitsing zich tot de eventuele nadelen hiervan?
5. Moet er in de effecten en aanbevelingen onderscheid worden gemaakt tussen het oob- en niet-oob segment en zo ja, op welke wijze?

## 1.4 Methode

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast:

- Een literatuurstudie
- Een internationale vergelijking
- Een vergelijking met maatregelen in andere sectoren
- Interviews
- Enquêtes

### Literatuurstudie

Het onderzoeksteam heeft de wetenschappelijke literatuur over de mogelijke effecten van een audit-only model geanalyseerd. Het startpunt hiervoor was de literatuurstudie van Maasland (2019), in opdracht van de CTA. Daarnaast is er recentere literatuur geanalyseerd. Bij de beoordeling van empirische artikelen is de methodologie geanalyseerd, om in te schatten in hoeverre een artikel causaal bewijs levert. Daarnaast heeft dr. Katlijn Haesebrouck

---

<sup>10</sup> Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip audit kwaliteit. Het opstellen en juridisch verankeren van indicatoren om de kwaliteit van audit inzichtelijk te maken ('*audit quality indicators*') vormt onderdeel van de opdracht van de kwartiermakers.

een literatuurstudie uitgevoerd naar de cultuur binnen accountantsorganisaties en de mogelijke effecten van een audit-only model op deze cultuur.

### **Internationale vergelijking**

Aangezien het Verenigd Koninkrijk de afgelopen jaren enkele stappen heeft gezet richting een audit-only model, besteedt dit rapport uitvoerig aandacht aan de ontwikkelingen daar. Dit rapport beschrijft de achtergrond van de discussies in het Verenigd Koninkrijk, de verschillende commissies en wat het audit-only model daar precies inhoudt. Voor deze analyse heeft het onderzoeksteam samengewerkt met prof. dr. Crawford Spence end dr. Dorothy Toh.

### **Analyse andere sectoren**

Ook in andere sectoren zijn in het verleden structuurmaatregelen genomen om marktfalen te adresseren. Deze sectie vergelijkt marktordeningsvraagstukken rondom de energiemarkt, de telecommarkt, regulering van het gas-net en het spoor, financieel advies, en het bonusverbod met het vraagstuk rondom audit only en gaat achtereenvolgens in op het achterliggende marktfalen, de vormgeving van de ingreep en de potentiële voor- en nadelen. Ook komt het besluitvormingsproces aan de orde.

### **Interviews**

Het onderzoeksteam heeft verschillende betrokkenen geïnterviewd. De interviewpartners komen uit verschillende type organisaties. Hierbij is een evenwichtige balans in achtergrond van gesprekspartners gezocht. Zo zijn accountants van multidisciplinaire accountantsorganisaties en audit-only accountantsorganisaties gesproken, van grote en kleine accountantskantoren, van de aanbod en de vraagkant van de markt, en betrokkenen die niet verbonden zijn aan een accountantsorganisatie, alsmede belangenorganisaties, universiteiten, toezichthouders. Zie Bijlage B voor een lijst met alle interviewpartners.

### **Enquêtes**

Voor dit onderzoek zijn drie enquêtes uitgezet onder verschillende accountantsgroepen. Ten eerste heeft het onderzoeksteam een aantal vragen toegevoegd aan de enquête van de NBA Young Profs onder jonge accountants. De NBA Young Profs was verantwoordelijk voor de verspreiding van deze enquête. Ten tweede is er een enquête onder accountants uitgezet. Op verzoek van SEO heeft de NBA deze enquête verspreid in de Ledengroep Openbaar Accountants. De NBA was alleen betrokken bij het verspreiden van enquêtelinks en had verder geen inspraak op de vragenlijst noch de antwoorden op de vragen in de enquête. De enquête stond open van 2 december 2021 tot en met 16 februari 2022. Ten derde hebben accountantsorganisaties met een Wta-vergunning een enquête kunnen invullen. Deze enquête stond open van 9 december 2021 tot en met 1 maart 2022. Bijlage A beschrijft de enquêteresultaten en de vragenlijsten.

## **1.5 Leeswijzer**

Het rapport is ingedeeld naar methode. Hoofdstuk 2 introduceert het theoretisch kader. Dit kader gaat in op de mechanismen waardoor een audit-only model een effect kan hebben. Ook beschrijft dit hoofdstuk de verschillende vormen van een audit-only model. Hoofdstuk 3 geeft de resultaten van de literatuurstudie weer en gaat na welke aanwijzingen de empirische literatuur geeft over de effecten van een audit-only model op de controlekwaliteit. Hoofdstuk 4 presenteert de literatuurstudie over de cultuur van accountantsorganisaties. De lessen uit het Verenigd Koninkrijk en andere sectoren staan beschreven in hoofdstuk 5. Het volgende hoofdstuk bespreekt de resultaten

van de drie enquêtes en de interviews. Hoofdstuk 7 brengt de bevindingen van de verschillende onderzoeksmethoden samen in een synthese en beantwoordt de onderzoeksvragen.

## 2 Theoretisch kader

Wat is audit only? Op deze vraag zijn verschillende antwoorden mogelijk. Een eerste recht-toe-recht-aan antwoord luidt dat audit-only betekent dat een accountantsbedrijf ook alleen maar audit diensten aanbiedt. Een tweede antwoord is minder zwart-wit: audit-only is een principe dat in de praktijk op verschillende manieren kan worden ingevuld. Het principe luidt dat audit diensten zo worden ingericht dat er geen versturende prikkels zijn vanuit eventuele niet-audit diensten die een accountantskantoor aanbiedt. Die prikkels kunnen expliciet zijn, via een bijdrage aan de omzet, winsten of kosten, maar ook impliciet, via transparantie richting gebruikers van accountantsdiensten, de bedrijfscultuur of carrière prikkels. De volgende paragraaf beschrijft een aantal mogelijke werkingsmechanismen. Paragraaf 2.2 definieert vervolgens een aantal verschillen vormen van audit-only.

### 2.1 Werkingsmechanismen audit-only

De centrale vraag die dit onderzoek stelt is of het invoeren van audit-only kan leiden tot een hogere controlekwaliteit. Dat vereist dat een mechanisme in werking treedt dat op een effectieve manier aangrijpt op een vermeend knelpunt dat zorgt voor een lagere dan gewenste controlekwaliteit. Er zijn op voorhand een aantal van deze knelpunten denkbaar. Dit onderzoek probeert enerzijds inzichtelijk te maken in hoeverre deze knelpunten in praktijk bestaan en van wezenlijk belang zijn en anderzijds of audit-only (in een van haar verschijningsvormen) een bijdrage aan een oplossing zou kunnen bieden. Tegelijkertijd is het ook denkbaar dat door invoering van audit-only mechanismen in werking treden die controlekwaliteit juist verlagen. Dit is het geval op het moment dat audit-only een bepaald synergie- of schaaleffect schaadt. Hieronder bespreken we deze mechanismen.

Het gaat bij het beschrijven van deze potentiële mechanismen nadrukkelijk niet om vastgestelde effecten of bewezen interacties, maar om te onderzoeken hypothesen.

#### **Commerciële prikkels vanuit de adviestak**

Op het moment dat een controlerend accountant bewust of onbewust bezig is met het acquireren van adviesdiensten kan dit de controlekwaliteit schaden. In het geval van een oob-controle zou dit bijvoorbeeld betekenen dat er in het laatste jaar voor een accountantswissel bovengemiddeld veel aandacht uit gaat naar potentiële adviesdiensten voor het jaar erop. In het niet-oob segment bestaat het risico dat een controlerend accountant tijdens het uitvoeren van de controlewerkzaamheden meer dan noodzakelijk 'zoekt' naar adviesdiensten waar de adviestak de klant in zou kunnen bijstaan. Dit kan op een aantal manieren gevolgen hebben voor de controlekwaliteit. Ten eerste kan het ertoe leiden dat de accountant te weinig tijd en aandacht heeft voor het uitvoeren van de controle. Ten tweede kan het ervoor zorgen dat de accountant zich bij zijn of haar oordeel te zeer laat leiden door potentiële gevolgen van een kritisch oordeel voor de goede relatie met de klant. Ten derde kan het leiden tot een cultuur en een tone-at-the-top waarin niet de kwaliteit van de audit centraal staat, maar het binnen halen van adviesdienstverlening. Als het bovenstaande inderdaad speelt zou audit-only als voordeel hebben dat controlerend accountants geen commerciële prikkels meer ontvangen vanuit de adviestak en daardoor meer focussen op de controle zelf en kwaliteit van de audit zwaarder gaat wegen. Dit zou tevens gepaard kunnen gaan met een andere bedrijfscultuur binnen de controletak waarin kwaliteit van de audit zwaarder weegt.

Binnen multidisciplinaire kantoren moeten strategische beslissingen worden genomen over de positionering van de advies- en controletakken. In sommige gevallen zal daarbij sprake zijn van (deels) tegengestelde belangen die tegen elkaar moeten worden afgewogen. Bij veel grote kantoren wordt het meeste omzet gegenereerd met



advieswerkzaamheden.<sup>11</sup> Het is dan voorstelbaar dat het belang van deze tak bij bedrijfsmatige beslissingen relatief zwaarder weegt. Het is ook denkbaar dat er hierdoor verschillen bestaan in invloed of verdiensten tussen partners van de verschillende takken. Daar kunnen dan weer (carrière)prikkels vanuit gaan die de focus op controlekwaliteit schaden. Oob-accountantsorganisaties rapporteerden in 2019 dat de partnerbeloning van tekenend accountants bij de meeste kantoren wordt gebaseerd op het resultaat van de gehele accountantsorganisatie, in plaats van op het resultaat van de controletak alleen (NBA, 2019). Regels verbinden aan het *poolen* van winstdeling van de advies- en controletakken, of het beperken van overstapmogelijkheden voor partners kunnen eventuele commerciële deze prikkels die hiervan uitgaan, wegnemen of verminderen.

### **Kruissubsidies tussen audit en advies**

Het is niet onaannemelijk, hoewel niet of nauwelijks vast te stellen op basis van beschikbare openbare informatie, dat er kruissubsidies bestaan tussen de audit- en adviestak. Accountantskantoren kunnen bijvoorbeeld redeneren dat het doen van de wettelijke controle een goede manier is om een klant van binnenuit te leren kennen en hopen zo op termijn ook advieswerk te mogen verlenen. Ook helpt dit de kennis van de markt waarin de klant actief is te vergroten en zo makkelijk opdrachten binnen te kunnen halen bij concurrenten van de klant waar controleactiviteiten worden uitgevoerd. Het ligt dan voor de hand een scherp geprijsde offerte in te dienen voor het mogen uitvoeren van de controle, wellicht zelfs onder de kostprijs. Dit kan echter alleen structureel op het moment dat de adviestak direct of indirect kruissubsidie verleent. Hiervoor zijn verschillende vormen denkbaar. Het kan gaan om de wijze waarop de inzet van medewerkers intern wordt verrekend, om de toedeling van kosten voor bijvoorbeeld het pand, opleiding of de ondersteunende diensten of om de manier waarop de winst aan het eind van het jaar wordt verdeeld binnen de organisatie.

Als er sprake is van structurele kruissubsidies is het aannemelijk dat hier ook commerciële prikkels vanuit gaan (zie vorige alinea), met dezelfde potentiële effecten. Audit-only kan dergelijke prikkels inperken of onmogelijk maken. Het effect daarvan is niet op voorhand duidelijk. Enerzijds ontstaat er wellicht meer aandacht voor kwaliteit, zowel in de markt als bij accountantskantoren zelf. In dat geval gaat de controlekwaliteit omhoog. Anderzijds kan de wegvallende kruissubsidie vanuit de adviestak ook juist zorgen dat er bij het controleren van de jaarrekening strakker gestuurd moet worden op het niet overschrijden van budgetten. In de woorden van de MCA moet de controletak in dat geval "de eigen broek ophouden". Dit kan leiden tot hogere prijzen voor controlediensten, maar ook tot een druk om de kosten van bedrijfsvoering te verlagen waardoor de kwaliteit van de controle onder druk komt te staan.

### **Carrièreprikkels**

Grote accountantskantoren zijn aantrekkelijke werkgevers. Er is status, een uitgestippeld carrièrepad en een brede organisatie waarin jonge medewerkers verschillende specialisaties kunnen verkennen. Audit-only vermindert de breedte van accountantskantoren. Medewerkers kunnen daardoor minder makkelijk intern overstappen tussen de audit- en de adviestak, een overstap impliceert dan immers effectief een nieuwe werkgever. Dit maakt mogelijk dat (jonge) accountants eerder keuzes moeten maken over waar ze (het liefst) zouden werken en minder mogelijkheden hebben laagdrempelig te 'proeven' aan de verschillende werkzaamheden die accountantskantoren verrichten. Dit kan verschillende gevolgen hebben. Aan de ene kant zou het de aantrekkelijkheid van het accountantsvak kunnen schaden of ervoor kunnen zorgen dat mensen minder makkelijk op de juiste plek terecht komen. Aan de andere

---

<sup>11</sup> Voor oob-kantoren in 2018 was tussen de 15 en 30 procent van de gegenereerde omzet (afhankelijk van het oob-kantoor) terug te voeren op wettelijke jaarrekeningcontrole werkzaamheden. NBA (2019) Inzicht in de Nederlandse accountancysector: oob-segment, september 2019, p26. De verhouding van de omzet tussen de advies en de controletak kan conjunctuurafhankelijk zijn. De algemene perceptie is dat de inkomsten aan de advieskant conjunctuurgevoeliger zijn dan de inkomsten aan de controlekant.

kant bestaat de mogelijkheid dat er zich binnen de (nu afgescheiden) controletak juist een cultuur ontwikkelt die auditors in staat stelt beter te presteren waardoor het vak van auditor juist aantrekkelijker wordt.

## Transparantie

Er bestaat op dit moment weinig transparantie over de (financiële) interacties tussen de advies- en controletak van accountantskantoren, denk aan winstdeling, gezamenlijke investeringen of verdeling van de kosten van ondersteunende diensten.<sup>12</sup> Hierdoor is het voor klanten van accountantskantoren en andere marktpartijen die afgaan op accountantsverklaringen (de eindgebruikers) ook moeilijk om zicht te krijgen op kruissubsidies en te beoordelen of er risico's uit gaan van eventuele onderlinge verwevenheid. Administratieve verplichtingen om separaat te rapporteren kunnen de transparantie vergroten. Het feit dat de buitenwereld (maatschappij, toezichthouder, klanten) meekijkt en haar keuze voor een accountant kan laten afhangen van dergelijke informatie, kan disciplinerend werken en perverse prikkels helpen uit te bannen.

## Schaal- en synergie-effecten

Een accountantskantoor dat naast controlewerkzaamheden ook verschillende advies- en consultancy-diensten aanbiedt, kan zonder externe partijen in te huren beschikken over meer in-house kennis en expertise. Controlerend accountants kunnen zonder administratieve rompslomp specialistische vraagstukken voorleggen aan collega's bij de adviestak. Dit leidt tot kennisdeling en lage zoek- en transactiekosten. Audit-only maakt dat voormalige collega's van audit en advies effectief bij verschillende entiteiten komen te werken. Onderlinge samenwerking krijgt een formeler karakter en is onderhevig aan regels ten aanzien van de inhuur van interne collega's of de (gezamenlijke) inkoop van externe diensten. Er zijn verschillende uitwerkingen mogelijk. Het is denkbaar dat minder vaak of minder makkelijk zal worden samengewerkt tussen auditors en adviseurs. Eventuele synergie-effecten worden dan kleiner. Een andere mogelijkheid is dat nog steeds dezelfde samenwerking wordt gezocht maar dat hier nu meer administratieve kosten aan verbonden zijn. Tot slot zorgt audit-only ervoor dat de totale omvang (in FTE) van het kantoor afneemt. Eventuele schaalvoordelen die werden behaald, bijvoorbeeld doordat huisvesting en ondersteunende diensten werden gedeeld, gaan in dat geval verloren. Dit kan in dat geval resulteren in hogere prijzen voor controlewerkzaamheden.

## Concurrentie

Grote accountantskantoren zijn internationale spelers met activiteiten in tientallen landen. Deze ondernemingen ontstonden na de Tweede Wereldoorlog toen kantoren hun klanten volgden die steeds internationaler werden. Zij moeten zich in elk land houden aan de lokale wet- en regelgeving. Een meer rigoureuze vorm van audit-only zou betekenen dat grote kantoren in Nederland een andere bedrijfsstructuur moeten gaan hanteren dan elders. Dit maakt de Nederlandse markt minder aantrekkelijk voor internationale accountantskantoren. In het uiterste geval kan dat betekenen dat sommige bestaande partijen zich (gedeeltelijk) terugtrekken van de Nederlandse markt. Dit is minder aannemelijk indien bijvoorbeeld één van de Big Four zelf kiest voor een structurele splitsing.<sup>13</sup> Accountantskantoren die het grootste deel van hun omzet halen uit advieswerk zouden er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om in Nederland geen controlediensten meer aan te bieden. Omdat dit vooral geldt voor kantoren met een oobvergunning neemt in dat geval de concurrentie op dit segment af, waardoor de prijs mogelijk omhooggaat. Het effect van minder aanbieders op de kwaliteit van de controle is niet op voorhand duidelijk. Daar staat tegenover dat als gesplitste kantoren actief blijven op de Nederlandse markt, de keuzemogelijkheden in het oob-segment

---

<sup>12</sup> Jaarverslagen van accountantskantoren bieden onvoldoende informatie om een dergelijke analyse te maken, waarbij een uitsplitsing naar de adviestak en de controletak nodig is.

<sup>13</sup> Eind mei 2022 kwam het bericht naar buiten dat EY zich op wereldwijd niveau beraadt op een mogelijke structurele splitsing.

toenemen omdat accountantskantoren niet langer hoeven te kiezen of ze een bedrijf adviesdiensten bieden of controlediensten.

## 2.2 Vormen van audit-only

Om zicht te krijgen op de verschillende manieren waarop audit only ingevuld zou kunnen worden, kiezen wij voor een operationele definitie: we gaan uit van een aantal mogelijke maatregelen die invulling kunnen geven aan het principe audit only. Voor kantoren die zowel auditdiensten als adviesdiensten aanbieden geldt dat er meerdere aspecten van bedrijfsvoering zijn waarop activiteiten van de twee takken gescheiden kunnen worden: boekhoudkundig, financieel, human resources, governance, infrastructureel, ondersteunende diensten, en juridisch. Door verschillende aspecten te combineren, resulteren verschillende soorten audit only. We lichten elk van de te onderscheiden mogelijke maatregelen hieronder kort toe.

### Transparantie

#### *Scheiden winst- en verliesrekening.*

Dit betekent dat een kantoor dat zowel advies als accountantsdiensten aanbiedt, in haar jaarverslaglegging de winst- en verliesrekeningen van de twee onderdelen van het bedrijf uitsplitst. Momenteel worden separate winst- en verliesrekeningen niet gerapporteerd.<sup>14</sup> Dit zorgt voor meer transparantie over winstgevendheid van de controletak en de adviestak en eventuele kruissubsidies. Om een dergelijke transparantie mogelijk te maken, moeten de onderliggende data hiervoor beschikbaar zijn. Een bedrijf zal mogelijk financiële systemen moeten aanpassen en expliciete keuzes moeten maken over kostentoedeling. Ook zal elk deel van de jaarrekening apart gecontroleerd moeten worden. Meer transparantie over financiële stromen stelt beleidsmakers en marktpartijen in staat om de relatie te onderzoeken tussen controlekwaliteit en commerciële prikkels, waaronder kruissubsidies.

#### *Winstdeling partners*

Dit betekent dat kantoren inzicht moeten geven in de mate van winstdeling van partners aan de advieszijde en aan de controlezijde van een kantoor. Dit zorgt voor transparantie over de mate van profit pooling tussen de adviestak en de controletak. Daarmee worden de mogelijke commerciële prikkels die daarvan uit kunnen gaan zichtbaar voor beleidsmakers en marktpartijen.

### Commerciële prikkels

#### *Beperkingen aan verhouding audit- en adviesinkomsten*

Beperkingen op de verhouding tussen inkomsten uit audit activiteiten en niet-audit (advies) activiteiten, om te voorkomen dat de inkomsten uit adviestaken te veel bijdragen aan de totale winstgevendheid en daarmee maatgevend worden voor beslissingen rondom bedrijfsvoering. Dit beperkt de commerciële prikkels vanuit de niet-controletak. In het VK zijn er voorstellen voor beperkingen op de omzet die accountants bij controleklanten halen. Deze zien echter niet op de verhouding tussen advies en controle.

---

<sup>14</sup> Artikel 13 van EU-verordening nr. 537/2014 betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en tot intrekking van Besluit 2005/909/EG van de Commissie bevat al enkele transparantievereisten. In artikel 13-2k wordt echter enkel een uitsplitsing van de inkomsten (omzet) over de verschillende controle en niet-controle entiteiten gevraagd. Uitsplitsen van kosten- of winst is hier geen onderdeel van.

### *Beperkingen winstdeling partners*

Dit betekent dat winstdistributie partners in lijn moet zijn met hun bijdrage aan de winst van de eigen tak. De winsten van de niet-audit diensten mogen dan niet langer deels uitgekeerd worden aan de partners van de controletak. Dit beperkt de commerciële prikkels vanuit de niet-controletak.

### *Beperkingen winstdeling tussen audit- en advies*

Dit betekent dat winsten vanuit de advieskant niet mogen doorvloeien naar de auditkant van een overkoepelende organisatie (en vice-versa). Op die manier kan er geen financiële verwevenheid bestaan of ontstaan tussen de twee takken die gevolgen zou kunnen hebben voor de onafhankelijkheid van de controletak. Om vast te kunnen stellen welke winst toebehoort aan welke tak en welke kruissubsidies er zijn, is een separate winst- en verliesrekening nodig.

### *Beperkingen activiteiten*

Beperking op het type non-audit activiteiten dat accountants mogen uitvoeren. Denk bijvoorbeeld aan een onderscheid tussen activiteiten die heel dicht tegen accountancy diensten aanliggen en activiteiten die daar verder van verwijderd zijn. Het operationaliseren en actueel houden daarvan

## **Inperken kruissubsidies**

### *Gescheiden dragen van investeringskosten*

Dit betekent dat investeringskosten, bijvoorbeeld in human capital, nieuwe IT of huisvesting, door de verschillende takken binnen de onderneming zelf worden gedragen. Op deze manier worden kruissubsidies voorkomen, waarbij de ene tak de investeringen voor de andere tak gedeeltelijk of geheel betaalt. Dat betekent dat elke tak de kosten die met zijn eigen investeringen volledig draagt.

### *Ondersteunende diensten gescheiden (IT, HR)*

Dit betekent dat ondersteunende diensten, zoals interne IT-diensten of HR-diensten niet door de twee takken worden gedeeld. Elke tak heeft zijn dan eigen ondersteunende dienst. Dit voorkomt dat er kruissubsidies betaald worden waarbij de ene tak een disproportioneel groot deel van de kosten van IT- of HR-diensten voor zijn rekening neemt.

### *Interne inhuur specialisten alleen marktconform*

Dit betekent dat interne specialisten van de advieskant van een accountantskantoor alleen tegen marktconforme tarieven mogen worden ingehuurd. Momenteel zijn hier geen vereisten voor.<sup>15</sup> Dergelijke tarieven moeten dan dus intern doorberekend worden. Er moet dan een manier zijn om marktconforme tarieven vast te kunnen stellen. De bedoeling is dat er geen kruissubsidie wordt gegeven door adviseurs vanuit de advies kant goedkoop aan de accountantskant te verhuren.

### *Gezamenlijke inkoop externe diensten inperken*

Dit betekent dat de advies- en auditkant niet gezamenlijk een dienst mogen inkopen. Dit voorkomt dat de kosten van dergelijke inkoop in grotere mate door de ene partij dan door de andere worden gedragen, waardoor dit een bron van interne kruissubsidies kan worden.

---

<sup>15</sup> Artikel 35 van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) bevat vereisten dat goederen of diensten ten behoeve van de assurance-opdracht moeten worden geleverd tegen marktconforme voorwaarden. Uit de toelichting blijkt echter dat het hier diensten van externen betreft.



## Carrièreprikkels

### *Beperkingen op overstapgedrag van medewerkers*

Dit betekent dat er beperkingen worden opgelegd aan de mogelijkheid van medewerkers om van de accountants-tak van een bedrijf over te stappen naar de adviestak. Omdat een dergelijke interne overstap niet (of alleen onder bepaalde voorwaarden) mogelijk is, heeft een medewerker ook minder prikkels om bij zijn of haar controle-activiteiten rekening te houden met de effecten van kritische analyses op de mogelijkheid om aan de advieskant van de het bedrijf aan de slag te gaan. Uiteraard is er nog wel de mogelijkheid om ontslag te nemen en bij een ander advieskantoor aan de slag te gaan.

## Governance en juridische structuur

### *Aparte governance controlediensten<sup>16</sup>*

Invoeren van een aparte governancestructuur voor de controletak die gericht is op het uitoefenen van onafhankelijk toezicht op de controletak, en als doel heeft ervoor te zorgen dat de accountants in de controletak zich concentreren op het leveren van audits van hoge kwaliteit om zo tegenwicht te bieden tegen commerciële prikkels. Sinds 2018 is onafhankelijk intern toezicht via een raad van toezicht bij oob-accountantsorganisaties verplicht. Bij niet-oob kantoren is dit momenteel niet het geval, hoewel dit in de toekomst voor zogeheten 'grote kantoren' ook gaat gelden.<sup>17</sup> Uit onderzoek van de CTA blijkt dat 14 van de 30 grootste accountantsorganisaties al over intern toezichtsorgaan beschikt.

### *Juridische entiteiten gescheiden*

Dit betekent dat de controletak en de adviestak van een overkoepelende onderneming juridisch gezien aparte entiteiten moeten zijn. Momenteel zijn hiertoe geen wettelijke vereisten, hoewel sommige grote accountantsorganisatie wel zo'n splitsing hebben doorgevoerd in hun organisatie. Afhankelijk van de wijze waarop dit wordt vormgegeven heeft gevolgen voor de interne governance van de twee takken en de winst- en verliesrekeningen.

### *Entiteiten mogen niet dezelfde naam hebben*

Dit betekent dat de controletak en de adviestak van een overkoepelende onderneming niet dezelfde naam mogen dragen. Dit voorkomt dat een van de twee takken profiteert van de goede naam van de andere tak. Bijvoorbeeld dat adviesdiensten gezien worden als betrouwbaarder omdat ze afkomstig zijn van een bedrijf dat ook accountancydiensten aanbiedt.

### *Onafhankelijke eigendomsstructuur*

Een volledige splitsing ontstaat als entiteiten niet alleen juridisch gescheiden zijn, maar er ook sprake is van een onafhankelijke eigendomsstructuur, waardoor de verschillende entiteiten niet meer in dezelfde holdingcompany zitten. In de praktijk gaat dit het verst richting een operationele splitsing, waarbij er twee verschillende bedrijven ontstaan. Financiële middelen kunnen niet meer via de holding gedeeld worden tussen de twee ondernemingen. Investerings moeten op eigen rekening gedaan worden.

<sup>16</sup> Oob-accountantsorganisaties zijn op grond van artikel 22a Wta reeds verplicht om een stelsel van onafhankelijk intern toezicht te hebben. Artikel 34e Bta beschrijft de verantwoordelijkheden van dit onafhankelijk intern toezicht.

<sup>17</sup> De governance eisen worden aangescherpt en uitgebreid naar grote accountantsorganisaties in lijn met de [wet toekomst accountancysector](#). Om als 'grote accountantsorganisatie te classificeren moet een accountantsorganisatie gedurende drie opeenvolgende jaren (1) een omzet uit wettelijke controles per boekjaar hebben van minimaal € 3.000.000,- en minimaal 150 wettelijke controles per boekjaar uitvoeren.

## 2.2.2 Overzicht vormen audit-only

Tabel 2.1 hieronder doet een voorstel voor vier verschillende smaken van audit-only die in dit onderzoek kunnen dienen als houvast. Elke variant heeft baten, maar ook kosten. De uitdaging is dan om deze kosten en baten zo goed mogelijk in kaart te brengen en de verschillende varianten ten opzichte van elkaar te wegen.

### 1. Operationele splitsing (ringfencing):

- a. **Transparantie:** Dit betreft een voorwaarde voor ringfencing die zich richt op transparantie. Er zijn meerdere keuzeopties mogelijk. Voor de hand liggende opties zijn een gescheiden winst- en verliesrekening te eisen en transparantie over de winstdeling van partners. Elke tak maakt dan een ‘eigen’ winst op basis van de winst- en verliesrekening, maar profit-pooling of gezamenlijke inkoop en interne inhuur zijn wel toegestaan. De gescheiden winst- en verliesrekening biedt publiek zicht op de aanwezigheid van kruissubsidies.
  - b. **Ringfencing:** Controletak en overige diensten blijven bestaan, maar er bestaat geen of beperkte vermenging van geldstromen tussen de controletak en overige bedrijfsonderdelen. Dit betekent dat de controletak en adviestak nog wel samen onder dezelfde naam en dak blijven opereren. Het idee is dat door geldstromen te scheiden, de kans op belangenverstremgeling voor de controletak afneemt. Van ringfencing zijn verschillende varianten mogelijk. Deze zijn te classificeren aan de hand van een indeling in eisen aan transparantie, beperkingen op commerciële prikkels, beperkingen op kruissubsidies, op carrière prikkels en eisen aan de governance en juridische structuur.
2. **Structurele splitsing:** Controletak wordt volledig afgescheiden van de overige bedrijfsonderdelen. De controletak en adviestak worden dan twee zelfstandige bedrijven die volledige onafhankelijk van elkaar opereren en niet meer dezelfde naam delen.

Ter vergelijking is ook de variant weergegeven van een operationele splitsing die in het VK is gekozen (‘Ringfencing VK’). In het VK is een aantal principes neergezet, die de accountancysector in 2024 moet hebben ingevoerd. Ringfencing VK omvat maatregelen die aangrijpen op de interne governance, de winstdeling, beloningsprikkels, kruissubsidies. Zie paragraaf 5.1 voor een uitgebreide bespreking van de maatregelen in het VK.

Tabel 2.1 Schets van vier verschillende smaken audit-only<sup>18</sup>

	Structu- rele splitsing	Ring- fencing	Trans- paran- tie	Ring- fencing VK	Huidige regelgeving Ne- derland (zie sectie 2.2.3)
<b>Transparantie</b>					
Winst- en verliesrekening advies en controle	X	X	X	X	Transparantieverlag omzet en inkomsten (EU-verorde- ning Nr. 537/2014, Wta)
Winstdeling partners	X	X	X		
<b>Commerciële prikkels</b>					Beperkte regulering ViO (art. 23b, 24 en 35)
Beperking verhouding audit- en adviesinkomsten	X				
Beperking winstdeling partners	X	X			
Beperking winstdeling tussen audit- en advies	X	X			
Beperking non-audit activiteiten	X			X	
<b>Inperken kruissubsidies</b>					Geen maatregelen

<sup>18</sup> Deze tabel pretendeert geen compleet overzicht van alle mogelijke maatregelen te geven die mogelijk zijn om een operationele vorm van audit-only weer te geven.

	Structu- rele splitsing	Ring- fencing	Trans- paran- tie	Ring- fencing VK	Huidige regelgeving Ne- derland (zie sectie 2.2.3)
Gescheiden dragen van investeringskosten	X	X		X	
Interne inhuur specialisten alleen marktconform	X	X		X	
Ondersteunende diensten gescheiden (IT, HR)	X				
Gezamenlijke inkoop externe diensten inperken	X				
<b>Carrièreprikkels</b>					Geen maatregelen
Beperkingen overstapgedrag van medewerkers	X				
<b>Governance en juridische structuur</b>					Apart intern toezichtorgaan grote accountantsorganisa- ties (Wta, Bta, wet toekomst accountancysector)
Aparte governance controlediensten	X	X	X	X	
Juridische entiteiten gescheiden	X				
Entiteiten mogen niet dezelfde naam hebben	X				
Onafhankelijke eigendomsstructuur	X				

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

### 2.2.3 Regelgeving in Nederland op aspecten van audit only

Op de vlakken van transparantie, commerciële prikkels, kruissubsidies, carrièreprikkels, governance en juridische structuur zijn er al vormen van regulering in Nederland. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de maatregelen. Een aantal zaken valt op:

- Er is in Nederland de meeste regulering op het vlak van governance.
- Als het gaat om commerciële prikkels is de regulering beperkt en afhankelijk van de interpretatie van de controlerend accountant zelf. In feite is dit een vorm van zelfregulering.
- Waar het transparantie betreft zijn er geen eisen aan transparantie van winst- en verliesrekeningen of beloningen van partners, maar alleen aan totale omzet. Het is daarom niet mogelijk om zicht te krijgen op kruissubsidies tussen de controletak en de adviestak.
- Er zijn geen regels op het vlak van kruissubsidies en carrièreprikkels.

Tabel 2.2 regulering in Nederland die raakt aan audit only

Aspect audit only	Regulering in Nederland
Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountantsorganisaties met een oob-vergunning moeten conform de Verordening (EU) Nr. 537/2014 uiterlijk 4 maanden na afloop van het boekjaar een transparantieverlag openbaar maken. In het transparantieverlag geven zij aan het publiek inzicht in hun structuur, bestuur, stelsel van kwaliteitsbeheersing en haar daadwerkelijke functioneren. Artikel 13(2) lid k bevat de verplichting om in het transparantieverlag informatie over de totale omzet transparant te maken, uitgesplitst in: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;</li> <li>○ inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;</li> <li>○ inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en</li> <li>○ inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.</li> </ul>                     Merk op dat er geen eis is om de winst- en verliesrekening transparant te maken.                 </li> <li>• Het interne toezichtorgaan van accountantsorganisaties met een oob-vergunning moet jaarlijks een verslag opstellen waarin het onder meer ingaat op de wijze waarop het orgaan zijn rol heeft ingevuld ten aanzien van alle aan het orgaan toegewezen taken en bevoegdheden. Dit verslag moet openbaar gemaakt worden (art. 34i Bta).</li> </ul>
Commerciële prikkels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel 35 van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) bevat vereisten dat goederen of diensten ten behoeve van de assurance-opdracht moeten worden geleverd tegen marktconforme voorwaarden. Uit de toelichting blijkt echter dat het hier diensten van externen betreft.</li> <li>• Art 23b van de ViO stelt grenzen aan commerciële prikkels vanuit niet-audit diensten in die zin dat een niet-audit dienst geen resultaatafhankelijke beloning verbonden mag zijn die voor de organisatie 'van materieel belang is of dat naar verwachting zal zijn' of die invloed heeft op het assurance-object. Merk op dat deze beperking niet van toepassing is op fixed-fee adviesopdrachten.</li> <li>• Art 24 van de ViO stel grenzen aan de commerciële prikkels vanuit niet-audit diensten door te stellen dat het totaal van vergoedingen die bij een verantwoordelijke partij in rekening is gebracht niet van materieel belang mag zijn voor de organisatie waartoe de controlerend accountant behoort. Dit kan opgelost worden door relatief eenvoudige maatregelen.<sup>19</sup></li> </ul>
Kruissubsidies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen regelgeving</li> </ul>
Carrièreprikkels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen regelgeving</li> </ul>

<sup>19</sup> Voorbeelden van maatregelen die de NBA noemt zijn: het laten uitvoeren van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling door een accountant voor wie de betreffende bedreiging niet van toepassing is; het beperken van de afhankelijkheid van de cliënt bijvoorbeeld door het overeenkomen van een langere contractduur waardoor de afhankelijkheid op korte termijn afneemt; consultatie van de beroepsorganisatie of andere accountants bij belangrijke beslissingen in het kader van het uitvoeren van de opdracht.

Aspect audit only	Regulering in Nederland
Governance en juridische structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verplichting voor oob-accountantsorganisaties om een intern toezichtorgaan te hebben dat uit ten minste drie voor die taak geschikte en onafhankelijke personen bestaat.</li> <li>• voor natuurlijke personen die het dagelijks beleid bepalen en voor leden van het orgaan belast met het interne toezicht van oob-vergunninghouders is er een geschiktheidstoets.</li> <li>• De taken van het intern toezichtorgaan zijn (zie art. 22a Wta en art. 34e Bta):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ het voordragen, schorsen of ontslaan van dagelijks beleidsbepalers,</li> <li>○ het toezicht houden op het stelsel van kwaliteitsbeheersing,</li> <li>○ het met raad terzijde staan van de dagelijks beleidsbepalers van de accountantsorganisatie,</li> <li>○ het doen van een voorstel voor het beloningsbeleid,</li> <li>○ het vaststellen van de hoogte en samenstelling van de beloning van de dagelijks beleidsbepalers ,</li> <li>○ goedkeuringsrechten bij besluiten van de dagelijks beleidsbepalers ten aanzien van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (waarvan ook deel uitmaakt het beloningsbeleid, ook ten aanzien van winstdeling), besluiten over de benoeming, schorsing en het ontslag van bij de accountantsorganisatie werkzame externe accountants en de compliance officer en besluiten over de vaststelling van de jaarlijkse begroting.</li> </ul> </li> <li>• Daarnaast ligt er een wetsvoorstel<sup>20</sup> dat voorstelt dat:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De eisen van het hebben van een intern toezichtorgaan worden uitgebreid naar 'grote' accountantsorganisaties,<sup>21</sup></li> <li>○ een voorstel tot winstuitkering de voorafgaande goedkeuring van het interne toezichtorgaan moet hebben,</li> <li>○ Het interne toezichtorgaan goedkeuringsrecht krijgt omtrent het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, het nemen (of ingrijpend wijzigen) van een deelneming in een andere vennootschap, het doen van investeringen en het beëindigen van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers.</li> </ul> </li> </ul>

### 2.3 Conclusies

- Er zijn meerdere mechanismen denkbaar via welke audit-only inwerkt op controlekwaliteit: commerciële prikkels, kruissubsidies, carrièreprikkels, transparantie, schaal- en synergie-effecten en concurrentie. Deze mechanismen bieden a priori geen eenduidige richting van het effect van audit-only op de controlekwaliteit. Mechanismen kunnen verschillend uitwerken afhankelijk precieze context, terwijl verschillende mechanismen ook tegen elkaar in kunnen werken.
- Daarnaast is audit-only niet zwarts-wit. Er zijn diverse tussenvormen mogelijk. In dit document maken we onderscheiden tussen een structurele splitsing, operationele splitsing en transparantie.
- Er zijn diverse varianten van een operationele splitsing of transparantie mogelijk. We hebben niet alle mogelijk vormen uitputtende in kaart gebracht.
- Op een aantal aspecten is er regelgeving die in de richting van audit only gaat. Denk aan eisen aan governance structuren, transparantie over omzetaandelen va de verschillende takken, of vormgeving van het interne toezicht op de controletak. Deze maatregelen zijn wel veelal gericht op grote kantoren. Dit gebeurt weliswaar niet onder de noemer van audit-only, maar zijn wel componenten die aansluiten bij onze classificatie van audit-only varianten.
- Ook in het geval van audit-only blijven commerciële prikkels bestaan. Ook audit-only kantoren zijn immers commercieel in opzet en moeten winstgevend (of op zijn minst op de lange termijn niet verliesgevend) zijn.

<sup>20</sup> Zie de memorie van toelichting bij de wet toekomst accountancysector.

<sup>21</sup> Naast de zes oob-accountantsorganisaties wordt ingeschat dat het tien tot vijftien andere accountantsorganisaties betreft.

## 3 Literatuurstudie

### 3.1 Inleiding

Om tot een afweging van de voor- en nadelen van een audit only-model te komen is de wetenschappelijke, empirische literatuur één van de bouwstenen. Er is een empirische literatuur die nagaat of gezamenlijk aanbieden van controle- en adviesdiensten leidt tot verminderde controlekwaliteit. Deze literatuur kijkt vooral naar het effect van commerciële prikkels op de kwaliteit van audit diensten en kijkt niet naar de effecten van andere mechanismen zoals transparantie, kruissubsidies, carrièreprikkels of de governancestructuur van accountantskantoren. De literatuur neemt als maatstaf voor commerciële prikkels het relatieve belang van adviesdiensten ten opzichte van het belang van controlediensten. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de literatuur die voor dit overzicht meegenomen is. We kunnen ruwweg twee typen onderzoek identificeren die naar het effect van het aanbieden van adviesdiensten op controlekwaliteit kijken, namelijk onderzoek gebaseerd op laboratoriumexperimenten en onderzoek gebaseerd op bedrijfsdata uit toezichtbronnen.

Uitdagingen waar de empirische literatuur mee te maken heeft, zijn het vinden van goede indicatoren van kwaliteit van controlediensten; het meten van het belang van het bieden van non-audit diensten; en het oplossen van zogenoemde endogeniteitsproblemen, waardoor onduidelijk is wat tot wat leidt en het vaststellen van een causale relatie uitdagend kan zijn. Maatstaven voor de kwaliteit van controlediensten die gebruikt worden zijn: de onafhankelijkheid van de accountant gemeten door *auditor tenure* (de tijd dat een accountant verbonden is aan een klant), *earnings conservatism* (hoe snel wordt slecht nieuws verwerkt in de inkomsten die de accountant vaststelt vergeleken met de snelheid waarmee goed nieuws in de inkomsten terecht komt)<sup>22</sup>, *audit qualification* (kanttekeningen door de accountant bij zijn verklaring), *restatements* (aanpassingen achteraf van de accountantsverklaring), *market valuation of accounting earnings* (het effect op marktwaarde van door accountant vastgestelde inkomsten), of *abnormal accruals* (onverwachtse toerekeningen). De variabelen die het meest worden gebruikt om het belang van non-audit accountantsdiensten te meten voor het accountantskantoor zijn de verhouding tussen inkomsten uit adviesdiensten ('*non-audit fees*' genoemd in de literatuur) en totale inkomsten en de absolute hoogte van de inkomsten uit adviesdiensten.<sup>23</sup>

We nemen de literatuurstudie van Maasland (2019) voor de CTA als uitgangspunt. Dit overzicht concludeert dat er weliswaar veel onderzoek is naar het effect van een audit only-model op controlekwaliteit, maar dat de verschillende studies geen eenduidige conclusie geven. We breiden de literatuurstudie van Maasland (2019) uit met nieuwe literatuur die na de publicatie van de ECRI-studie is verschenen.

### 3.2 Overzicht

We lichten hieronder een aantal studies eruit, die vrij recent zijn of het endogeniteitsprobleem proberen te adresseren.

---

<sup>22</sup> Vaak wordt goed nieuws gemeten aan de hand van beurskoersen.

<sup>23</sup> Er zijn geen studies die op een directe manier het effect van een structurele splitsing meten, aangezien zich een dergelijke splitsing in de praktijk nergens is doorgevoerd.

Beardsley, Imdieke en Omer (2021) vinden, op basis van een dataset met 29.502 observaties van 6237 unieke klanten een significant positief verband tussen de mate van focus op adviesdiensten (zoals gemeten door de verhouding tussen inkomsten uit non-audit diensten en audit diensten) en het aantal onjuiste accountantsverklaringen. Dit effect vinden ze ook voor klanten die weinig non-audit diensten afnemen, maar wel gebruik maken van een kantoor dat veel omzet uit non-audit diensten haalt. Ze interpreteren dit als bewijs voor het bestaan van een *distraction*-effect waarbij accountants door het aanbieden van niet-controle gerelateerde diensten afgeleid kunnen worden van het leveren van hoogwaardige audits. Mowchan (2016) toont empirisch in een difference-in-difference analyse aan dat de komst van een partner uit de adviestak naar de controletak leidt tot een hoger aanbod van adviesdiensten en verminderde controlekwaliteit, waarbij controlekwaliteit wordt gemeten door verschillende indicatoren (veranderingen in going-concern reporting, restatements en discretionary accruals).<sup>24</sup>

Het effect van een verbod op het aanbieden van non-audit diensten hangt af van een aantal zaken: investeringen, type klant en type adviesdienst. Friedman en Mahieux (2021) concluderen op basis van een theoretisch model dat een verbod de gemiddelde controlekwaliteit zowel kan verhogen als verlagen, afhankelijk van de correlatie tussen de vraag naar controlediensten en de vraag naar adviesdiensten. De gemiddelde controlekwaliteit kan dalen wanneer het wegvallen van adviesdiensten ertoe leidt dat klanten overstappen naar een accountantskantoor dat een lagere controlekwaliteit biedt. Ook Bell, Causholli en Knechel (2015) vinden op basis van empirisch onderzoek geen eenduidig verband tussen het gezamenlijk aanbieden van adviesdiensten en controlediensten enerzijds en controlekwaliteit anderzijds. Voor SEC-registranten<sup>25</sup> lijkt er een positief effect op controlekwaliteit te zijn, maar het effect is negatief voor klanten zonder beursnotering. De resultaten van Donelson, Ege, Imdieke en Maksymov (2020) laten zien dat overnames van consulting bedrijven door overkoepelende organisaties positief kunnen bijdragen aan de controlekwaliteit zolang de adviesdiensten van deze bedrijven audit gerelateerd zijn. Als de diensten niet audit gerelateerd zijn, neemt de kwaliteit af.

Andere papers wijzen op de positieve effecten die voortvloeien uit het gezamenlijk aanbieden van controle- en adviesdiensten. Zo vindt Svänstrom (2013) voor Zweedse SME's een positieve relatie tussen controlekwaliteit zoals gemeten door *discretionary accruals* en de verhouding tussen non-audit fees en totale fees. In analyses die rekening houden met endogeniteit vindt hij overigens geen significante relatie. Knechel, Sharma en Sharma (2012) vinden dat de tijd tussen vaststelling van de balans en dag van tekening van het controlerapport afneemt als de verhouding tussen non-audit fees en totale beloning groter wordt. Ze interpreteren dit als het bestaan van zogenoemde *kennisspillovers*. Antle, Gordon, Narayanamoorthy en Zhou (2006) vinden ook aanwijzingen voor kennisoverdracht van audit naar non-audit, waarbij ze zowel data van het VK en de VS gebruiken. Koh, Rajgopal en Srinivasan (2013) bestuderen hoe het aanbieden van non-audit diensten de kwaliteit van de financiële rapportages van bedrijven beïnvloedt. Ze vinden een positieve relatie, wat volgens de auteurs consistent met kennisoverdracht van non-audit diensten en controlekwaliteit. Een kanttekening is dat dit data van de periode 1978-80 betreft.

Kowaleski, Mayhew en Tegeler (2018) testen in een laboratoriumexperiment of het combineren van audit en adviesdiensten leidt tot een sociale norm die de kwaliteit van audit diensten vermindert. Ze vinden dat het gezamenlijk aanbieden van controle- en adviesdiensten de controlekwaliteit niet vermindert, maar wel leidt tot grotere variatie in controlekwaliteit. Door de grotere samenwerking beweegt de kwaliteit van audit diensten sterker mee met de voorkeuren van de gebruikers van de diensten. Dit leidt tot het ontstaan van separate markten met hogere hoge

---

<sup>24</sup> Going-concern reports betreft de inschatting van de accountant of het bedrijf levensvatbaar is. Restatements zijn aanpassingen van cijfers in het jaarverslag nadat goedkeuring door de accountant is gegeven. Discretionary accruals vormen een manier om bedrijfsresultaten te sturen door bijvoorbeeld winstverwachtingen mee te nemen.

<sup>25</sup> SEC is een afkorting voor de *Securities and Exchange Commission*



controlekwaliteit en lagere lage controlekwaliteit. Dat wil zeggen dat een deel van de aanbieder hoge kwaliteit biedt en ingehuurd wordt door afnemers die een voorkeur voor hoge kwaliteit hebben, terwijl een ander deel lage kwaliteit biedt en ingehuurd wordt door afnemers die een voorkeur voor lage kwaliteit hebben.

Craswell (1999) gaat aan de hand van Australische data na hoe het aanbieden van non-audit diensten de kans beïnvloedt dat een accountant een mening kwalificeert. Hij vindt een positieve, maar geen significante relatie en concludeert dat er geen bewijs is dat het aanbieden van non-audit diensten een negatieve invloed heeft op kwaliteit. Sharma en Sidhu (2001) vinden op basis van een steekproef van 49 failliete Australische ondernemingen dat hogere non-audit vergoedingen correleerden met een geringere waarschijnlijkheid van een going-concern aangepast jaarverslag.<sup>26</sup>

Sommige studies vinden een ander effect, afhankelijk van het type non-audit diensten. Kinney et al. (2004) vinden geen significant positief effect van non-audit diensten op de kans op restatements voor diensten als het ontwikkelen van financiële informatiesystemen en interne accountantscontroles, maar wel voor niet-gespecificeerde non-audit diensten. Voor belasting gerelateerde diensten vinden ze een negatief effect. Lim en Tan (2008) vinden een wisselend effect van non-audit fees op controlekwaliteit. Als meer non-audit fees leiden tot een slechtere kwaliteit, blijkt specialisatie het effect te mitigeren.

Asare, van Buuren en Majoor (2019) vinden dat accountants minder kritisch zijn als er economische belangen op het spel staan. Dit meten ze door te kijken naar het afzien van vastgestelde economisch belangrijke materiële fouten wanneer hun economische drijfveren stijgen, zoals in het geval van buitengewone hoge audit vergoedingen en het aanbieden van non-audit diensten. Blijkt dat accountants minder kritisch zijn als er economische belangen op het spel. Dit meten ze door te kijken naar het afzien van vastgestelde economisch belangrijke materiële fouten. Daartegenover concluderen Reynolds, Deis Jr en Francis (2004) dat non-audit vergoedingen niet de onafhankelijkheid van accountants in gevaar brengt, dit is consistent met de resultaten van Geiger en Rama (2003) en DeFond, Raghunandan en Subramanyam (2002).

Beardsley, Lassila en Omer (2019) vinden een positief verband tussen de druk op audit vergoedingen en toename in het aanbieden van adviesdiensten. Daarnaast blijkt dat de controlekwaliteit in de vorm van fouten in de accountantsverklaring lager is bij organisaties die een grotere focus hebben op non-audit diensten als gevolg van druk op audit vergoedingen. Verminderde controlekwaliteit komt vaker voor bij de controle van grotere organisaties.

Een ander veelbesproken onderwerp in de literatuur is die van abnormale vergoedingen; het verschil tussen de werkelijke en verwachte vergoeding. Uit de regressieanalyse van Choi, Kim en Zang (2010) blijkt dat er geen significante relatie bestaat tussen abnormale vergoedingen en controlekwaliteit wanneer abnormale vergoedingen negatief zijn, maar vinden de auteurs wel een negatief verband in het geval van positieve abnormale vergoedingen. Het is dus asymmetrisch. Dit suggereert dat de drijfveren voor accountants om misstanden in de accountantsverklaring aan de kaak te stellen systematisch variëren, afhankelijk van of hun klanten bereid zijn meer of minder te betalen voor vergoedingen dan het verwachte niveau.

Wat voor effect non-audit vergoedingen op buitengewone overlopende rekeningen (omzet/kosten die zichtbaar zijn op de resultatenrekening, maar waar de betaling nog niet daadwerkelijk heeft plaatsgevonden) heeft, hebben Antle, Gordon, Narayanamoorthy en Zhou (2006) onderzocht. Zij komen met de bevinding dat vergoedingen voor

---

<sup>26</sup> De hypothese is dat hogere inkomsten uit non-audit services leiden tot minder going-concern aanpassingen voor ondernemingen in financiële moeilijkheden.

non-audit diensten de abnormale overlopende rekeningen verhoogt, wat te wijten is aan de productieve effecten van adviesdiensten. Audit vergoedingen verhogen juist de abnormaal overlopende rekeningen.

Een meta-analyse van de literatuur door Habib (2012) op basis van 38 studies vindt gemiddeld een statistisch significant effect, dat betekent dat de omvang van klant specifieke non-audit vergoedingen leidt tot een lagere controlekwaliteit. Negen van de twaalf studies die kijken naar earnings management vinden een positief verband tussen non-audit diensten en de kans op earnings management, acht van de twaalf studies die kijken naar qualified opinion vinden dat een toename van non-audit diensten de kans op een qualified opinion doen afnemen, terwijl zes van de negen studies die kijken naar het verband tussen non-audit services en de marktwaardering van accounting inkomsten een negatief verband vinden.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Daarnaast neemt hij twee studies die naar earnings conservatism kijken en vier studies die naar restatements kijken.

Tabel 3.1 Studies in literatuuroverzicht

Bron	In Maasland (2019)	jaar	Methode	Verklarende variabele (commerciële prikkels)	Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)	Effect op kwaliteit
Simunic (1984)	Ja	1984	Regressie	Non-audit fees	Audit fees	Positief significant
Simon (1985)	Ja	1985	Regressie	Non-audit fees	Audit fees	Positief significant
Palmrose (1986)	Ja	1986	Regressie	Non-audit fees	Audit fees	Positief significant
Firth (1997)	Nee	1997	Regressie	Non-audit fees	Audit fees	Positief significant
Craswell (1999)	Nee	1999	Regressie	verhouding non-audit fees en audit fees	qualified audit opinion	Insignificant
DeFond et al. (2002)	Ja	2002	Regressie	Non-audit service fees	Auditor's propensity to issue going concern audit opinions	Insignificant
Frankel ea (2002)	Ja	2002	Regressie	Ratio adviesvergoedingen en totale vergoedingen	Earnings management, discretionary accruals, earning response coefficients	Negatief significant
Ashbaugh et al. (2003)	Ja	2003	Regressie	Non-audit services	Discretionary accruals	Insignificant
Chung and Kallapur (2003)	Ja	2003	Regressie	verhouding non-audit fees en audit fees	abnormal accruals	Insignificant
Geiger and Rama (2003)	Ja	2003	Regressie	Adviesvergoedingen	Dummy aangepaste accountantsverklaring	Insignificant
Whisenant et al. (2003)	Ja	2003	Regressie	Non-audit fees	Audit fees	Positief significant
Ferguson et al. (2004)	Ja	2004	Regressie	verhouding audit en non audit fees	earnings management	Positief significant

Bron	In Maasland (2019)	jaar	Methode	Verklarende variabele (commerciële prikkels)	Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)	Effect op kwaliteit
Kinney et al. (2004)	Ja	2004	Regressie	Vergoeding adviesdiensten samenstelling	Audit adjustments	1) geen effect voor ontwerpen financiële informatiesystemen en interne audit diensten 2) negatief effect bij overige (niet-gespecificeerde) adviesdiensten, 3) positief effect bij fiscale dienstverlening
Reynolds et al. (2004)	Ja	2004	Regressie	Verhouding adviesvergoedingen naar auditvergoedingen	Discretionary accruals	Insignificant
Li and Lin (2005)	Ja	2005	Regressie	Non-audit fees	Earnings restatements	Insignificant
Antle et al. (2006)	Ja	2006		verhouding non-audit fees en audit fees	abnormal accruals	Positief significant
Francis and Ke (2006)	Ja	2006	Regressie	Verhouding adviesvergoedingen naar totale vergoedingen	Earnings response coefficient	Negatief significant
Gul et al. (2006)	Nee	2006	Regressie	Hoogte van adviesvergoedingen	Earnings response coefficient	Negatief significant, sterker effect voor Big Six auditors
Ruddock et al. (2006)	Ja	2006	Regressie	Verhouding adviesvergoedingen naar auditvergoedingen	Auditconservatisme <sup>28</sup>	Insignificant
Joe and VanderVelde (2007)	Ja	2007	Lab experiment	The level of personal involvement in the non-audit task	Risk assessments	Positief significant
Mitra (2007)	Ja	2007	Regressie	Non-audit fees	Abnormal accruals	Insignificant

<sup>28</sup> Dit wordt gemeten door de correlatie tussen aandelenkoersen de inkomsten zoals die in accountingverslagen wordt vastgelegd.

Bron	In Maasland (2019)	jaar	Methode	Verklarende variabele (commerciële prikkels)	Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)	Effect op kwaliteit
Srinidhi and Gul (2007)	Ja	2007	Regressie	Non-audit en audit fees	Accrual quality	Significant negatief (non-audit fee) significant positief (audit fee)
Lim and Tan (2008)	Ja	2008	Regressie	Hoogte adviesvergoeding van sector-specialist accountant	Going concern opinion, missing of analyst forecast	Positief effect van adviesvergoedingen op controlekwaliteit als advies van sectorspecialist komt, indicatie knowledge spillovers. Niet voor niet-specialisten
Choi et al. (2010)	Nee	2010	Regressie	abnormale audit vergoedingen	absolute discretionaire toerekeningen	In het geval van negatieve abnormale audit fees: geen significant effect In het geval van positieve abnormale audit fees: significant negatief effect
Zaman et al. (2011)	Nee	2011	Regressie	audit committee effectivens	Audit fees en non-audit fees	Positief significant, vooral voor grotere cliënten
Knechel et al. (2012)	Nee	2012	Regressie	Hoogte adviesvergoeding	Discretionary accruals, vertraging in auditverklaring	Geen effect bij controles met korte vertraging. Negatief effect op vertraging, dus sneller, duidt op spillovers
Koh et al. (2013)	Ja	2013	Regressie	Verhouding adviesvergoedingen naar totale vergoedingen	Discretionary accruals	Positief effect op kwaliteit, wel data uit 1978-1980
Svnaström (2013)	Nee	2013	Regressie	Verhouding adviesvergoedingen naar totale vergoedingen	Discretionary accruals	Positief significant

<b>Bron</b>	<b>In Maasland (2019)</b>	<b>jaar</b>	<b>Methode</b>	<b>Verklarende variabele (commerciële prikkels)</b>	<b>Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)</b>	<b>Effect op kwaliteit</b>
Causholli et al. (2014)	Ja	2014	Regressie	verhouding audit en non audit fees	Discretionaire accruals	Positief significant (totale discretionary accruals) positief significant (income increasing discretionary accruals) positief significant (income decreasing discretionary accruals)
Ciconte et al. (2014)	Ja	2014	Regressie	non-audit fees	Earnings management	Positief significant
Bell et al.(2015)	Ja	2015	Regressie	wel of geen non-audit services	internal assessment audit process	Insignificant gehele sample, significant negatief voor niet-beursgenoteerd, positief voor beursgenoteerd
Lennox (2016)	Ja	2016	Regressie	Aanbieden van belastingadvies	Misstatements, belastinggerelateerde onjuistheden	Geen effect
Mowchan (2016)	Ja	2016	Diff-in-diff	Dummy leidinggevende partner uit adviestak	Adviesomzet, discretionary accruals	Negatief significant
Ciconte et al. (2017)	Ja	2017	Regressie	non-audit fees	discretionary accruals, restatements	insignificant
Meckfessel and Sellers (2017)	Ja	2017	Regressie	Verhouding non-audit fees en audit fees	Restatements en audit reporting lag	Negatief significant
Chu and Hsu (2018)	Nee	2018	Regressie	Non-audit fees	accounting conservatism	Negatief significant pre-SOX, insignificant post-SOX
Kowaleski et al. (2018)	Nee	2018	Lab experiment	Aanbieden van adviesdiensten	Dummy for high-level verification	Positief significant

Bron	In Maasland (2019)	jaar	Methode	Verklarende variabele (commerciële prikkels)	Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)	Effect op kwaliteit
Asare et al. (2019)	Ja	2019	Regressie	Aanbieden van adviesdiensten, hoogte audit fees	decision to waive detected economically important misstatements	Positief significant
Beardsley et al. (2019)	Nee	2019	Regressie	Grotere focus op non-audit services in de aanwezigheid van druk op de audit fees.	misspecificaties accountantsverklaringen	Significant negatief effect
Lisic et al. (2019)	Nee	2019	Regressie	Verhouding adviesomzet naar totale omzet per kantoor	Aantal misstatements, perceptie investeerders van controlekwaliteit	Significant negatief voor invoering SOX, insignificant na invoering SOX
Donelson et al. (2020)	Nee	2020	Diff-in-diff	audit- en non-audit gerelateerde overnames	herzieningen in de accountantsverklaringen	Positief significant effect als acquisities van consulting firma's audit gerelateerde diensten aanbieden, negatief significant effect als acquisities van consulting firma's niet-audit gerelateerde diensten aanbieden
Ernstberger et al. (2020)	Nee	2020	Regressie	profit pools	discretionary accruals	Negatief significant, effect is het grootst voor accountants van gemiddelde grootte
Lennox et al. (2020)	Nee	2020	Regressie	Winstdeling	Earnings restatements	Significant positief voor engagement quality reviewers (zonder commerciële taak), maar geen effect voor engagement partners (met commerciële taak)



<b>Bron</b>	<b>In Maasland (2019)</b>	<b>jaar</b>	<b>Methode</b>	<b>Verklarende variabele (commerciële prikkels)</b>	<b>Afhankelijke variabele (controlekwaliteit)</b>	<b>Effect op kwaliteit</b>
Beardsley et al. (2021)	Nee	2021	Regressie	verhouding non-audit fees en audit fees	herzieningen in de accountantsverklaringen	Negatief significant
Van Brenk et al. (2021)	Nee	2021	Lab experiment	Winstdeling	Size audit adjustment, audit opinion	Negatief significant, maar afhankelijk van persoonlijke karakteristieken

### 3.3 Conclusie

- De academische literatuur focust vooral op het effect van commerciële prikkels op controlekwaliteit. Voor de andere mechanismen, zoals transparantie, kruissubsidies, carrièreprikkels en de governance en juridische structuur biedt de empirische literatuur geen handvatten. Hierbij wordt als maatstaf voor commerciële prikkels meestal het aandeel van non-audit diensten<sup>29</sup> in de omzet van ondernemingen genomen en voor kwaliteit verschillende maatstaven gehanteerd.
- De literatuur laat een divers beeld zien, er zijn studies die een positief significante relatie vinden tussen de kwaliteit van audit en het relatieve belang van non-audit diensten, een vergelijkbaar aantal studies dat een negatief significante relatie vindt, en een enkele studie die geen significante relatie vindt. Een kanttekening is daarbij verder dat vrijwel geen enkele studie die het endogeniteitsprobleem oplost. Daarnaast zijn er geen empirische studies beschikbaar in een context vergelijkbaar met de huidige Nederlandse context waarin er al een bepaalde mate van regulering is.<sup>30</sup>
- Gemiddeld genomen over een groot aantal studies vindt een gepubliceerde meta-analyse, een gestructureerde en relatief complete analyse van de literatuur, een significant negatief, maar klein, effect van het aanbieden van non-audit diensten op controlekwaliteit. Dit is in onze ogen de beste inschatting van verwachte effecten die mogelijk is.
- De literatuur laat daarnaast een heterogeen beeld zien, waarbij het effect van het aanbieden van non-audit diensten op controlekwaliteit kan afhangen van verschillende factoren. Non-audit diensten omvat een breed pallet aan type diensten. Er zijn studies die vinden dat het effect van het aanbieden van non-audit diensten op controlekwaliteit afhangt van het type non-audit dienst dat geboden wordt, zoals consultancy of fiscale dienstverlening. Daarnaast zijn er studies die vinden dat het afhangt van de vraag of het bedrijf dat audit diensten afneemt beursgenoteerd is of niet -beursgenoteerd. Ook zijn er studies die vinden dat het effect afhangt van het type audit-bedrijf waarnaar gekeken wordt, bijvoorbeeld de Big Four of andere kantoren. Verder zijn er studies die aangeven dat het effect afhangt van het type regulering dat verder nog aanwezig is, bijvoorbeeld voor- en na de SOX-wetgeving in de VS.
- We concluderen daarom het volgende:
  - Op basis van de empirische literatuur is er gemiddeld genomen een klein, positief, effect te verwachten van het verminderen van het belang van non-audit diensten op auditkwaliteit.
  - Een kanttekening is dat de literatuur laat zien dat het effect van audit only op controlekwaliteit kan afhangen van de context: welk type accountantsorganisatie gaat het om (bijvoorbeeld groot, klein, Big Four), wat voor type afnemers (beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven), welke regulering is er (bijvoorbeeld voor en na de invoering van nieuwe regulering zoals SOX in de VS), en wat het type non-audit dienst betreft het.
  - In dat licht is relevant dat regulering van de markt in Nederland, met de in sectie 2.2.3 beschreven wet- en regelgeving die bijvoorbeeld veel maatregelen op het vlak van governance bevat, er heel anders uitziet dan in de landen, vaak de VS of Australië, waar de meeste studies over gaan.

---

<sup>29</sup> Wat precies non-audit diensten zijn, verschilt per paper.

<sup>30</sup> Van Brenk et. al (2021) doen een laboratoriumexperiment met 450 audit partners en managers naar het effect van profit sharing op controlekwaliteit. Hoewel dit artikel effecten van maatregelen binnen de Nederlandse context bestudeert, is de laboratoriumsetting moeilijk te vertalen naar daadwerkelijk te verwachten effecten van audit-only.

## 4 Cultuur en audit only

### 4.1 Inleiding

Cultuur wordt vaak opgevat als een geheel van gedeelde basisaannames, gewoonten, mythen en ceremonies die onderliggende overtuigingen communiceren en die tot uiting komen in waarden zoals blijkt uit individueel en groepsgedrag. In wezen bepaalt cultuur de parameters van aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag (Jenkins et al. 2008).

Via zichtbare symbolen van cultuur wordt integratie in de organisatie weergegeven. Kledingvoorschriften, lidmaatschap van maatschappelijke, professionele en religieuze organisaties en verwachtingen ten aanzien van werktijden en gedrag op het werk communiceren bijvoorbeeld allemaal de cultuur van een organisatie en de verwachtingen ten aanzien van gedrag (Reigle 2001).

Een relevant aspect van cultuur is haar sterkte, hoewel de betekenis van cultuursterkte moeilijk is te definiëren. Een sterke cultuur is bijvoorbeeld homogeen, stabiel en intens, en breed gedeeld (bv. Ouchi & Price, 1978). Merk op dat een sterke cultuur niet noodzakelijk een goede cultuur is, bijvoorbeeld, wanneer de "verkeerde" boodschap intens en wijd gedeeld wordt (b.v., een focus op commercialiteit). Sommige elementen van de cultuur van een bedrijf kunnen immers contraproductief zijn.

Cultuur wordt vaak beoordeeld door het verzamelen van enquêtegegevens die vervolgens worden onderworpen aan factoranalyse. Een andere mogelijkheid is een "triangulatie"-techniek toe te passen, bijvoorbeeld door kwalitatieve gegevens te verzamelen met behulp van observatie en een combinatie van informele en formele interviews, terwijl kwantitatieve gegevens over individuele percepties van de ideologie van de organisatie worden gemeten met enquêtes (zie b.v. Ashkanasy en Holmes 1995). De convergentie van gegevens uit deze twee bronnen levert een dieper inzicht op dan een van beide methoden alleen. De uitdaging voor zowel onderzoekers, toezichhouders als accountantskantoren is om items te identificeren (bijv. waardeverklaringen of gedrag op de werkplek) die de bedrijfscultuur accuraat weerspiegelen (Jenkins et al. 2008).

In de literatuur over culturele evaluatie worden verschillende instrumenten genoemd die nuttig kunnen zijn, waaronder het "Organizational Culture Profile" (OCP), de "Ethical Culture Questionnaire" (ECQ) en de cultuurmaatstaf van Hofstede et al. (1990).

### 4.2 Overzicht

#### **Structuurmodellen en de structuur van accountantsorganisaties**

In het algemeen zijn er soms zorgen over de verschuiving van de aandacht bij de grootste accountantskantoren naar de groei van hun adviesdiensten (de zogeheten niet-controlediensten). De PCAOB vreest bijvoorbeeld dat deze groei "het risico met zich meebrengt dat de cultuur binnen een kantoor zou kunnen verschuiven van een focus op de kwaliteit van de accountantscontrole naar een focus waarbij de kwaliteit van de accountantscontrole ondergeschikt wordt gemaakt aan andere zakelijke kansen en uitdagingen." Een grotere nadruk op niet-auditdiensten kan de cultuur en tone at the top van het kantoor beïnvloeden door de auditfunctie ondergeschikt te maken aan andere prioriteiten (bv. Beardsley et al. 2021).

De literatuur suggereert dat de focus van leiders op bepaalde aspecten van een bedrijf van invloed is op wat ondergeschikten belangrijk vinden en hoe ondergeschikten zich gedragen. Bovendien hebben de advies- en auditfuncties van accountantskantoren verschillende sociale normen (Wyatt, 2004). Zo kan de werkinstelling van medewerkers van de controletak op basis van de focus van de leiding van het auditkantoor beginnen te verschuiven van een auditing mindset (professionaliteit) naar een meer consulting mindset (commercialiteit en client advocacy) (Donelson et al. 2020).

Bovendien breiden verschillende auditbedrijven hun niet-auditdiensten uit door andere adviesbedrijven over te nemen. Zo stelt **Deloitte (2021)**<sup>31</sup> op haar Amerikaanse website: "Een belangrijk onderdeel van de strategie van Deloitte LLP is groei door acquisitie. We zullen niet in staat zijn om onze expansiedoelstellingen te bereiken door organische groei alleen. We moeten ook bedrijven overnemen die onze groei en winstgevendheid aanzienlijk zullen versnellen". Een vergelijkbare strategie wordt gevolgd door Deloitte in Nederland (Consultancy, 2019). De overnames van advieskantoren kunnen direct invloed hebben op de cultuur van accountantskantoren. Specifiek kan een toename van de *commercialiteitscultuur* in de controletak ertoe leiden dat de bereidheid om weerstand te bieden aan ongepaste eisen van cliënten van sommige auditors afneemt. Donelson et al. (2020) vinden bijvoorbeeld dat overnames van advieskantoren de controlekwaliteit negatief beïnvloeden doordat de cultuur verschuift in de richting van commercialisme wanneer de overnames niet auditgerelateerd zijn. Als ander voorbeeld wordt commercialiteit door een sterke klantfocus (nadruk op het ontwikkelen van sterke klantrelaties, het genereren van inkomsten uit extra verkochte diensten en het aantrekken van nieuwe cliënten) geassocieerd met disfunctioneel gedrag zoals het overslaan van vereiste procedures (Johansen en Christoffersen, 2017).

Maar ook de tegenovergestelde beweging (d.w.z. het weghalen van de adviesdiensten bij het auditkantoor) kan gelijkaardige cultuurveranderingen teweegbrengen. Gendron en Spira (2010, 285) vermoeden dat "de scheiding van Andersen Consulting van [Arthur Andersen] rond de jaarwisseling van 2000 ook wordt gezien als een verhoging van de commerciële druk op de [Arthur Andersen] partners, die plots een belangrijke bron van inkomsten verloren."

Ten slotte verandert het personeel dat accountantskantoren in dienst nemen naarmate zij meer of minder betrokken zijn bij advieswerk. Accountantskantoren hebben de neiging om hun groeiende adviestak te gebruiken als verkoopargument om topstudenten te werven voor de controletak, maar ook om meer mensen aan te nemen uit niet-accounting studierichtingen, zoals informatietechnologie, informatica, financiën en statistiek (Harris, 2015, Brierley en Gwilliam 2003). Terwijl een accountant competent en onafhankelijk moet zijn en het publieke belang van een kwalitatief goede accountantscontrole boven dat van de cliënt moet stellen, speelt dit publieke belang geen rol bij de samenwerking tussen een adviseur en het management van een bedrijf. Personeel en hun onderlinge interactie kunnen een invloed hebben op de algemene cultuur. Zoals hieronder verder wordt toegelicht, heeft de samenstelling van het personeel (en de personeelscontrole) een grote invloed op de cultuur van de organisatie.

### **Welke factoren bepalen de cultuur binnen een accountantsorganisatie?**

Hoewel een organisatiecultuur zich niet van de ene dag op de andere ontwikkelt, en gewoonlijk slechts langzaam verandert, kunnen bedrijven gebruik maken van een reeks hulpmiddelen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat alle leden van de organisatie de normen en waarden van het bedrijf delen. In het bijzonder trachten personeels- en cultuurcontroles de divergentie van voorkeuren onder organisatieleden te minimaliseren om afstemming op door de bedrijfsleiding gestelde doelen te creëren. In wezen beogen zij de werknemers te motiveren om ofwel hun eigen

---

<sup>31</sup> Deloitte (2021) [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/About/Growth-Through-Acquisition/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Growth-Through-Acquisition/index.htm), geraadpleegd op 11-08-2021.

gedrag te controleren (door middel van personeelscontrole), ofwel elkaars gedrag te controleren (door middel van culturele controle). Aangezien deze controles worden uitgeoefend op zichzelf of door collega's op elkaar, kunnen organisaties ze niet rechtstreeks uitvoeren, maar kunnen zij alleen de omstandigheden creëren die mensen ertoe aanzetten zich met deze vormen van controle bezig te houden.

Personeelscontrole moet ervoor zorgen dat het personeel op hoog niveau en in overeenstemming met de bedrijfsdoelstellingen presteert. De belangrijkste mechanismen waarmee personeelsbeheersing kan worden uitgeoefend zijn selectie en plaatsing van werknemers en opleiding en ontwikkeling van werknemers. Selectieve personeelswerving is erop gericht de waarschijnlijkheid te vergroten dat sollicitanten die voor een bepaalde functie worden aangenomen, voldoen aan de functie-eisen en aan het waardensysteem van de onderneming, en omvat gewoonlijk een intensief wervingsproces in meerdere fasen. Op dezelfde manier vergemakkelijkt training dat werknemers goed werk zullen leveren, omdat het dient als een middel om verwachtingen in termen van gewenste acties en resultaten te verduidelijken, en het informatie geeft over hoe de toegewezen taken het beste kunnen worden uitgevoerd (Merchant en Van der Stede 2017).

Met betrekking tot selectieve personeelsbezetting is er niet veel onderzoek dat kijkt naar verschillen tussen professionals die werkzaam zijn op *verschillende* gebieden in de accountancy, zoals audit, consulting en belastingadvies. Twee uitzonderingen zijn Donelson et al. (2020) en Dalton et al. (2014). Uit interviews met partners van alle Big4-kantoren concluderen Donelson et al. (2020) dat consultants over het algemeen sterke commerciële waarden omarmen, zoals dat ze meer waarde hechten aan omzet, erkenning en promotie dan aan het leveren van waarde aan het kantoor als geheel, inclusief, de controletak. Bovendien geloven de geïnterviewden dat commercialiteit zich ook manifesteert in de neiging van consultants om het kantoor te verlaten tenzij ze een marktconforme vergoeding ontvangen. Hoewel Dalton et al. (2014) persoonlijkheidskenmerken niet direct meten, concluderen zij bijvoorbeeld dat professionals die van plan zijn een fiscale carrière te beginnen, een carrière met een stabiele dagelijkse routine en een carrière die meer zwart-wit is (dat wil zeggen, minder ambigu) belangrijker vinden dan audit-track studenten.

Meer in het algemeen blijkt uit recent onderzoek dat studenten die minder openstaan voor ervaringen (bijvoorbeeld een lagere intellectuele nieuwsgierigheid hebben, minder avontuurlijk zijn), eerder een loopbaan in de accountancy ambiëren. Verder is het zo dat studenten met een hoger narcisme eerder geneigd zijn hun carrière te starten in een Big 4-kantoor dan in een niet-Big 4-kantoor (Kerckhofs et al. 2021). Deze individuen geven bijvoorbeeld meer om promotie en salaris. Als we dit verbinden met de bevindingen van Donelson et al. (2020), zou men kunnen verwachten dat individuen bij Big4-bedrijven sterkere commerciële waarden hebben.

Culturele controle vertegenwoordigt een reeks waarden, sociale normen, en overtuigingen die door leden van de organisatie worden gedeeld en hun handelingen beïnvloeden. Culturele controle wordt uitgeoefend door gelijken over elkaar en is gebaseerd op methoden die wederzijdse controle aanmoedigen. Tone at the top, gedragscodes, en groepsbeloningen zijn de belangrijkste van deze methoden (Merchant en Van der Stede 2017). Waardecommunicatie via tone at the top signaleert en dwingt gedeelde waarden en overtuigingen af en stuurt het handelen van werknemers door hen de mogelijkheid te geven te bepalen wat zogenaamd in het beste belang van de organisatie is (Büschgens et al. 2013). Het is een krachtige vorm van culturele controle waarvan de kracht voortkomt uit het vermogen om het gedrag van werknemers in ambigu en/of onverwachte situaties te managen. Gedragscodes zijn formele schriftelijke verklaringen over de filosofie van een organisatie over het doen van dingen, en hebben als doel aan werknemers te communiceren welk gedrag van hen wordt verwacht, zelfs bij afwezigheid van duidelijk geformuleerde regels. Opmerkelijk is dat deze gedragscodes alleen kunnen bijdragen aan cultuurbeheersing als het management zich eraan committeert en dit bewust communiceert naar hun ondergeschikten (Merchant en van der Stede 2017, Adam en Rachman-Moore 2004). Het verstrekken van beloningen op basis van groepsprestaties

stimuleert ook culturele controle, omdat dit teamwerk en wederzijdse controle aanmoedigt. In principe delegeert groepsbeloning het toezicht op de prestaties van het management naar de collega's van de werknemers, aangezien hun individuele beloning direct wordt beïnvloed door het inspanningsniveau en de productiviteit van hun collega's (Merchant en van der Stede 2017).

### Relatie cultuur en controlekwaliteit

Auditkantoorcultuur heeft een effect op controlekwaliteit volgens de bestaande academische literatuur (zie bijv. Svanberg en Öhman 2016, Martinov-Bennie en Pflugrath 2009, of overzichtspapers zoals Alberti et al. 2020 en Jenkins et al. 2008). Ook wordt in verschillende van de bestaande praktijkkaders auditcultuur genoemd als een belangrijke determinant van controlekwaliteit (bijv. Financial Reporting Councils' Audit Quality Framework (FRC, 2008)<sup>32</sup>, Audit Quality Disclosure Framework (CAQ, 2019)<sup>33</sup>, Framework for Audit Quality van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB, 2014)<sup>34</sup>.

De cultuur van een accountantskantoor is het meest gericht op kwaliteit als het leiderschap professionaliteit boven commercialiteit benadrukt, ethische oordelen bevordert, en leren faciliteert door middel van systemen, integratie van specialisten, en interpersoonlijke interacties tussen accountants (Alberti et al. 2020).

Hoewel een sterke organisatiecultuur (een cultuur waarin normen en waarden intens en breed worden gedeeld in de organisatie) over het algemeen wordt gezien als een positief bedrijfskenmerk, is dit niet noodzakelijkerwijs het geval. Net zoals geschikte organisatieculturen kunnen bijdragen aan succes, spelen gebrekkige culturen vaak een cruciale rol in belangrijke problemen die door bedrijven worden ervaren (b.v. Enron, het emissieschandaal van Volkswagen, enz.). Ten eerste kan een sterke organisatiecultuur blinde vlekken creëren of een bron van inertie worden door het gebrek aan kritische bevraging en het gebrek aan diversiteit in opinies. Ten tweede is het belangrijk op te merken dat het effect van een sterke organisatiecultuur op gewenst en ongewenst gedrag van werknemers afhangt van de waarden die aan de organisatiecultuur ten grondslag liggen en die vervolgens door de werknemers worden nageleefd. Een sterk ontwikkelde organisatiecultuur kan zelfs leiden tot ernstige ongunstige uitkomsten, zoals het beroemde voorbeeld van Arthur Andersen ons in herinnering brengt. Zo bestond er bij Arthur Anderson een cultuur waarin werknemers van lagere rangen de leiders van het bedrijf niet in twijfel trokken, en waarin promotie gebaseerd was op het vermogen om nieuwe zaken binnen te halen. Samen met andere aspecten van de organisatiecultuur die contraproductief waren, leidde dit tot winstmanagement en fraude (Kelly en Earley, 2009).

Hoewel auditcultuur vaak wordt genoemd als een bepalende factor voor de kwaliteit van de accountantscontrole, is het academische bewijs hiervoor relatief beperkt. In de loop der jaren hebben verschillende academische papers de cultuur van accountantskantoren expliciet op de onderzoeksagenda geplaatst, maar tot dusver is nog niet veel van de onderwerpen die als interessante toekomstige onderzoeksmogelijkheden zijn aangemerkt, aan bod gekomen.

Recentere studies richten zich op specifieke componenten van organisatiecultuur, zoals het organisatiefoutenklimaat of de ethische omgeving. Gronewold en Donle (2011) vonden bijvoorbeeld dat het foutenklimaat van een organisatie van invloed is op de individuele predispositie van auditors ten aanzien van het afhandelen van hun eigen fouten, wat uiteindelijk van invloed is op de predispositie van auditors ten aanzien van het afhandelen van de fouten

<sup>32</sup> <https://www.frc.org.uk/getattachment/46582304-32b1-43bb-b614-90318b295f28/TheAudit-Quality-Framework-Feb-2008.pdf>

<sup>33</sup> [https://www.thecaq.org/wpcontent/uploads/2019/03/caq\\_audit\\_quality\\_disclosure\\_framework\\_2019-01.pdf](https://www.thecaq.org/wpcontent/uploads/2019/03/caq_audit_quality_disclosure_framework_2019-01.pdf)

<sup>34</sup> <https://www.ifac.org/system/files/uploads/IAASB/Framework-for-Audit-Quality-Outline.pdf>

van hun cliënten. Bobek, Dalton, Daugherty, Hageman (2017) onderzochten de ethische omgeving van accountantskantoren en ontdekten dat gecertificeerde openbare accountants (CPA's) die werkzaam zijn bij Big Four-kantoren een significant sterkere ethische omgeving percipiëren in vergelijking met die bij andere kantoren. Daarnaast concludeerde Shafer (2008) dat percepties van het ethische klimaat in een accountantskantoor een significant effect hebben op intenties om ethisch twijfelachtige handelingen te verrichten. Svanberg en Öhman (2016) vinden dat auditors in auditkantoren met een sterke ethische cultuur meer kans hebben om objectiviteit te vertonen in hun werk dan auditors in minder ondersteunende culturen. Carpenter et al. (1994) tonen aan dat de auditcultuur van een kantoor systematisch van invloed is op het materialiteitsoordeel van de leden. Bovendien zijn auditors niet bereid om gekende controlefouten van collega's te rapporteren wanneer de cultuur van het accountantskantoor schuldgericht is (Gold et al. 2014). Uit interviews met partners van verschillende Big 4-auditkantoren concluderen Pierce en Sweeney (2005) dat het binnenhalen van de juiste mensen in het kantoor en het goed opleiden van deze mensen (personeelscontrole) een van de cruciale factoren is om controlekwaliteit te waarborgen.

### **Beloningsprikkel en organisatiecultuur**

De tone at the top, bepaald door de leiding van het bedrijf, is bepalend voor de perceptie die auditors hebben van de ethische cultuur. De tone at the top blijkt uit factoren zoals de eigen ethische houding van leiders, hun eerdere reactie op ethische kwesties en hun verwachtingen ten aanzien van de naleving van bedrijfsbeleid en procedures. Prikkel hebben invloed op het gedrag van leiders en zullen op hun beurt invloed hebben op de cultuur die auditors ervaren (Alberti et al. 2020).

Marktkrachten hebben bijvoorbeeld kostendruk opgelegd aan de auditsector (bijv. hogere salarissen voor beginnende auditors, verhoogde blootstelling aan risico's op rechtszaken en aanvullende vereisten met betrekking tot fraudedetectie en evaluatie van auditprocessen). De druk op auditvergoedingen leidt ertoe dat partners zich meer gaan richten op niet-auditdiensten om de verminderde auditinkomsten te compenseren (bijv. Beardsley et al. 2019). In het algemeen kunnen beloningsprikkel voor auditpartners die promotie van niet-auditdiensten aanmoedigen, de aandacht voor controlekwaliteit verminderen en de aandacht vergroten voor het laten groeien van andere service lijnen die doorgaans winstgeverder zijn (Harris, 2015). Zoals eerder vermeld, kan het leiderschap van het auditkantoor en de commerciële focus ervan van invloed zijn op de cultuur. Belangrijk is dat Beardsley et al. (2021) vinden dat het verlenen van niet-auditdiensten het meest problematisch is voor de controlekwaliteit wanneer audit-gerelateerde niet-auditdiensten worden verleend (algemene assurance en aanverwante diensten zoals due diligence-diensten en consultatie met betrekking tot standaarden voor financiële verslaggeving en rapportage). Ook het verlenen van operationele controlediensten lijkt problematisch te zijn voor de kwaliteit van de accountantscontrole. Fiscale niet-controlediensten verslechteren de kwaliteit van de accountantscontrole echter niet (d.w.z. naleving van belastingwetgeving, belastingplanning en belastingadvies). Wanneer de vergoedingen voor niet-controlediensten ongeveer een kwart of meer van de totale kantoorkosten uitmaken, is de kans bovendien groter dat de controlekwaliteit negatief wordt beïnvloed (Beardsley et al. 2021). In het algemeen is dit te wijten aan een "afleidingseffect": Aangezien al deze diensten niet door de auditor hoeven te worden uitgevoerd, zou een grotere nadruk op het verkopen van deze diensten aan auditcliënten (in plaats van dat hun cliënt de diensten elders inkoop) kunnen afleiden van de auditfunctie en de waarde daarvan in de cultuur.

In het algemeen kan de beloning van partners aanzienlijk variëren als gevolg van stimuleringsystemen die worden gestuurd door bijvoorbeeld de omvang van cliënten, de samenstelling en verandering van cliëntenportefeuilles, specialisatie in de sector, het winnen van nieuwe cliënten en fouten bij controles (Alberti et al. 2020). Ook hebben deze aspecten de neiging om de cultuur te beïnvloeden. Bijvoorbeeld, in kantoren waar prestatiebeoordelingssystemen de nadruk leggen op het verkopen van niet-auditdiensten, geven auditors aan dat ze minder ondersteuning krijgen van de partner wanneer ze bewijs kritisch proberen bekijken. Dit is vooral het geval in Big 4-kantoren (Cohen



et al. 2017). Een ander voorbeeld zijn prikkels (bijv. een beloning gebaseerd op het halen van het budget) die ertoe kunnen leiden dat leiders slecht reageren op het moment dat een kwestie aan de orde wordt gesteld of nalaten om kwalitatief hoogwaardige feedback te geven over aan de orde gestelde kwesties. Bijvoorbeeld, leiders met een krap budget om zich aan te houden zullen eerder irritatie tonen wanneer auditors effectiviteitskwesties aan de orde stellen die impliceren dat de auditinspanning moet worden verhoogd (Nelson en Proell, 2018). Dergelijke ervaringen kunnen ervoor zorgen dat auditors minder hun mening geven, wat kan bijdragen aan een zwijgcultuur waarin opwaartse communicatie zelden plaatsvindt en waaronder de controlekwaliteit lijdt (Griffith et al. 2020). Tot slot laat een working paper van Che et al. (2018) zien dat accountantskantoren partners belonen voor het verkopen van lucratievere diensten aan niet-controlecliënten (consulting service). Dit beloningsbeleid kan (de perceptie van) oneerlijkheid genereren bij partners die zich richten op audit (bijvoorbeeld dat hun auditwerk niet even hoog wordt gewaardeerd) en kan hun professionele gedrag ontmoedigen. Dit (gevoel) kan de aandacht van auditpartners afleiden van belangrijke controlekwesties, en de kwaliteit voor alle door de partners gecontroleerde cliënten verminderen als gevolg van bijvoorbeeld minder inspanning en/of een lagere professionele standaard.<sup>35</sup> Dit soort beloningen kan dus leiden tot een organisatiecultuur waarin commercialiteit wordt bevorderd, wat een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de accountantscontrole.

### Weerstand tegen verandering en cultuur

Het is belangrijk om legitimiteit te verkrijgen voor verandering, anders zou er weerstand kunnen ontstaan, wat leidt tot ongewenst gedrag zoals vermindering van inspanning, ontslag en zelfs sabotage (Lawrence, 1969). Legitimiteit kan worden gedefinieerd als een "algemene perceptie of veronderstelling dat [iets] wenselijk, juist of gepast is binnen een of ander sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities". Als zodanig moet de verandering passen in de cultuur of moet de cultuur worden aangepast na de verandering. Veranderingen in de auditsector in het verleden leidden tot een aanzienlijk gebrek aan legitimiteit, waardoor de weerstand tegen verandering toenam. Zo leidden opgelegde wijzigingen van de auditmethodologie (de aanpak van bedrijfsrisico-auditing die begin jaren 2000 gedeeltelijk in de auditnormen werd opgenomen) tot weerstand omdat auditors deze nieuwe aanpak niet zagen als een oplossing voor tekortkomingen van eerdere auditpraktijken. Als gevolg hiervan verlieten sommige auditors het beroep omdat ze niet bereid of in staat waren om de verandering door te voeren (van Buuren et al. 2018).

Hoewel een ingrijpende verandering tot meer weerstand leidt dan een kleine verandering, is ook de inhoud van de verandering van belang. Er zal bijvoorbeeld meer weerstand zijn wanneer werknemers het gevoel hebben dat de verandering hen op een of andere manier zal benadelen (bv. Agboola en Salawu, 2011).

Als het om verandering gaat, kunnen we teruggrijpen naar de overnames die auditbedrijven vaak doen om hun adviesdiensten uit te breiden, wat door de werknemers als een grote verandering kan worden ervaren en dus tot weerstand kan leiden. Bij een overname is het belangrijk dat de leiders van de overnemende bedrijven "zich bewust zijn van hun eigen organisatiecultuur en de culturen van de [overgenomen organisaties], zodat verschillen in waarden en praktijken geen bronnen van afwijzing en weerstand worden." De perioden voorafgaand aan en onmiddellijk volgend op overnames worden gekenmerkt door hoge niveaus van onzekerheid onder werknemers, hetgeen stress, ontevredenheid over het werk, laag vertrouwen in de organisatie en betrokkenheid bij de organisatie, en verhoogde intenties om de organisatie te verlaten veroorzaakt. Deze disfuncties kunnen op hun beurt de productiviteit verminderen en het verloop en het absentieïsme doen toenemen. Een soortgelijke redenering gaat op wanneer bedrijven

---

<sup>35</sup> Merk op dat deze studie werd uitgevoerd in Noorwegen, maar er blijken gelijkenissen te zijn in het vergoedingsbeleid van Big 4-bedrijven in verschillende landen (Knechel et al., 2012), dus de resultaten van deze paper kunnen worden veralgemeend naar andere landen

splitsen (de adviestak afstoten) in plaats van fuseren: dit leidt tot grote onzekerheid. De communicatie van het leiderschap zal waarschijnlijk een aanzienlijk effect hebben op de waarden en het gedrag van de werknemers. Naast de indirecte invloed op de cultuur via de communicatie van het management, kunnen overnames de organisatiecultuur ook beïnvloeden via interacties met de leden van de overgenomen bedrijven. Wanneer twee bedrijven fuseren, fuseren ook de culturen van beide bedrijven, wat tot weerstand kan leiden (Donelson et al. 2020).

## 4.3 Conclusie

- Cultuur is waarschijnlijk van wezenlijk belang voor de controlekwaliteit, maar laat zich niet eenvoudig direct beïnvloeden. Cultuur verandert hooguit op de langere termijn. Ook het is moeilijk voorspellen welk effect een maatregel die aangrijp op de structuur van accountancybedrijven zal hebben op de cultuur van individuele accountantsorganisaties.
- De literatuur wijst op een verandering van cultuur bij de overgang van een multidisciplinair model naar een audit-only model, hoewel andere maatregelen dan een structurele splitsing (geen winstdeling, aparte governance, transparantie) naar verwachting ook effect op cultuur hebben. Verschillende belangrijke factoren kunnen hierbij onderscheiden worden:
  - **Tone at the top (leadership).** In het algemeen is tone at the top (hoe de leiding van de organisatie zich gedraagt) een van de belangrijkste determinanten van de cultuur binnen een organisatie. In de auditliteratuur wordt veel aandacht besteed aan het aanbieden van zogenaamde non-auditservices, en het feit dat deze voor een commerciële mindset zorgen bij company leadership (eerder dan een audit mindset dat focust op controlekwaliteit). Dit beïnvloedt de cultuur die de rest van de werknemers ervaart. Hoewel een audit-only model ervoor zou kunnen zorgen dat het publiek belang dat controlediensten vertegenwoordigen weer belangrijker wordt binnen de cultuur, kan er ook druk ontstaan doordat een belangrijke bron van inkomsten wegvalt. Hierdoor zou commercialisme toch weer de bovenhand kunnen krijgen, waardoor de focus op het publieke belang van de accountantscontrole afneemt. Ook in Nederland kan dit spelen aangezien voor veel multidisciplinaire kantoren advies een belangrijke bron van inkomsten vormt.
  - **Training.** Training is een belangrijk onderdeel van cultuur. Meer of minder aandacht voor non-audit services kan beïnvloeden hoeveel er in (audit gerelateerde) training wordt geïnvesteerd. Het feit dat er over het algemeen meer of minder in bepaalde business lines wordt geïnvesteerd (niet alleen op vlak van training maar ook bv. in technologie en innovatie), signaleert aan werknemers wat belangrijk is en beïnvloedt zo de cultuur. Als bij een audit-only model de nadruk meer op audit-specifieke training zou komen te liggen, kan de auditing mindset weer belangrijker worden binnen de cultuur.
  - **Personeel.** De selectie en promotie van werknemers is eveneens een belangrijk mechanisme dat de cultuur binnen een organisatie bepaalt. Hoewel hier nog niet zoveel onderzoek over bestaat, suggereert de literatuur dat een ander type werknemer voor auditing services kiest (of geselecteerd wordt) dan voor non-audit services (consulting). Zo zouden bijvoorbeeld top studenten of studenten van non-accounting studies (information technology, computer science, finance, and statistics) eerder aangetrokken worden door non-audit services. Het feit dat een hele groep werknemers met specifieke kenmerken potentieel wegvalt bij een audit-only model, beïnvloedt de cultuur.
  - **Weerstand tegen verandering.** Bij elke grote verandering kan er weerstand tegen verandering optreden onder werknemers, wat kan leiden tot stress, ontevredenheid, en zelfs personeelsverloop. Dit is niet anders bij de overgang van een multidisciplinair model naar een audit-only model, wat een grote (cultuurs)verandering inhoudt. Ingrijpende maatregelen kunnen daarmee ook leiden tot verzet als er geen draagvlak voor is in de accountancy sector.

## 5 Lessen uit het Verenigd Koninkrijk en andere sectoren

### 5.1 Lessen uit het Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk (hierna: VK) speelt de discussie over een audit-only model ook al langer. Verschillende commissies hebben in rapporten over de accountancysector aandacht besteed aan de wenselijkheid van een audit-only model. De toezichthouder verantwoordelijk voor de accountancysector in het VK (Financial Reporting Council, FRC) heeft in juli 2020 enkele principes opgesteld voor de invoering van een operationele scheiding, met als doel het verbeteren van de controlekwaliteit. Deze paragraaf beschrijft de voorafgaande discussie in het VK over een audit-only model, welke argumenten voor- en tegenstanders hanteerden en wat er uiteindelijk is besloten. Uit deze analyse trekt paragraaf 5.1.2 enkele lessen voor Nederland.

#### 5.1.1 Situatie in het Verenigd Koninkrijk

##### Bredere context van hervorming

**Bij de samenvatting van de belangrijkste gebeurtenissen en discussies in het VK over een audit-only model zoals hieronder beschreven, is het belangrijk om mee te nemen dat de kwestie van een audit-only model één element vormt van de bredere discussies over de accountancysector. In de onderzoeken zijn meerdere aanbevelingen gedaan zoals het oprichten van een nieuw accountantsberoep, uitbreiding van de verantwoordelijkheid bij accountantscontroles met betrekking tot het opsporen van fraude, ruimere bevoegdheden voor een nieuwe toezichthouder en het voorstel van *joint audits*. Dit onderzoek laat die aspecten buiten beschouwing. Wat houdt de voorgenomen maatregel in?**

Faillissementen van toonaangevende bedrijven, zoals Carillion, BHS en anderen, leidden in het VK tot discussies over de combinatie van controle en advies bij accountantsorganisaties. De desbetreffende accountantsorganisaties hadden namelijk de problemen niet voortijdig gesignaleerd. De toezichthouder FRC, verantwoordelijk voor de accountancysector, heeft in juli 2020 een aantal principes opgesteld voor een operationele scheiding vanaf 2024, gericht op het verbeteren van de controlekwaliteit. Daarbij stelt de FRC zich de volgende twee doelen voor<sup>36</sup>:

1. Het verbeteren van de controlekwaliteit door het vergroten van de focus op de controlediensten.
2. Het verbeteren van de marktveerkracht door een einde te maken aan kruissubsidie tussen de controletak en de overige takken binnen de organisatie.

Deze principes moeten leiden tot de volgende door de FRC gewenste uitkomsten<sup>37</sup>:

- Het oprichten van audit governances die de focus op de controlekwaliteit leggen.

<sup>36</sup> [https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-\(005\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-(005).pdf)

<sup>37</sup> [https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-\(005\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-(005).pdf)

- Een winstverdeling waarbij het totale winstbedrag wat verdeeld wordt onder de auditpartners niet voortdurend de winstbijdrage uit de controletak overschrijdt.
- De individuele vergoeding voor controlepartners is grotendeels afhankelijk van hun bijdrage aan de controlekwaliteit.
- Meer transparantie voor de toezichthouder en maatschappij met betrekking tot de financiële verslaggeving van de controletak.
- Een hoge controlekwaliteit wordt op de eerste plek gezet door een organisatie met een cultuur die gekenmerkt wordt door het aanmoedigen van ethiek, transparantie, teamwork, uitdaging en professionele kritiek.
- Accountants werken voor het maatschappelijk belang en voor het belang van aandeelhouders van accountantsorganisaties.

De FRC hoopt deze doelen te bereiken aan de hand van de volgende regelgeving<sup>38</sup>:

- Organisaties moeten kunnen aantonen dat zij resultaten leveren voor de gewenste uitkomsten.
- De FRC ontvangt regelmatig managementinformatie van de organisaties.
- Een jaarlijkse evaluatie door de FRC in hoeverre organisaties de gewenste resultaten en doelen behalen.
- De FRC zoekt naar bevoegdheden om organisaties te verplichten de gewenste uitkomsten op te leveren.

Concreet heeft de FRC de volgende principes uitgewerkt<sup>39</sup>:

- **Audit governance board:** om de focus op controles van hoge kwaliteit te vergroten binnen de controletak moet een audit board opgericht worden die verantwoordelijk is voor het toezicht op de controletak.
- **Reikwijdte controletak:**
  - Het is mogelijk om non-audit diensten te leveren onder bepaalde voorwaarden.
  - Interne controlespecialisten mogen elders binnen de organisatie gebruikt worden, zolang zij betaald worden aan de hand van een marktconform tarief.
  - Controlepartners en -personeel moeten voor het grootste deel van hun tijd werkzaam zijn voor de controletak.
  - Omzet van controlediensten moet voor ten minste 75% bestaan uit omzet gegenereerd uit de controletak.
- **Financiën:**
  - Transacties tussen de controletak en overige takken binnen de organisatie moeten worden berekend aan de hand van een marktconform tarief.
  - Aparte resultatenrekening voor de controletak.
  - FRC evalueert of de winstverdeling in orde is en of kruissubsidiering plaatsvindt.
- **Partnervergoeding:** binnen organisaties moeten er kwantificaties zijn voor controlekwaliteit en deze moeten vervolgens gebruikt worden om partners te vergoeden aan de hand van de kwaliteit die zij leveren. Controlepartners en -personeel mogen niet gestimuleerd worden voor verkopen doorgegeven aan andere delen van de organisatie.
- **Transparantie:**
  - Organisaties moeten informatie over het toezicht op de controletak openbaren.
  - Organisaties moeten de aparte resultatenrekening voor de controletak openbaar maken.

<sup>38</sup> [https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-\(005\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-(005).pdf).

<sup>39</sup> [https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-\(005\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/281a7d7e-74fe-43f7-854a-e52158bc6ae2/Operational-separation-principles-published-February-2021-(005).pdf)

- **Aansprakelijkheid:** organisaties moeten iemand (of meerdere personen) aanstellen vanuit senior management die verantwoordelijk is voor het behalen en monitoren van de gewenste uitkomsten en principes voor een operationele scheiding.
- **Overgangsregelingen:** organisaties moeten overgang schema creëren dat ervoor zorgt dat elk van deze principes zo snel mogelijk worden toegepast en volledig voor 30 september 2024.

### Argumenten voor en tegen splitsing

In de discussies voorafgaand aan deze maatregelen, noemden toezichhouders, accountantsorganisaties en anderen betrokken verschillende argumenten voor en tegen een splitsing van accountantsorganisaties. De Britse toezichthouder Competition and Markets Authority (CMA) en het ministerie voor Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS) hebben deze argumenten benoemd in hun rapporten<sup>40, 41</sup>. In Tabel 5.1 staat een samenvatting van die argumenten. Omdat bij aanvang de precieze invulling van een splitsing onduidelijk was, spreken de argumenten over ‘een bepaalde vorm van scheiding’. Er zijn namelijk meerdere varianten van een audit-only model denkbaar, zie paragraaf 2.2.

Tabel 5.1 Argumenten voor en tegen scheiding van controle- en adviestak in het Verenigd Koninkrijk

Argumenten voor een bepaalde vorm van scheiding	Argumenten tegen een bepaalde vorm van scheiding
Focus van accountants ligt volledig op de wettelijke controle. Deze focus zou verminderen wanneer de controletak binnen een grote multidisciplinaire organisatie kleiner wordt.	Onafhankelijkheid van kleine accountantsorganisaties komt in het geding, omdat zij afhankelijker zijn van grotere cliënten, die ze door een scheiding minder kunnen uitdagen.
Transparantie van de controletak kan verbeteren.	Mogelijk moeilijker om talent aan te trekken, behouden en verder te ontwikkelen.
De onafhankelijkheid van controles zou worden verhoogd door een einde te maken aan kruissubsidies.	Niet kunnen profiteren van vaardigheden van specialisten en technologie die aanwezig zijn in een multidisciplinaire organisatie.
Een sterke controle-gerichte cultuur kan ontstaan die afrekent met spanningen die een advies-gerichte cultuur met zich meebrengt voor de controletak.	Gebrek aan bewijs dat de controlecultuur ongunstig wordt beïnvloed door de adviescultuur.
Kwaliteit, onafhankelijkheid en objectiviteit zou verhoogd worden.	Afname van concurrentie of hogere controletarieven in sommige marktsegmenten.
Keuzemogelijkheden kunnen vergroot worden door het wegnemen van concurrentiebeperkingen en verminderen van conflicten (bij structurele scheiding)	Een volledige structurele/juridische scheiding gaat gepaard met kosten, complexiteit en verstoringen met het gebruik van non-audit experts en internationale kennisnetwerken.

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

De argumenten tegen een bepaalde vorm van scheiding worden vaak aangedragen door multidisciplinaire organisaties. De BEIS stelde hier op basis van het CMA-rapport een aantal argumenten tegenover:

- **Verminderde onafhankelijkheid kleine accountantsorganisaties:** maatregelen zoals niet-verlengbare tijdelijke contracten met een duur van zeven jaar zouden het risico dat de onafhankelijkheid van kleinere accountantsorganisaties in gevaar komt verkleinen.

<sup>40</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d03667d40f0b609ad3158c3/audit\\_final\\_report\\_02.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d03667d40f0b609ad3158c3/audit_final_report_02.pdf)

<sup>41</sup> <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/1718/171802.htm>

- **Personeel:** de afdeling personeelszaken zouden nog steeds profiteren van de afgescheiden controletak binnen de organisatie, omdat de controletak nog steeds deel uitmaakt van een internationaal netwerk. Dit is gunstig voor het werven en behoud van personeel.
- **Kosten inhuur:** de stijging in kosten voor het inhuren van specialisten als gevolg van een scheiding is wenselijk, omdat dit een stimulans vormt voor organisaties om specialistische vaardigheden intern te ontwikkelen. Wat weer bevorderlijk zou zijn voor een sterk gerichte controlecultuur.
- **Investerings technologie:** wanneer de controletak nog deel uitmaakt van een internationaal netwerk van organisaties, zouden investeringen in technologie niet in gevaar komen.

## Alternatieven

In de discussie in het Verenigd Koninkrijk waren de volgende drie alternatieven voor een scheiding tussen de controle- en adviestak te onderscheiden: een governance scheiding, operationele scheiding (ringfencing) en een structurele scheiding.

### *Governance scheiding*

Bij een governance scheiding wordt de controletak een apart orgaan binnen de organisatie met een aparte raad van bestuur, een transparant beleid dat de beloningen koppelt aan de kwaliteit van de accountantscontrole en een afzonderlijke informatieverschaffing met jaarverslag en een jaarlijkse algemene ledenvergadering.

Tegenstanders van deze audit only-vorm wijzen erop dat een governance scheiding weliswaar enige verbetering zou brengen met betrekking tot transparantie en focus op controlekwaliteit, maar het zou geen oplossing zijn voor de commerciële cultuur van organisaties.

### *Operationele scheiding*

Een operationele scheiding gaat een stap verder dan de governance scheiding, waarbij de economische belangen van de controle- en adviestak operationeel gescheiden worden. De CMA stelt een operationele scheiding voor met de volgende aspecten: verrekenprijssystemen tussen de twee entiteiten voor personeelsregelingen, beperkingen voor controlepartners om van de ene entiteit naar de andere te verhuizen, het delen van bepaalde centrale activiteiten en systemen, waarbij beide deel blijven uitmaken van hetzelfde multidisciplinaire netwerk. De CMA stelde ook nog voor om winstdeling bij de controletak te beperken tot de controletak, dus geen winstdeling met de adviestak. De Britse overheid heeft dit in haar consultatiedocument van 18 maart 2021 niet overgenomen, omdat het mogelijk het partnermodel ondermijnt en de stabiliteit van de markt negatief kan beïnvloeden. Dit zou niet bevorderlijk zijn voor de controlekwaliteit.<sup>42</sup>

Het grootste bezwaar dat accountantsorganisaties tegen operationele scheiding hadden is dat de vergoedingen voor controleopdrachten toenemen. De CMA stelde hier tegenover dat deze stijging is gerechtvaardigd omdat het ten gunste komt voor de concurrentie en transparantie. Het standpunt van de BEIS is dat er ten minste een operationele scheiding moet komen.

### *Structurele scheiding*

De zwaarste optie is een structurele scheiding, waarbij de controle- en adviestak worden opgesplitst in een afzonderlijke en onafhankelijke juridische entiteiten. De controletak zou wel blijvend deel kunnen uitmaken van een multidisciplinair internationaal netwerk, waarbij elke accountantsorganisatie die een bepaalde grens overschrijdt geen

<sup>42</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/restoring-trust-in-audit-and-corporate-governance> (Benaderd op 08-04-2022).

controlediensten meer mag verlenen. Het BEIS was groot voorstander van deze vorm, omdat zij deze optie zien als een alomvattende oplossing voor conflicten tussen de controle- en adviestak.

De CMA was in eerste instantie ook voorstander van een structurele scheiding, maar koos uiteindelijk toch voor een operationele scheiding. Initieel zag de CMA een structurele scheiding als een mogelijkheid om de markt te vergroten, waardoor meer organisaties zou concurreren om controleopdrachten. Immers, minder organisaties zouden dan geconfronteerd zijn. Later stelde de CMA dit standpunt bij, omdat zij van mening was dat de keuze in opdrachten niet vergroot zou worden als niet alle organisaties hun wereldwijde netwerk ook zouden scheiden omdat de meeste beperkende maatregelen van toepassing zijn op internationale netwerken en daardoor zou een structurele scheiding niet helpen.

Een ander idee om een structurele scheiding vorm te geven, was om het aantal grote multidisciplinaire organisaties te verdubbelen door ze in tweeën te delen, waarbij elk deel controle- en adviesdiensten aanbiedt. Door het toegenomen aantal zou de concurrentie op de markt verbeteren. Daarnaast moeten bij deze vorm één van de twee gesplitste organisaties losgesneden worden van het internationale netwerk. Om een dergelijke splitsing te realiseren, zou deze tweedeling ook moeten worden doorgevoerd voor het gehele internationale netwerk. Door de complexiteit hiervan, besloot de CMA ook deze optie niet te omarmen en te kiezen voor een operationele scheiding.

### Rol van empirisch onderzoek

Wij concluderen op basis van gesprekken met onze Engelse onderzoekspartners dat de rol van de academische literatuur in de onderzoeken en discussies beperkt was, met uitzondering van het Brydon-onderzoek. Kwaliteit van de accountantscontrole speelt een centrale rol in dit onderzoek, maar tot op heden is er geen consensus over wat een goede maatstaf is voor kwaliteit. Veel betrokkenen zien de reputatie van accountantsorganisaties als maatstaf voor controlekwaliteit, omdat grote accountantsorganisaties een reputatie hoog te houden hebben zullen zij meer hun best doen om een accountscontrole te leveren van hoge kwaliteit (zie ook DeAngelo (1981)).

Accountants en één van de ondervraagde toezichthouders zijn het vaak niet eens met dergelijke graadmeters voor kwaliteit, omdat ze deze beperkt vinden. Door een gebrek aan empirisch onderzoek naar de effecten van maatregelen op cultuur, onafhankelijkheid of kwaliteit, valt argumentatie van toezichthouders en beleidsmakers over de wenselijkheid of onwenselijkheid van specifieke maatregelen noodzakelijk terug op kwalitatieve, theoretische of normatieve argumenten over positieve of negatieve effecten van deze maatregelen. Hierin verschilt de beleidsdiscussie rond accountancy niet van de beleidsdiscussie rond veel ander overheidsbeleid, waarvoor ook geldt dat niet empirisch vastgesteld kan worden hoe het gesteld is met de effectiviteit van beleid en desondanks beslissingen genomen worden over de wenselijkheid van beleid.

### Monitoren van effectiviteit

Als het aan de CMA ligt, komt de verantwoordelijkheid voor het toezicht op de doeltreffendheid van de hervormingen bij de toezichthouder van de accountancysector te liggen. De aanbevelingen van de CMA zouden resulteren in makkelijk herkenbare punten zoals een audit governance commissie, een handboek voor interne verrekenprijzen en gescheiden jaarrekeningen voor de controletak. Daarnaast zullen er ook maatstaven voor controlekwaliteit ontwikkeld moeten worden.

Het belangrijkste doel van een scheiding is een positief effect op de cultuur, kwaliteit, concurrentie en de perceptie dat controlepartners beïnvloed worden door non-audit belangen. De uitwerking van de details lijkt aan de verantwoordelijke toezichthouder te worden overgelaten.



## Reactie van de regering

Naar aanleiding van de drie eerdere rapporten<sup>43</sup> over hervorming van de accountancysector stelde de regering in het VK een white paper op ter consultatie.<sup>44</sup> Op basis van de consultatie waarop ruim 600 reacties kwamen, kwam de regering onlangs met een voorstel. De voorgestelde hervormingen op het vlak van de versterking van de nieuwe toezichthouder, de bevoegdheden van die nieuwe toezichthouder (ARGA) en de operationele scheiding van de grote vier bleven daarin ongewijzigd.<sup>45</sup> Net zoals in het white paper, benadrukte de regering dat het opleggen van het verboden van profit pooling tussen controlediensten en adviesdiensten op dit moment niet proportioneel wordt geacht.<sup>46</sup>

### 5.1.2 Lessen uit het Verenigd Koninkrijk

Het pakket aan maatregelen in het VK probeert de kosten te minimaliseren en de baten te maximaliseren, door niet te kiezen voor een volledige splitsing en kantoren toe te staan sommige adviesdiensten aan te bieden, en tegelijkertijd vergaande maatregelen op te leggen die transparantie vereisen, de governance van audit activiteiten los te trekken van de rest, winstdeling te verbieden, en langetermijnkruissubsidies uitbannen.

Harde op data gebaseerde analyses hebben een beperkte rol gespeeld, omdat dergelijke analyses vaak ook geen eenduidige antwoorden geven. Ook in het VK waren marktpartijen en toezichthouders het met elkaar oneens over de te nemen maatregelen en de mogelijke voor- en nadelen van maatregelen en kon empirisch niet vastgesteld worden of de voordelen zwaarder zouden wegen dan de nadelen. Dat vooraf niet met zekerheid gezegd kan worden wat het effect is van beleid, maar dat er toch beleid gevoerd wordt op basis van beperkt empirisch feitenmateriaal geldt voor veel beleid. Uiteindelijk is er in het VK een richting gekozen op basis van een kwalitatieve weging van voor- en nadelen om te voldoen aan maatschappelijke verwachtingen dat maatregelen getroffen zouden worden om het vertrouwen in accountants te herstellen en een visie van beleidsmakers op welke maatregelen daarvoor nodig zouden zijn.

Doordat de markt zelf moet zorgen voor implementatie van de principes van de FRC (die in 2024 moeten zijn gerealiseerd) krijgt de markt vrijheid om zijn eigen weg te vinden naar een einddoel. Tegelijkertijd controleert de FRC of aan de principes voldaan is en kan ze additionele maatregelen invoeren. Op deze manier worden een wortel (eigen mogelijkheid om voorschriften in te vullen) en stok (als er te weinig gebeurt, volgen maatregelen) gecreëerd die een prikkel voor de markt geven om de gewenste maatregelen daadwerkelijk door te voeren.

<sup>43</sup> Sir John Kingman's Independent review of the Financial Reporting Council, the Competition and Market Authority's statutory audit market study en Sir Donald Brydon's independent review of the quality and effectiveness of audit.

<sup>44</sup> Zie [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/970676/restoring-trust-in-audit-and-corporate-governance-command-paper.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/970676/restoring-trust-in-audit-and-corporate-governance-command-paper.pdf)

<sup>45</sup> De voorstellen zijn afgezwakt op andere punten, de belangrijkste daarvan zijn: (1) het ontbreken van een equivalent van de Sarbanes-Oxley-hervormingen in de VS, waarbij directeuren van ondernemingen persoonlijk aansprakelijk worden gesteld voor de interne controle van een organisatie; (2) De drempel voor het opnemen van particuliere ondernemingen in de OOB-definitie werd verhoogd tot een omzetniveau van 750 miljoen pond, waardoor het aantal particuliere ondernemingen dat nu onder de regelgeving van de ARGA valt, aanzienlijk wordt verminderd. Dit zijn ongeveer 600 ondernemingen die onder de regeling vallen, tegen 2000 ondernemingen onder de oorspronkelijk voorgestelde drempels (respectievelijk £250 of £500 miljoen omzet). (3) Gedeelde audits zullen verplicht zijn, in tegenstelling tot gezamenlijke audits (waarbij twee kantoren gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de totale audit).

<sup>46</sup> "Looking to the future, the Government continues to believe that it would not be proportionate at this stage to mandate separate profit pools within multidisciplinary firms. Responses to the White Paper, alongside responses to previous consultation exercises, raised a wide range of concerns about this proposal and the Government agrees that this should not be taken forward on a legislative basis until evidence is available to demonstrate that shared profit pools result in a detrimental impact on audit quality."

## 5.2 Lessen uit andere sectoren

De essentie van het probleem dat audit only probeert te adresseren zijn financiële prikkels die er vanuit de ene activiteit ervoor zorgen dat kwaliteit van een andere dienstverlening te lijden heeft. Het oplossen van dergelijke perverse prikkels door structureren of andere vormen van regulering is niet nieuw. Ook in andere sectoren zijn in het verleden structuurmaatregelen genomen om marktfalen te adresseren. In de energiemarkt en de telecommarkt is een scheiding aangebracht tussen infrastructuur en diensten die gebruikmaken van deze infrastructuur. Dit voorkomt dat de eigenaar van infrastructuur in staat is om marktmacht uit te oefenen door toegang tot de markt te beheersen of te hoge marktprijzen te hanteren. Daarnaast is er nog aantal structuurmaatregelen in sectoren die mogelijk relevant kunnen zijn als vergelijkingsmateriaal: regulering van het gasnet en het spoor, maatregelen rondom financieel advies (provisieverbod), en maatregelen die ingrijpen op bonussen in de financiële sector.

Deze sectie vergelijkt deze marktordeningsvraagstukken met het vraagstuk rondom audit only en gaat achtereenvolgens in op het achterliggende marktfalen, de vormgeving van de ingreep en de potentiële voor- en nadelen. Daarnaast komt het besluitvormingsproces aan de orde. Het uiteindelijke doel is om lessen te trekken die van meerwaarde zijn voor het eventuele ingrijpen in de accountancysector.

Tabel 5.2 Vergelijking andere sectoren

Ingreep	Marktfalen	Aanleiding	Vormgeving	Potentiële voordelen	Potentiële nadelen
Splitsing energiebedrijven in energieleverancier en netwerk bedrijf	Onduidelijk	Europese wetgeving, maar geen noodzaak	Juridische splitsing	Meer concurrentie	Economies of scope, investeringsprikkels
Splitsing vervoer en spoor (NS en ProRail)	Marktmacht door natuurlijk monopolie	Europese wetgeving, maar geen noodzaak	Juridische splitsing	Meer concurrentie	Coördinatieproblemen, economies of scope, investeringsprikkels
Toegangsregulering telecommarkt	Marktmacht door natuurlijk monopolie	Europese wetgeving	Toegangs- en tariefregulering	Meer concurrentie	Economies of scope, investeringsprikkels
Provisieverbod sommige vormen financieel advies	Principaal-agentproblemen	Woekerpolisaffaire	Begrenzing financiële contracten	Advies dat beter aansluit bij behoefte klant	Advies minder toegankelijk
Bonusplafond banken en verzekeraars	Principaal-agentproblemen	Europese wetgeving, maar strikte Nederlandse invulling	Begrenzing financiële contracten	Minder prikkels om te veel risico te nemen	Internationale concurrentiepositie

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

### 5.2.1 Splitsing energiebedrijven

De splitsing van de energiebedrijven werd gedreven door Europese wet- en regelgeving en is het gevolg van de splitsingswet die in 2006 werd aangenomen. Hieraan voorafgaand vond een uitgebreid debat plaats rond de wenselijkheid van de splitsing, waar diverse voors- en tegens op een rij werden gezet, maar economen geen eenduidige

conclusie trokken over de wenselijkheid van splitsing en het onderliggend marktfaalen.<sup>47</sup> De Europese wet- en regelgeving liet ruimte aan de lidstaten voor implementatie van de richtlijnen, waarbij Nederland uiteindelijk het niet-vereiste pad van eigendomsplitsing koos. Na juridische procedures vanuit de nutsbedrijven besloot de hoge raad uiteindelijk in 2015 dat de Splitsingswet niet in strijd is met het Europees recht.

Het doel van de wetgeving leek destijds te zijn een *level playing field* te creëren op de commerciële energiemarkten, doordat kruissubsidiëring hiermee zou worden voorkomen.<sup>48</sup> Deze economische ratio achter de splitsing komt ook naar voren in de communicatie van EZ erover. Het Jaarverslag 2008 van EZ (blz. 30) noemt als doel van Wet onafhankelijk netbeheer de borging van financieel gezonde en onafhankelijke netbeheerders:

*De wet eist dat de netbeheerders per 1 januari 2011 zijn afgesplitst van de productie-, handels- en leveringsbedrijven. Kruissubsidiëring binnen de holding van netbeheer naar productie is daardoor niet meer mogelijk. Hierdoor wordt de concurrentie eerlijker. De Wet onafhankelijk netbeheer stelt bovendien een aantal aanvullende eisen om te borgen dat de netbeheerders sterker worden. In het splitsingsplan dient elke groep, waartoe een netbeheerder behoort, aan te geven hoe zij van plan is te splitsen en hoe wordt voldaan aan deze eisen. [...] Met splitsing krijgen de levering- en productiedelen de ruimte om zich internationaal te ontplooiën op de Noordwest-Europese energiemarkt [...]*

Verderop (blz. 73) wordt gesteld:

*“De geïntegreerde energiebedrijven zijn verplicht te splitsen in een netwerkbedrijf en een leverings- en productiebedrijf. Daarmee wordt de betrouwbaarheid van de netten gegarandeerd en de concurrentie bevorderd”*

Door de splitsing is de concurrentie op de retailmarkt toegenomen. De concentratie in de markt is, ondanks het verhoogde switchgedrag, nog steeds hoog. Of andere effecten zoals meer efficiëntie, minder kruissubsidies en betrouwbaardere netten ook gerealiseerd zijn, is onduidelijk.<sup>49</sup>

## 5.2.2 Splitsing vervoer en spoor

De bron van de splitsing van vervoer en infrastructuur op het spoor ligt op Europees niveau. In 1991 werd de splitsing van spoor en vervoer vastgelegd in Europese wetgeving. Splitsing en decentralisatie zouden moeten leiden tot meer concurrentie op het spoor. Er waren echter verschillende invulmogelijkheden van de Europese wetgeving. Nederland koos hierbij met een verticale splitsing voor een vrij radicale variant vergeleken met andere landen. Andere landen, zoals Duitsland, Italië en Oostenrijk, kozen voor een minimale invulling.

Achterliggende economische gedachte was destijds: spoor vormt een natuurlijk monopolie omdat het aanleggen van de infrastructuur zeer kostbaar is (*economies of scale*). De oplossing die men dacht te vinden was verticale splitsing van infrastructuurbeheer en treinexploitatie. Het spoor zou door één semipublieke organisatie worden beheerd, terwijl het vervoer op het spoor onder concurrentie plaats zou kunnen vinden. Op die manier zouden efficiëntieprikkels sterker worden en een betere prijs-kwaliteit van vervoersdiensten tot stand komen.

De splitsing op het spoort was en blijft een complex dossier. Nog steeds zijn er partijen die de voordelen niet vinden opwegen tegen de nadelen. Daarnaast heeft Nederland in dit dossier relatief radicale keuzes gemaakt in vergelijking

<sup>47</sup> Zie bijvoorbeeld Mulder, M., V. Shestalova en M. Lijesen, 2005, Vertical separation of the energy-distribution industry: an assessment of several options for unbundling, Centraal Planbureau, CPB-Document 84.

<sup>48</sup> Uiteraard spelen hier ook andere overwegingen, bijvoorbeeld rond het borgen van essentiële infrastructuur in Nederland. Dit speelde echter destijds niet in de beleidsdiscussie.

<sup>49</sup> Zie PWC, 2013, splitsing in de energiesector: een verdeeld of onverdeeld succes?

met buurlanden. Dit kan tot nadelige gevolgen leiden als buitenlandse vervoersaanbieders die minder ingrijpend gereguleerd zijn, met navenant diepere zakken gaan meebieden voor concessies op het spoor. Om langetermijninvesteringen te doen in bijvoorbeeld nieuwe of andere treinen is ook een zekere mate van voorspelbaarheid van toekomstige inkomsten vereist.

Na ruim twintig jaar marktwerking op het spoor blijken er naast voordelen ook nadelen te zijn. Aanbesteding van vervoersdiensten is er maar beperkt in geslaagd om nieuwe partijen te prikkelen actief te worden en nieuwe partijen zijn vaak dochterondernemingen van grote buitenlandse spelers (Deutsche Bahn, SNCF). Interactie tussen planning van infrastructuur en vervoersstromen is een knellende factor gebleken die efficiëntiewinsten in de weg stond. Belangen tussen verschillende partijen lopen uiteen. Waar bijvoorbeeld de beheerder van de infrastructuur graag het onderhoud overdag plaats laat vinden, is de voorkeur van de vervoerder dat dit 's nachts plaatsvindt. Investeringsop de ene plek in de keten hebben baten of kosten in een andere plek in de keten, waardoor het optimaliseren van beslissingen over de hele keten heen lastiger wordt. Er zijn immers positieve en negatieve externe effecten van het ene deel van de vervoersketen naar de andere. Als de beheerder van de infrastructuur bijvoorbeeld knelpunten op bepaalde plekken oplost, profiteert de vervoerder daarvan. Degelijke coördinatieproblemen zijn makkelijker op te lossen binnen één onderneming.

### 5.2.3 Toegangsregulering telecom

Ook de toegangsregulering in de telecom sector komt vanuit Europa, met een lange geschiedenis die begint met de eerste liberaliseringsrichtlijn uit 1988 over telecommunicatieapparatuur, gevolgd door liberalisering van de diensten via kabeltelevisienetwerken in 1995, de mobiele telefonie in 1996 en de vaste telefoonnetwerken en spraaktelefoniediensten in 1998 en een regelgevingskader voor elektronische communicatienetwerken en -diensten in 2002.<sup>50</sup> Net als bij het vervoer en de energiebedrijven was de economische gedachte achter ingrijpen dat er een natuurlijk monopolie bestond bij de infrastructuur. Door toegang tot de infrastructuur mogelijk te maken voor derde partijen zou er concurrentie ontstaan op de markt voor bijvoorbeeld mobiele telefonie.

Regulering is erin geslaagd om de concurrentie aan te wakkeren. Consumenten profiteerden van lage prijzen en een breed aanbod. Kleine mobiele telefonieaanbieders, maar ook partijen die internet aanboden, floreerden en groeiden. Inmiddels is de markt overigens meer geconsolideerd geraakt en zijn er nog maar een paar grote marktspelers over, met een aantal kleinere partijen. Op het vlak van infrastructuur zijn er nu twee grote aanbieders.

Belangrijk aandachtspunt zijn de prikkels om te investeren in innovatieve technologie gebleken. Dit was ook de kern van de discussie rondom de regulering van de toegangsprijzen voor die partijen die gebruik maakten van de infrastructuur van KPN. Deze prijzen moesten een goede balans vinden tussen het stimuleren van concurrentie en het stimuleren van investeringen.

Veranderende technologische omstandigheden hebben ook de aard van het marktfalen veranderd. Doordat er nieuwe typen netwerken ontstonden (glasvezel, mobiele telefonie), is het natuurlijk monopolie karakter van het vaste telecomnetwerk langzamerhand geërodeerd. Dit leidde er onlangs toe dat het college van bestuur de regulering van toegangstarieven door KPN door de ACM annuleerde, met als argument dat KPN niet langer een monopolist is.<sup>51</sup> De gevolgen van die uitspraak voor de markt zullen in de toekomst duidelijk worden.

---

<sup>50</sup> Zie <https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/telecommunicatie/wet--en-regelgeving/wet--en-regelgeving-telecommunicatie>

<sup>51</sup> Zie de uitspraak van het college van Beroep voor het bedrijfsleven, <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:CBB:2020:177>

## 5.2.4 Provisieverbod financieel advies

Het provisieverbod voor complexe en impactvolle financiële producten is per 2013 ingevoerd om conflicterende prikkels bij financieel adviseurs te voorkomen. Het verbod maakt de kosten voor advies en bemiddeling transparant voor de consument.<sup>52</sup>

Voor invoering van het provisieverbod kregen financieel adviseurs vaak een provisie als ze een bepaald product verkochten. Deze provisie werd betaald door de bank of de verzekeraar waarvan de adviseur het product verkocht. Een dergelijke provisie geeft een financiële prikkel om zo veel mogelijk producten van de financiële instelling die het meest betaalt te verkopen aan klanten. Dit is in het belang van die financiële instelling. Tegelijkertijd werkt de financieel adviseur voor een klant. Zijn rol is om de klant zo goed mogelijk te adviseren, dat wil zeggen een product dat bij de klant past tegen zo laag mogelijke kosten, los van de financiële prikkels die de adviseur krijgt. De financiële prikkels en advies in het belang van de klant staan op gespannen voet.

Het provisieverbod heeft geleid tot de ontvlechting van aanbieders van financiële producten en intermediairs.<sup>53</sup> Producten zijn minder complex geworden en provisie-gedreven producten zijn van de markt verdwenen. Ondanks die kwaliteitsverbetering zijn niet alle marktpartijen ervan overtuigd dat klanten daadwerkelijk beter af zijn in termen van passende adviezen en producten.<sup>54</sup> Een substantiële groep klanten verwacht dat er geen kosten verbonden zijn aan advies en afsluiten van de hypotheek of verzekering. De overige consumenten onderschatten de kosten flink<sup>55</sup>. Consumenten baseren zich bij het kiezen van een dienstverlener vooral op informatie via het internet en van familie en bekenden. In de praktijk blijkt overigens dat consumenten de verschillende vormen van dienstverlening en verschillende dienstverleners nauwelijks vergelijken en beperkt zicht hebben op de kwaliteit van dienstverlening.<sup>56</sup>

## 5.2.5 Bonusplafond banken en verzekeraars

Het bonusplafond voor groepen medewerkers in de financiële sector is een maatregel die is ingevoerd na de financiële crisis. Het achterliggende idee is dat hoge variabele beloningen een prikkel geven om te veel risico te nemen, immers bij een succesvolle gok resulteren hoge winsten en hoge bonussen, maar bij pech resteert altijd het vaste salaris. Dit geldt in alle sectoren. Wat de financiële sector onderscheidt van andere sectoren is de impliciete garantie die met name banken genieten omdat overheden hen overeind houden als het echt mis gaat. Variabele beloningen zijn echter ook een manier voor werkgevers om werknemers een prikkel te geven om beter werk te verrichten.

De wetgeving is Europees van aard. In 2013 is de vierde Europese richtlijn kapitaalvereisten aangenomen over toegang tot het bedrijf van kredietinstellingen en het prudentieel toezicht op kredietinstellingen en beleggingsondernemingen. Artikel 92 e.v. van de Richtlijn bevat regels omtrent het beloningsbeleid. Artikel 94 lid g sub 2 van de Richtlijn legt vast dat de variabele component van de beloning niet meer mag bedragen dan 100 procent van de vaste component van de totale beloning per persoon.

---

<sup>52</sup> Het provisieverbod is onderdeel van een breder pakket van regels: het dienstverleningsdocument (ingevoerd 2013), een stelset van vakbekwaamheidseisen (ingevoerd 2014) en de kennis- en ervaringstoets bij execution only (ingevoerd 2013).

<sup>53</sup> Zie evaluatie van het provisieverbod, Zakelijker verhoudingen - de markteffecten van het provisieverbod, Decisio, 2017, in opdracht van het ministerie van Financiën.

<sup>54</sup> Zie evaluatie van het provisieverbod, Zakelijker verhoudingen - de markteffecten van het provisieverbod, Decisio, 2017, in opdracht van het ministerie van Financiën.

<sup>55</sup> Zie evaluatie van het provisieverbod, Consumenten en financieel advies Consumentenonderzoek in het kader van de evaluatie van het provisieverbod, Centerdata, 2017, in opdracht van het ministerie van Financiën.

<sup>56</sup> [https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2018Z00927&did=2018D01944](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2018Z00927&did=2018D01944)

Het Nederlandse bonusplafond van 20 procent voor de financiële sector is het strengste bonusplafonds in de EU. Het EU-bonusplafond van 100 procent van het vaste salaris (en 200% met goedkeuring van de aandeelhouders) is verlaagd naar 20% van het vaste salaris en uitgebreid van banken naar de gehele financiële sector (verzekeraars, e-geldinstellingen, PSPs) en van 'geïdentificeerde medewerkers' naar alle personeel.

Er is geen ex-post onderzoek naar de effecten van invoeren van het bonusplafond. Voor het draagvlak van dergelijke maatregel is een evaluatie van de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid achteraf belangrijk. Zijn banken ook minder risico gaan nemen door instelling van het bonusplafond? Wat voor gevolgen heeft het bonusplafond voor Nederlandse financiële instelling als zij op een internationale arbeidsmarkt concurreren? Wat zijn de gevolgen voor internationale aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats voor financiële instellingen? Anekdotische berichten rondom Brexit suggereren dat sommige financiële bedrijven niet voor Nederland hebben gekozen vanwege de strenge bonusregulering.<sup>57</sup>

### 5.2.6 Lessen

Uit deze casussen valt een aantal lessen te trekken, die we in de tabel hieronder op een rij zetten, waarbij we aangeven uit welke casus de les getrokken wordt.

Tabel 5.3 Lessen uit andere sectoren

Les	Energie	Vervoer	Telecom	Financieel advies	Bonusplafond
Belangrijk om vooraf potentiële neveneffecten (efficiëntie, gedrag) mee te wegen bij de afweging welk beleid nodig is.	X	X			X
Maatregelen zijn effectiever als ze aansluiten bij een duidelijk onderliggend marktfaalen.		X			X
Een overgang kost geld, er zijn soms aanzienlijke transitiekosten.	X	X			
Zittende partijen kunnen de wetgeving aanvechten, wat tot langdurige procedures kan leiden.	X				
Ex-post is het niet altijd makkelijk om de gewenste effecten te identificeren.	X	X			X
Ex-post zijn de nadelige neveneffecten soms zichtbaarder dan de voordelen.	X	X			
Het kan een tijd duren voordat potentiële voordelen zich manifesteren.	X	X	X		
Er vindt in de praktijk vaak geen goede nulmeting plaats, waardoor discussies over effectiviteit van maatregelen nog lang kunnen voorduren.	X	X	X	X	X

<sup>57</sup> Zie bijvoorbeeld:

- <https://fd.nl/economie-politiek/1201473/brexit-banken-mijden-amsterdam-om-bonusplafond-o0j1caKtJtw8>
- <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/frankfurt-wint-strijd-om-brexit-banken-van-amsterdam/>
- ING chief claims Dutch bonus rules hurting in race to lure bankers - <https://www.ft.com/content/9ca79c36-4c8e-11e9-bbc9-6917dce3dc62>

Les	Energie	Vervoer	Telecom	Financieel advies	Bonusplafond
Vervangen van impliciete interne contracten door expliciete externe contracten heeft voordelen (een sterkere focus op efficiëntie) maar ook nadelen (niet-contracteerbare aspecten zoals kwaliteit en complexe coördinatieproblemen zijn moeilijker te regelen)		X			
Er kan een ongelijk internationaal speelveld ontstaan.	X	X			X
Veranderende technologische mogelijkheden kunnen het marktfalen in de loop der tijd veranderen. Daarmee verandert ook het beleid dat nodig is.			X		

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

Voor audit-only zijn vooral de volgende lessen uit deze casussen relevant

1. Het is belangrijk om zicht hebben op mogelijke onwenselijke neveneffecten en deze mee te wegen in de besluitvorming.

In een aantal gevallen waren vooraf potentiële neveneffecten niet helder in kaart. Dit betekende dat na een maatregel soms problemen ontstonden (in de gevallen van energie en vervoer ging het om coördinatieproblemen m.b.t. investeringen tussen marktpartijen). Dat kan draagvlak voor de maatregel verminderen doordat het zicht vertroebelt op de voordelen die een maatregel met zich meebrengt. In geval van audit only speelt ook dat invoeren van audit only neveneffecten kan hebben. Het is belangrijk deze neveneffecten helder in kaart te hebben.

2. Het is belangrijk om het onderliggend marktfalen te identificeren dat aanleiding geeft tot de maatregelen.

In sommige gevallen was vooraf het onderliggend marktfalen niet duidelijk uitgewerkt. Dat betekent ook dat het in beleidsdiscussies lastig is om aan te geven wat de ratio is van een bepaalde maatregel. In geval van audit-only is sprake van een complex samenspel van factoren dat de rationaal vormt voor de beleidsmaatregel. Dit is ook één van de achterliggende redenen dat de beleidsdiscussie op die punt al zo lang speelt.

3. Het is belangrijk om rekening te houden met de mogelijkheid dat partijen de wetgeving aanvechten.

Als een vorm van audit-only zou worden ingevoerd, is het belangrijk om na te gaan waar eventuele juridisch risico's zit. Deze risico's zijn eerder in kaart gebracht in een advies van de landsadvocaat met betrekking tot audit-only.<sup>58</sup> In de besluitvorming over de wenselijkheid van audit only zou de eventuele maatschappelijke wenselijkheid echter centraal moeten staan.

4. Het is belangrijk om stil te staan bij de tijd die het kan duren voordat voordelen zich manifesteren

<sup>58</sup> Zie advies Pels Rijcken 15 januari 2020 op verzoek CTA over de vraag of het door de wetgever opleggen van een verplichting voor accountantsorganisaties van bepaalde omvang tot het instellen en ingesteld houden van een (variant van) een structuurregime, met verplichte instelling van een raad van commissarissen en goedkeuring vooraf van bepaalde belangrijke bestuursbesluiten, juridisch houdbaar is.



Audit only is een complexe maatregel. Als deze maatregel wordt doorgevoerd, zal het een tijd duren voordat er effect te zien is in de marktuitskomsten in termen van de kwaliteit van audits, maar ook op andere aspecten, zoals winsten of de aantrekkelijkheid van het beroep van accountant. Het is belangrijk om de verwachtingen op dit vlak te managen.

5. Het is belangrijk om rekening te houden met mogelijke effect op het internationale speelveld waarin partijen opereren.

Met name de grote accountantskantoren, die ook het grootste deel van de omzet in de markt voor controlediensten realiseren, opereren in een internationaal speelveld. Maatregelen die alleen in Nederland van kracht worden, kunnen gevolgen hebben voor de mate waarin grote internationale kantoren actief blijven in Nederland. Dergelijke scenario's moeten worden meegewogen in de besluitvorming.

### 5.3 Conclusies

- In het VK was vooraf niet met zekerheid te zeggen wat de effecten van de voorgestelde maatregelen zouden zijn. Dit kan ook niet verwacht worden van beleid. Uiteindelijk heeft men hier dan ook op basis van theoretische analyses, kwalitatieve en normatieve overwegingen de knoop doorgehakt om een de weg in te slaan richting een operationele splitsing. Kolom 4 in Tabel 2.1 laat zien welke aspecten van een operationele splitsing onderdeel uitmaken van het voorstel in het VK.
- Er zijn gelijkenissen tussen de maatregelen in het VK en aspecten van wet- en regelgeving die in Nederland van toepassing is of van toepassing wordt. Aspecten waarin de regelgeving in het VK verder gaat dan in Nederland zijn:
  - Marktconforme tarieven voor inhuur interne specialisten vanuit de adviestak
  - Zicht op winstverdeling en kruissubsidies tussen de controle- en adviestak
  - Aparte resultatenrekening (winst- en verliesrekening) voor de controletak
- Interessant is ook de vormgeving in het VK waarbij de sector een aantal jaar krijgt om de maatregelen vorm te geven, waarna vervolgens een toetsing volgt of de implementatie voldoet aan de verwachtingen. Dit creëert een wortel (prikkel middels een beloning) en een stok (prikkel middels een straf).
- Belangrijke lessen uit beleidsingrepen op andere markten zijn:
  - houdt rekening met neveneffecten van een maatregel die de marktstructuur verandert;
  - identificeer het onderliggende marktfalen dat overheidsingrijpen rechtvaardigt;
  - houdt er rekening mee dat partijen te verregaande ingrepen aanvechten;
  - verwacht niet op de korte termijn effecten te zien, want marktstructuur en processen veranderen langzaam;

Het is belangrijk om rekening te houden met mogelijke effect op het internationale speelveld waarin partijen opereren.



## 6 Enquêtes en interviews

### 6.1 Enquêteresultaten

#### 6.1.1 NBA Young Profs

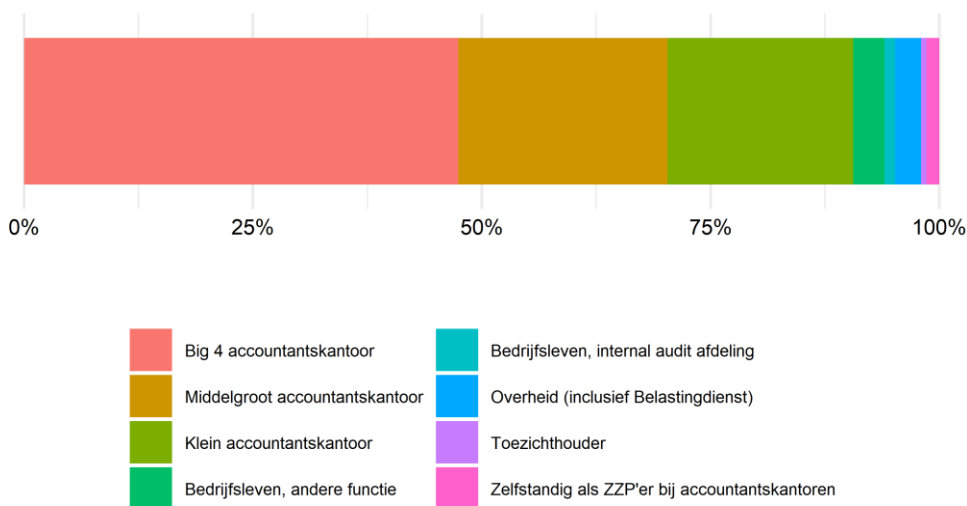
De commissie NBA Young Profs zet tweejaarlijks een enquête uit onder jonge (aankomende) accountants. Young profs (hierna: jonge accountants) zijn bezig met de praktijkstage of praktijkopleiding, of hebben de opleiding tot accountant met succes hebben voltooid, maar staan nog niet ingeschreven in het register. Ook leden die maximaal vijf jaar staan ingeschreven in het register, of leden die al langer zijn ingeschreven, maar jonger zijn dan 35 jaar, gelden als Young Profs.

De meest recente editie van de enquête stond in oktober en november 2021 uit en bevat (op aangeven van SEO) een aantal vragen over de wenselijkheid van audit-only.

#### Algemene kenmerken

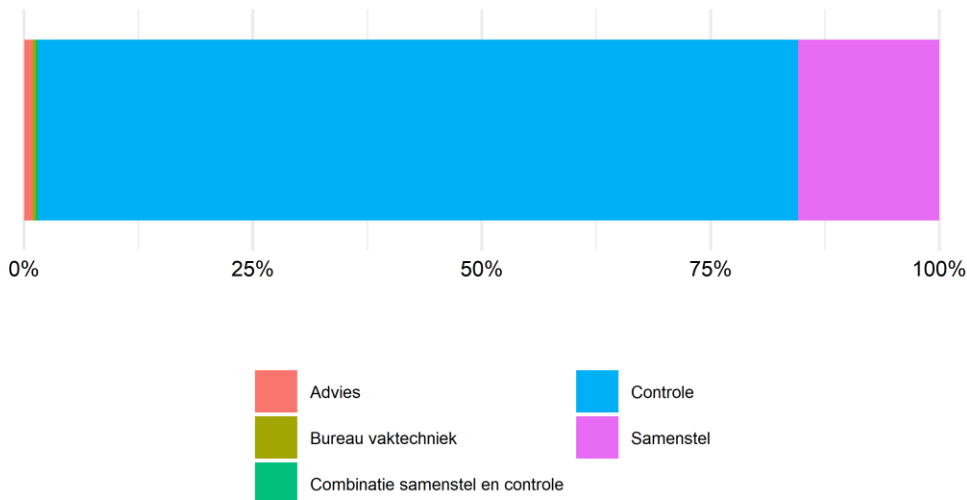
In totaal hebben 351 jonge accountants de enquête ingevuld. Hierbij moet opgemerkt worden dat niet iedereen hiervan de enquête volledig heeft ingevuld. Uit Figuur 6.1 blijkt dat een groot deel van de respondenten werkzaam is bij een Big 4 accountantskantoor. Van de respondenten is een grote meerderheid werkzaam bij de controletak, zo valt af te lezen uit Figuur 6.2. Qua functieniveau blijken veel respondenten werkzaam te zijn als senior associate/trainee of controleleider/assistent manager (Figuur 6.3).

Figuur 6.1 Jonge accountants zijn vaak werkzaam bij Big 4 accountantskantoren.



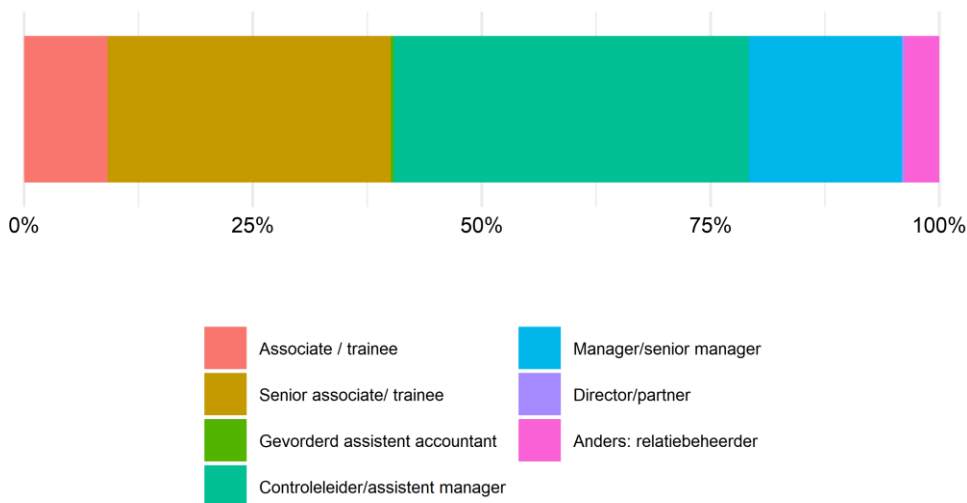
Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.  
 Noot: N = 350.  
 Vraag: Bij welke type organisatie ben je werkzaam?

Figuur 6.2 Overgrote meerderheid respondenten zijn werkzaam bij de controlepraktijk.



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.  
 Noot: N = 317.  
 Vraag: Binnen welke praktijk ben je hoofdzakelijk werkzaam?

Figuur 6.3 Respondenten vaak werkzaam op het niveau van senior associate/trainee of controleleider/assistent manager.



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.  
 Noot: N = 317.  
 Vraag: Wat is jouw huidige functie binnen het accountantskantoor?

**Commerciële prikkels en aandacht voor kwaliteit**

De jonge accountants geven in meerderheid aan dat er binnen hun kantoor voldoende aandacht is voor het leveren van kwaliteit. Ruim 85 procent onderschrijft deze stelling.<sup>59</sup> Respondenten waarderen het gemiddelde niveau van de controlekwaliteit van opdrachten waar zij zelf aan hebben gewerkt tijdens het laatste *busy season* met een 7,2.<sup>60</sup>

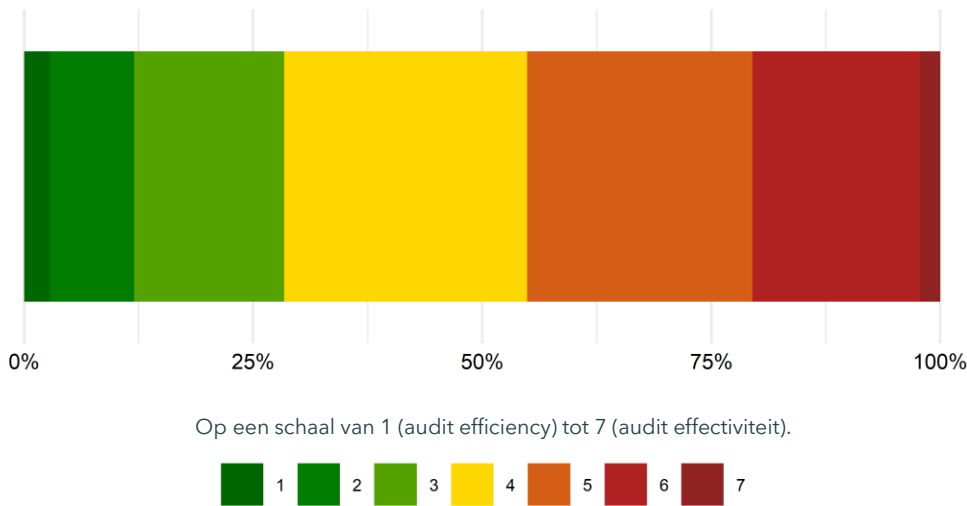
<sup>59</sup> Eens of helemaal eens.

<sup>60</sup> Uitgevraagd op een zeven punt Likert schaal, door SEO omgerekend tot een rapportcijfer tussen 1 en 10.

Twee derde van de respondenten geeft overigens aan dat er binnen het accountantsberoep geen eenduidige visie bestaat op wat controlekwaliteit precies is.

Respondenten is verder gevraagd of zij voornamelijk op efficiency (commercieel/budgetten halen) of vooral op effectiviteit (kwaliteit) van hun auditwerkzaamheden worden beoordeeld. Ongeveer zeventig procent van de jonge accountants geven aan dat beide belangrijk zijn of dat de effectiviteit (kwaliteit) van de audit de bovenhand voert in de beoordeling. De overige dertig procent stelt dat efficiency belangrijker is dan effectiviteit, zie Figuur 6.4.<sup>61</sup> In Figuur A. 1 in Bijlage A is een uitsplitsing gemaakt van jonge accountants werkzaam bij Big 4, middelgrote accountantsorganisaties en overige accountantsorganisaties. Jonge accountants werkzaam bij Big 4 kantoren geven aan relatief iets vaker op audit efficiency te worden beoordeeld dan respondenten werkzaam bij middelgrote of overige accountantsorganisaties.

Figuur 6.4 Controlekwaliteit is een belangrijk beoordelingscriterium



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

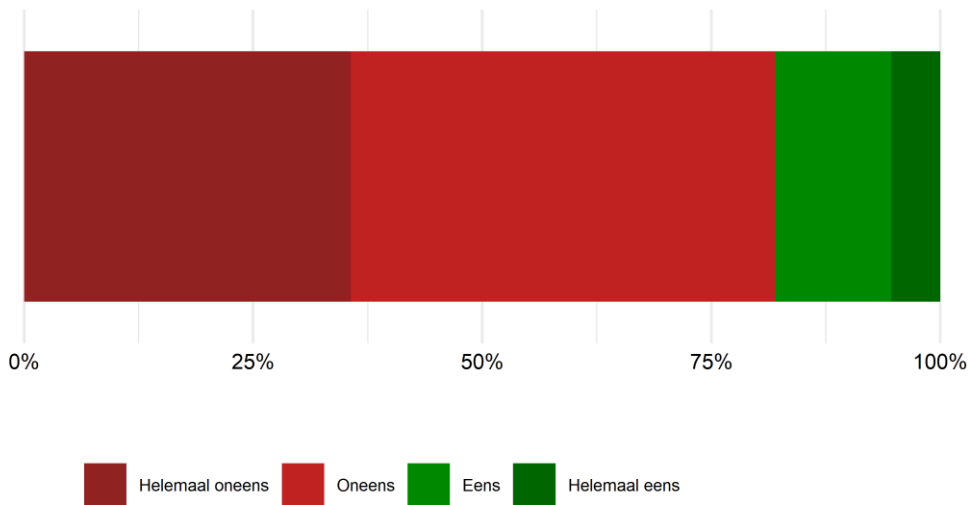
Noot: N = 317.

Vraag: Waarop word jij voornamelijk beoordeeld: audit efficiency (bijv. budgetten halen) of audit effectiviteit (bijv. kwaliteitsaspecten onderzoek)?

Ruim 80 procent van de jonge accountants geeft aan geen moeite te hebben met de combinatie van advies en controlewerkzaamheden binnen een accountantskantoor. 18 procent geeft aan wél een ongezonde spanning te ervaren als gevolg hiervan.

<sup>61</sup> Op een schaal van 1-7 is 4 neutraal. Respondenten die een 1, 2 of 3 geven maken samen ongeveer 30 procent uit.

Figuur 6.5 Jonge accountants ervaren zelden spanning als gevolg de combinatie van advies en controle



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 317.

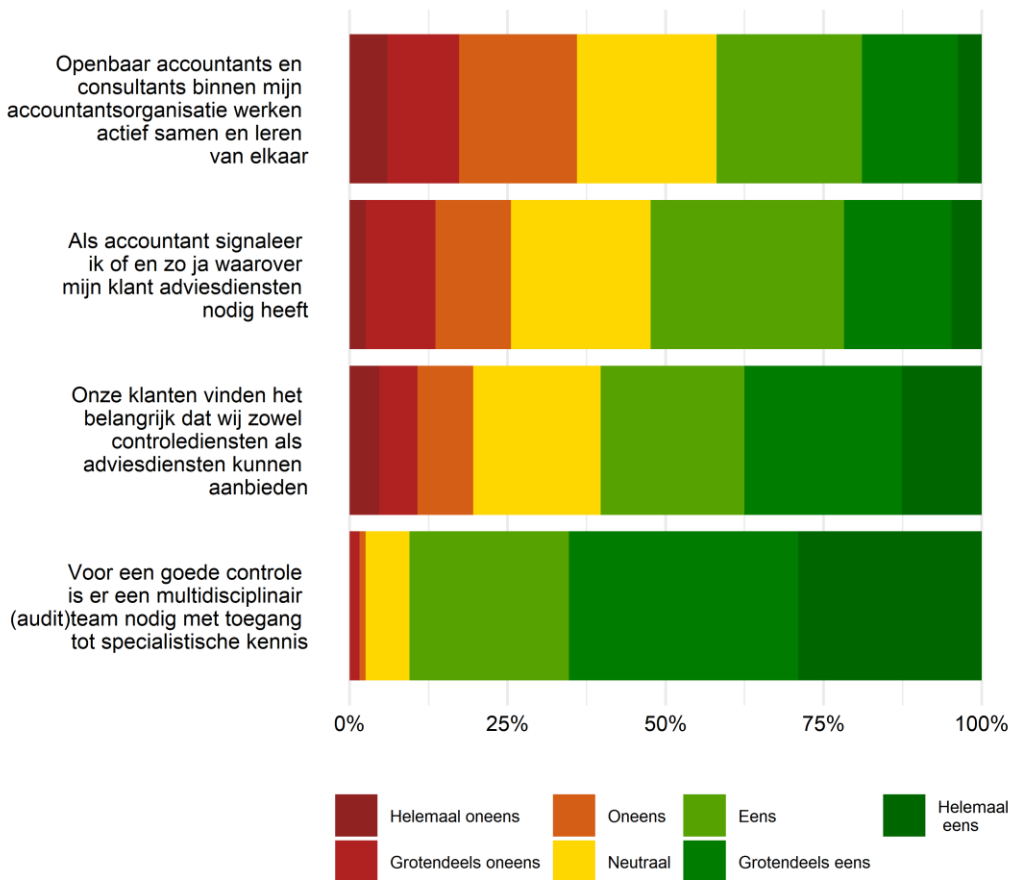
Vraag: Stelling: een accountantskantoor met een adviestak en controletak levert ongezonde spanning op.

### Synergie tussen audit en advies

Vrijwel alle jonge accountants zijn het iedereen het erover eens dat een goede controle een multidisciplinair audit-team vraagt met toegang tot specialistische kennis, zie Figuur 6.6. Jonge accountants is ook gevraagd in hoeverre accountants en consultants binnen hun kantoor actief samenwerken en van elkaar leren. Respondenten onderschrijven deze stelling maar de mate waarin deze samenwerking plaats vindt verschilt sterk tussen respondenten. Verder geeft ongeveer zestig procent van de respondenten aan dat de klant behoefte heeft aan een accountant die ook adviesdiensten kan leveren en stelt iets meer dan de helft van de jonge accountants dat zij als accountant signaleren of en waarover de klant adviesdiensten nodig heeft.

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de openbaar accountant onvoldoende kennis heeft om te voldoen aan de toenemende verwachtingen ten aanzien van controles. Driekwart geeft aan liever te werken voor een accountantskantoor dat ook adviesdiensten aanbiedt. Ongeveer een derde van de controlerend accountants geeft aan te verwachten op enig moment over te stappen naar een non-audit functie binnen de eigen accountantsorganisatie.

Figuur 6.6 Accountants en consultants werken samen, maar in uiteenlopende mate



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO

Noot: N = 317.

Vraag: Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

Uitsplitsingen van deze vragen (in Bijlage A) naar Big4, middelgrote kantoren en overige kantoren leveren enkele interessante inzichten op. Zo zijn jonge accountants werkzaam bij Big4 kantoren veel stelliger over de stelling dat voor een goede controle een multidisciplinair audit team nodig is. Dit hangt mogelijk samen met het type controlewerkzaamheden (grotere complexiteit) dat door Big4 kantoren wordt uitgevoerd. Jonge accountants werkzaam bij middelgrote en overige kantoren geven juist vaker aan dat zij als accountant signaleren waarover de klant advies nodig heeft. Ook stellen zij vaker dat de klant eraan hecht dat zij zowel advies als controlediensten kunnen aanbieden. Dat respondenten werkzaam bij Big4 kantoren hier minder uitgesproken in zijn is verklaarbaar vanuit de oobregelgeving.

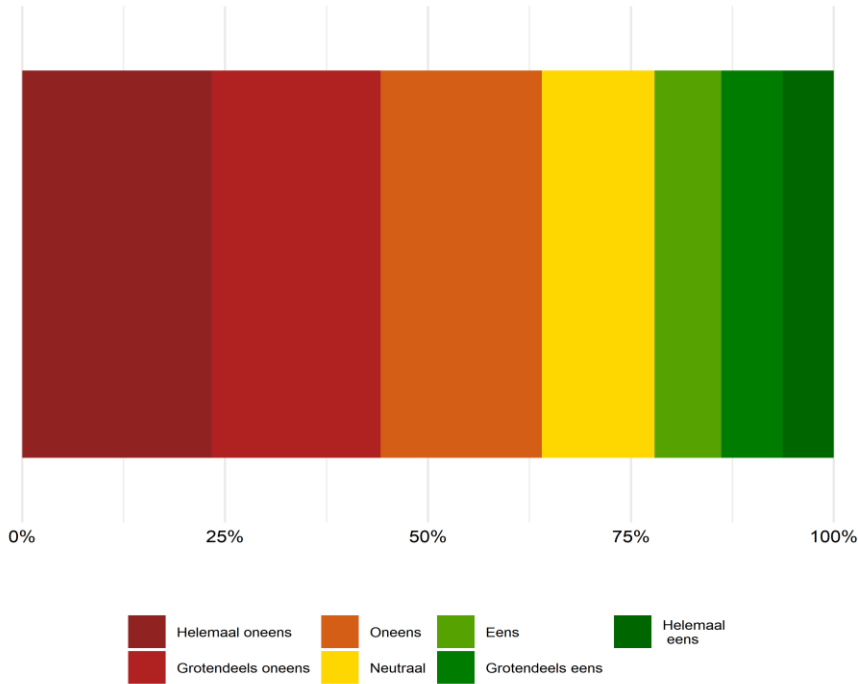
**Wenselijkheid audit only**

Slechts een op de vijf jonge accountants is voorstander van het (volledig) scheiden van het aanbieden van advies en controlediensten (Figuur 6.7).<sup>62</sup> Een even zo grote groep denkt dat een audit-only kantoor hogere controle kwaliteit kan bieden. Nadere uitsplitsingen van Figuur 6.7 en Figuur 6.8 (in Bijlage A) laten verder zien dat jonge accountants werkzaam bij Big 4 accountantsorganisaties in beide gevallen stelliger zijn dan jonge accountants die bij middelgrote of overige accountantsorganisaties werkzaam zijn. Ongeveer tien procent van de jonge accountants

<sup>62</sup> Op een schaal van 1 tot 7 is 4 neutraal. Respondenten die een 5, 6 of 7 geven maken samen iets meer dan 20 procent uit.

werkzaam bij big 4 kantoren denkt dat een accountantskantoor dat zich volledig toelegt op controlediensten een hogere controle kwaliteit bieden. Van de jonge accountants die werkzaam zijn bij middelgrote of overige accountantsorganisaties denk ruim een kwart dit.

Figuur 6.7 Respondenten zijn in meerderheid geen voorstander van audit-only

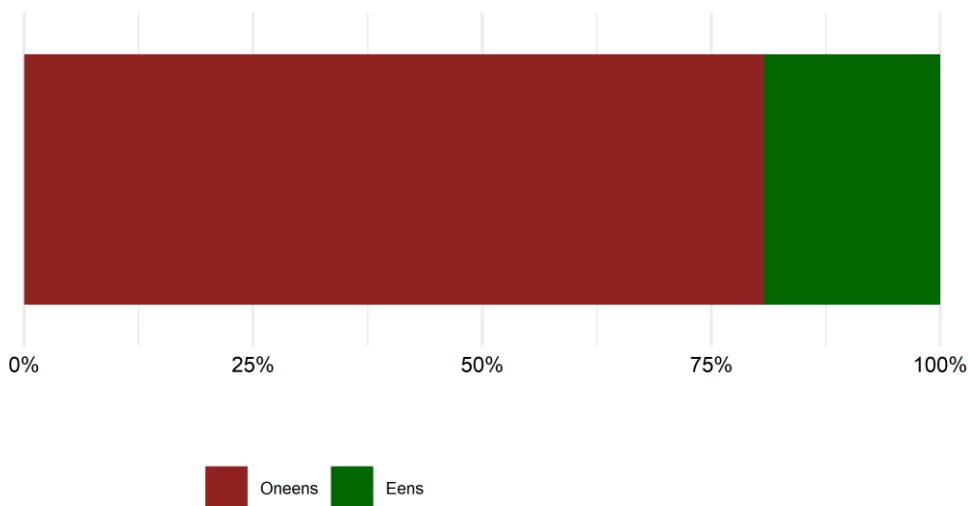


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 317.

Vraag: Stelling: het aanbieden van adviesdiensten zou volledig gescheiden moeten worden van het aanbieden van controlediensten (audit-only).

Figuur 6.8 Respondenten denken niet dat audit-only de kwaliteit van de controle ten goede zou komen



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 317.

Vraag: Stelling: een accountantskantoor dat zich volledig toelegt op controlediensten (en geen adviesdiensten biedt) kan een hogere controle kwaliteit bieden.

Respondenten maken veelvuldig gebruik van de mogelijkheid hun antwoord toe te lichten. Zowel de voor- als tegenstanders gebruiken daarbij bekende argumenten, zoals ook zijn beschreven in paragraaf 2.1 (werkingsmechanismen). Zij die stellen dat een audit-only kantoor geen hogere kwaliteit zal kunnen bieden benadrukken de complexiteit van (grote) controles, het belang van het kunnen schakelen met interne specialisten (van de adviestak) of stellen dat de ingreep van het volledig splitsen van audit en advies niet proportioneel is gegeven de in hun ogen beperkte risico's van het uitvoeren van beide. Er zijn ook respondenten die noemen dat de advieskant helpt bij het ontwikkelen van een goede klantrelatie die nodig is voor een goede wettelijke controle. Tot slot noemen diverse respondenten dat audit-only qua budget niet uit kan en dat advies nodig is om het geheel aan activiteiten kostendekkend te kunnen uitvoeren.

De minderheid die wel denkt dat een accountantskantoor dat zich volledig toelegt op audit een hogere kwaliteit kan bieden noemt focus (of specialisatie) op de controle en aandacht voor kwaliteit als belangrijkste redenen. Zij noemen dat de combinatie van advies en audit zorgt voor ongezonde prikkels en gedoe over winstmarges en kruis-subsidies. Ook stellen zij dat het soms moeilijk te verkopen is aan de klant dat de controlerend accountant het werk van de samenstellend accountant (van hetzelfde kantoor) controleert. Ook intern is het niet altijd gemakkelijk om collega's te wijzen op fouten. In dat kader stellen enkele respondenten dat audit en advies op zijn minst op klantniveau gesplitst zou moeten zijn, zoals nu het geval is voor oob-klanten. Een kantoor kan dan wel zowel audit en advies aanbieden maar nooit tegelijkertijd bij dezelfde klant. Tot slot is er een groep die vanuit de maatschappelijke rol die de controlerend accountant speelt aangeeft dat het zuiverder is dit volledig te scheiden van advieswerk.

## 6.1.2 Accountantsenquête

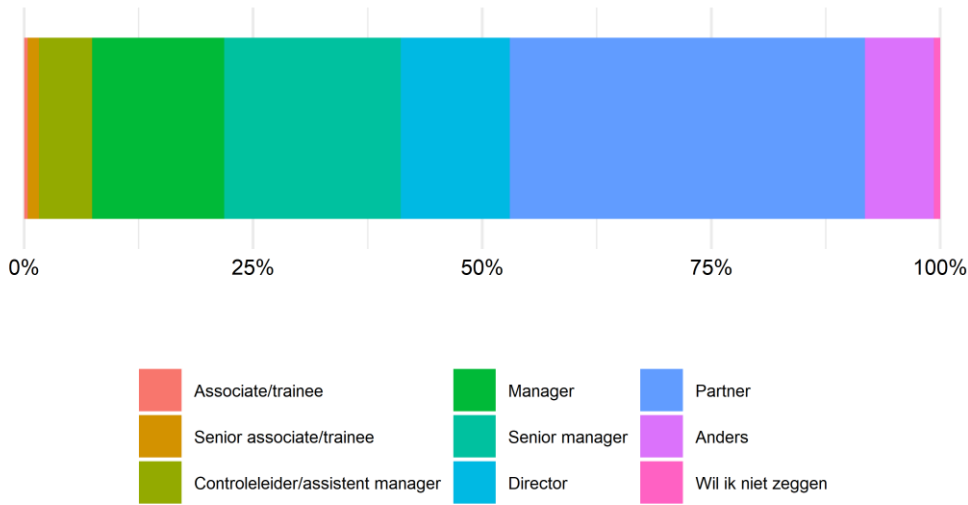
SEO heeft onder de NBA-ledengroep openbaar accountants een enquête verstuurd met vragen over de dagelijkse praktijk binnen accountantsorganisaties die direct of indirect raken aan het samenspel tussen audit en advieswerkzaamheden en (daarmee) de wenselijkheid van audit-only. De enquête stond open van 2 december 2021 tot 16 februari 2022 en is ingevuld door 1159 respondenten.

### Algemene kenmerken

Een aanzienlijk deel van de respondenten (39%) geeft aan partner te zijn (Figuur 6.9). Uit Figuur 6.10 blijkt verder dat respondenten veelal werkzaam zijn bij overige (kleinere) accountantsorganisaties (39%) en Big 4 organisaties (41%). Daarnaast is meer dan de helft van de respondenten (58%) werkzaam bij een accountantsorganisatie die internationaal actief is. Daarnaast is de meerderheid van de respondenten (58%) meer dan 15 jaar werkzaam als openbaar accountant (Figuur 6.11)

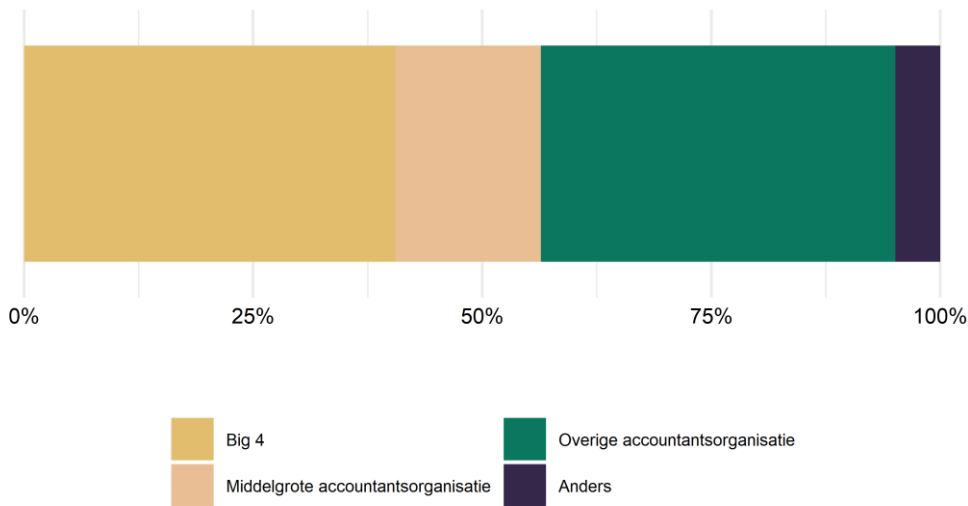


Figuur 6.9 Groot deel van de respondenten is partner



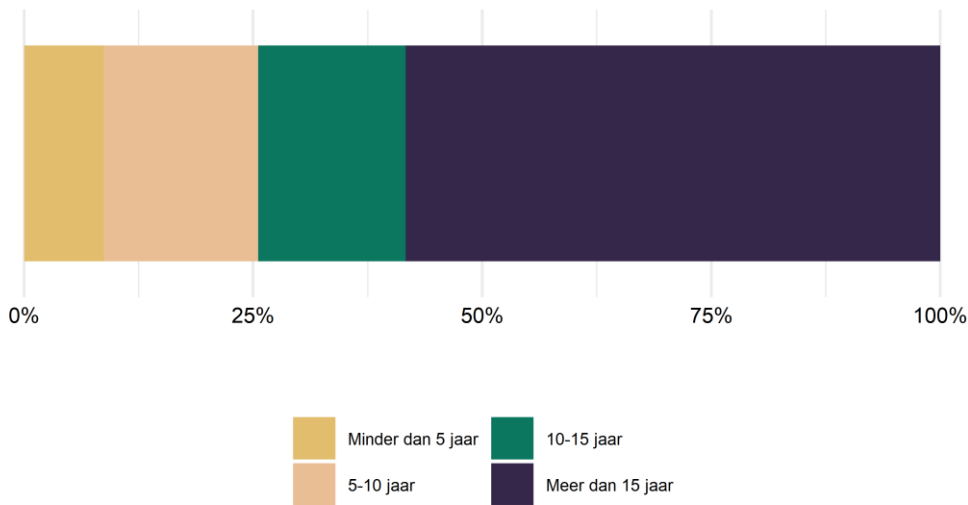
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 985.  
 Vraag: Wat is uw functie?

Figuur 6.10 Groot deel van de respondenten is werkzaam bij een overige accountantsorganisatie of een Big 4-kan-toor



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 977.  
 Vraag: Bij wat voor type accountantsorganisatie bent u werkzaam?

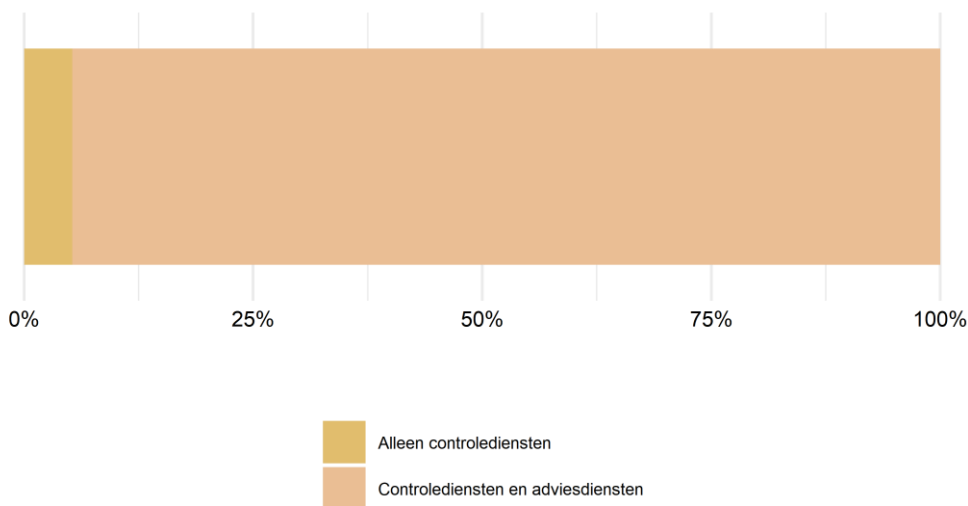
Figuur 6.11 Meerderheid respondenten is al meer dan 15 jaar werkzaam als openbaar accountant



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 920. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Hoeveel jaar werkervaring heeft u als openbaar accountant?

Een klein deel van de respondenten (5%) geeft aan actief te zijn bij een accountantsorganisatie die enkel controle-diensten aanbiedt (audit-only). De overgrote meerderheid (95%) is werkzaam bij een organisatie die zowel controle- als adviesdiensten aanbiedt, zie Figuur 6.12.

Figuur 6.12 Overgrote meerderheid respondenten is werkzaam bij een multidisciplinaire organisatie (controle- en adviesdiensten)



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 914.  
 Vraag: Biedt uw werkgever alleen controlediensten aan of ook adviesdiensten?

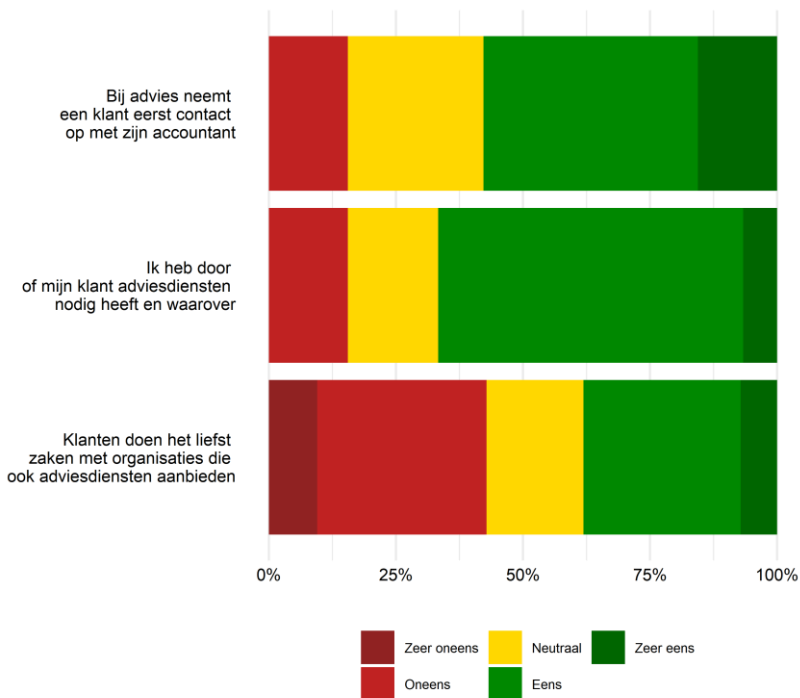
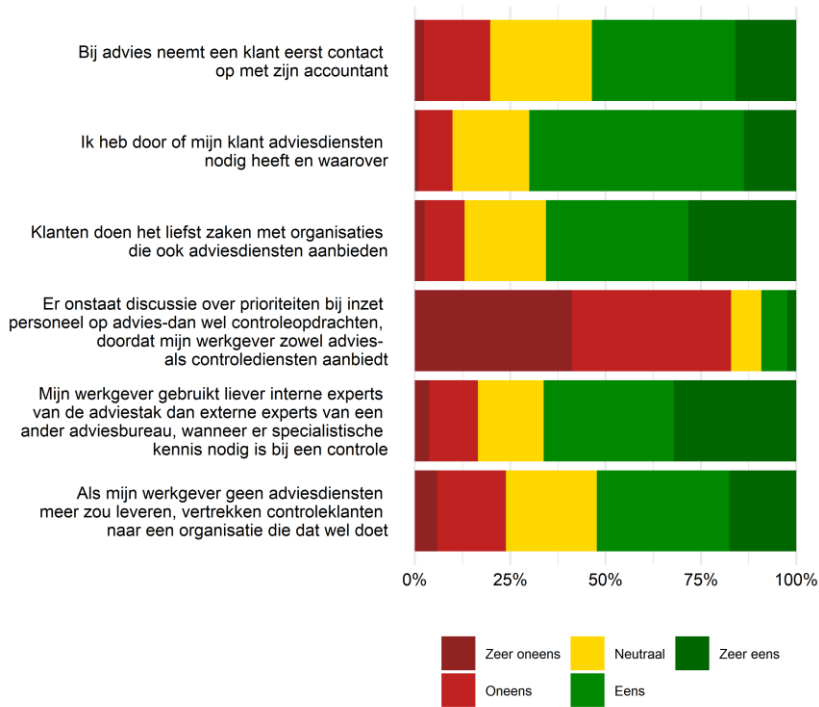
**Synergie tussen audit en advies**

Hier bespreken we vragen uit de enquête over de synergie tussen audit- en advieswerkzaamheden. Antwoorden gegeven door accountants die werkzaam bij multidisciplinaire organisaties en accountants werkzaam bij audit-only organisaties worden separaat gerapporteerd.

Figuur 6.13 geeft een aantal stellingen weer over de synergie tussen audit en advies. Bij multidisciplinaire organisaties (boven) geeft iets meer dan de helft van deze respondenten aan het eens of zeer eens te zijn met de stelling dat een klant eerst contact opneemt met zijn accountant voor advies. Zeventig procent van deze groep respondenten geeft aan dat ze doorhebben of- en waarover hun klant advies nodig heeft. Deze beide verhoudingen liggen niet heel anders bij audit-only organisaties (onder). Wel verschillen respondenten werkzaam bij audit-only organisaties en respondenten werkzaam bij multidisciplinaire organisaties van mening over de vraag of klanten liever zaken doen met audit-only kantoren of met kantoren die (ook) adviesdiensten bieden. Ongeveer twee derde van de respondenten werkzaam bij multidisciplinaire organisaties geeft aan dat klanten het liefst zaken doen met organisaties die ook adviesdiensten aanbieden. Bij audit-only organisaties is dat beeld anders. Van de respondenten werkzaam bij audit-only organisaties onderschrijft slechts een derde deze stelling. Hier is waarschijnlijk sprake van een selectie-effect. Beide typen respondenten spreken primair over hun eigen klanten en deze klanten hebben bewust gekozen voor een multidisciplinaire- of juist een audit-only organisatie.

De overige drie stellingen zijn alleen voorgelegd aan respondenten van multidisciplinaire organisaties. Ruim 81 procent van hen geeft aan dat zelden of nooit discussie ontstaat over de prioriteiten bij inzet van personeel op advies- dan wel controleopdrachten. Twee derde van de respondenten geeft aan dat diens werkgever bij voorkeur gebruik maakt van de interne experts van de adviestak, in plaats van externe experts. Ook denkt ongeveer de helft van de respondenten dat controleklanten zouden vertrekken naar een andere accountantsorganisatie op het moment hun huidige accountant zou stoppen met het leveren van adviesdiensten. Respondenten werkzaam bij overige (kleinere) accountantsorganisaties zijn hier stelliger in dan respondenten werkzaam bij middelgrote- of Big-4 accountantsorganisaties, zie Bijlage A.

Figuur 6.13 Stellingen over de synergie tussen controle- en advieswerkzaamheden

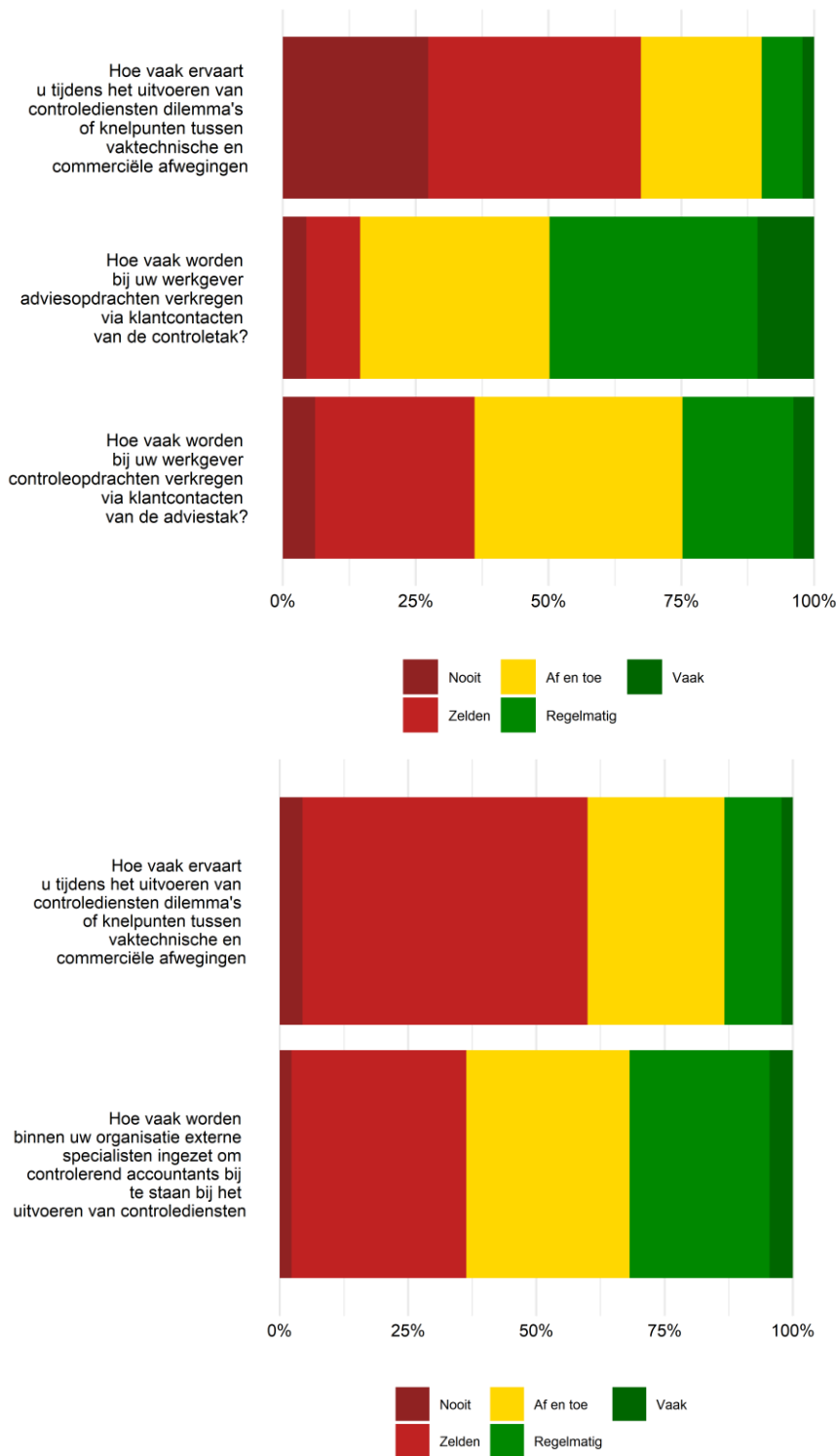


Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêteering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.

Noot: N = 813 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 45 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.

Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Figuur 6.14 Stellingen over de frequentie van bepaalde situaties met betrekking tot de synergie tussen controle- en advies voor accountants die werkzaam zijn bij multidisciplinaire organisaties.



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 801 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 45 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven hoe vaak de volgende situaties voor komen?

Figuur 6.14 laat zien dat respondenten bij multidisciplinaire accountantsorganisaties in meerderheid (twee derde) aangeven zelden of nooit dilemma's of knelpunten tussen vaktechnische en commerciële afwegingen ervaren bij het uitvoeren van controlediensten. Eenzelfde beeld is zichtbaar bij audit-only organisaties. De helft van de respondenten stelt dat het regelmatig of vaak voor komt dat adviesopdrachten verkregen worden via klantcontacten van de controletak bij hun werkgever. Hierbij zijn geen grote verschillen zichtbaar tussen respondenten van Big-4 kantoren en respondenten werkzaam bij andere kantoren (uitsplitsing in Bijlage A). Dit is opvallend omdat voor oob-kantoren (Big-4) beperkingen gelden ten aanzien van het (tegelijktijdig) controleren en adviseren. Big-4 kantoren doen echter ook veel opdrachten voor niet-oob klanten, waarvoor deze mogelijkheid wel bestaat. Ook stipuleert de vraag niet expliciet dat het bij het verkrijgen van een adviesopdracht via klantcontacten van de controletak altijd moet gaan om *dezelfde* klant.

Tot slot blijkt uit Figuur 6.14 dat relatief vaker adviesopdrachten worden verkregen via klantcontacten van de controletak dan dat controleopdrachten worden verkregen via klantcontacten van de adviestak.

### **Samenspel tussen efficiëntie en kwaliteit en carrièreverloop**

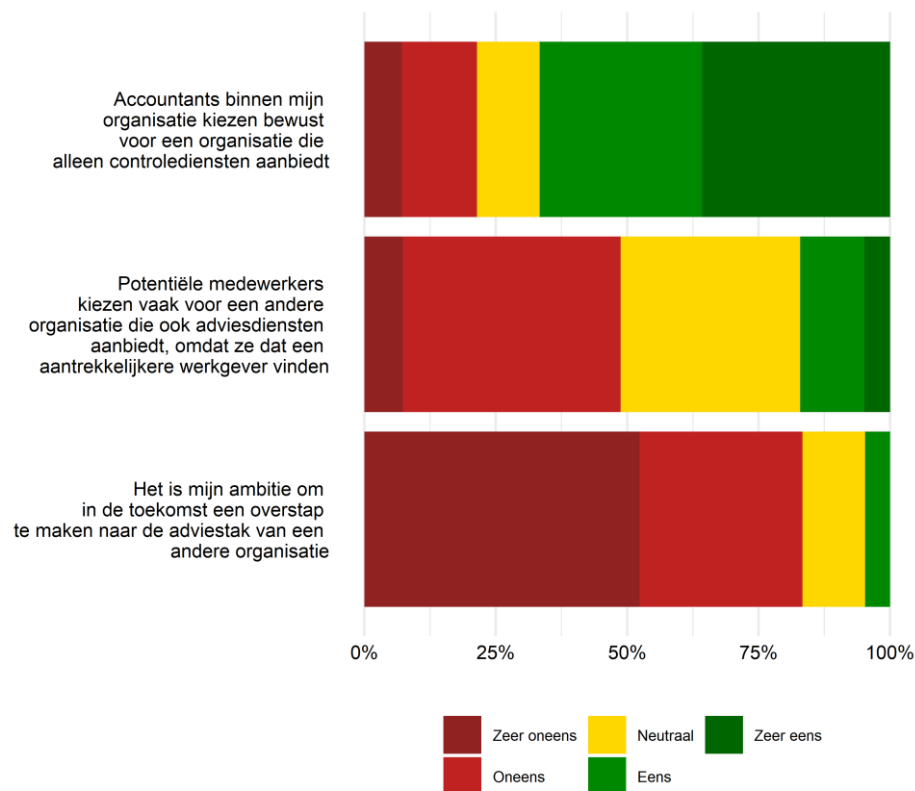
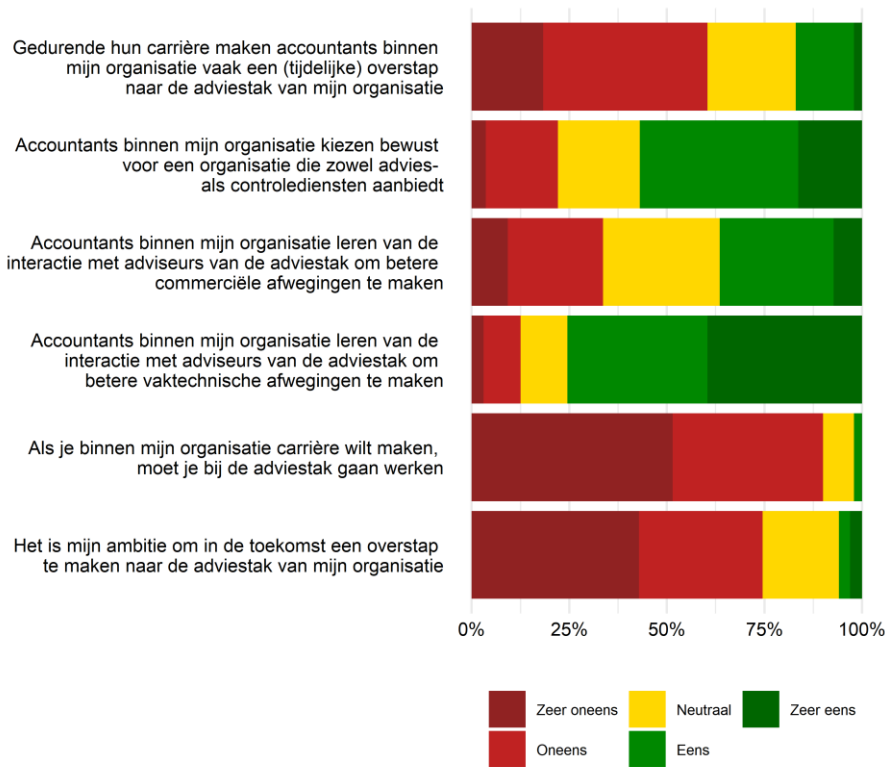
Figuur 6.15 geeft een overzicht van stellingen over het carrièreverloop van accountants bij multidisciplinaire accountantsorganisaties (boven) en audit-only organisaties (onder). Respondenten werkzaam bij een multidisciplinaire organisatie kunnen zich in meerderheid niet vinden in de stelling *"gedurende hun carrière maken accountants binnen mijn organisatie vaak een (tijdelijke) overstap naar de adviestak van mijn organisatie"*.

Respondenten kiezen in ruim de helft van de gevallen bewust een multidisciplinaire accountantsorganisatie. Tegelijkertijd geeft een ruime meerderheid aan dat ze niet de ambitie hebben om in de toekomst een overstap te maken naar de adviestak binnen dezelfde organisatie. Respondenten in een multidisciplinaire organisatie zijn het in sterke mate (bijna negentig procent) oneens met de stelling dat je werkzaam moet zijn bij de adviestak om carrière te kunnen maken.

De respondenten in multidisciplinaire organisaties geven in meerderheid aan te leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere vaktechnische afwegingen te maken. Respondenten werkzaam bij Big4 kantoren zijn hier nog stelliger in, zie Figuur A. 18 in Bijlage A. Op het vlak van het maken van betere commerciële afwegingen geldt overigens minder dat accountants leren van adviseurs. Een kleine veertig procent van de accountants onderschrijft deze stelling.

Uit de antwoorden van respondenten bij audit only organisaties komt sterk het beeld naar voren dat deze respondenten bewust voor een audit-only organisatie kiezen. Ze willen ook niet overstappen naar een organisatie die ook adviesdiensten aanbiedt.

Figuur 6.15 Stellingen over het carrièreverloop van accountants.



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 748 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 45 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?



Figuur 6.16 Stellingen over het samenspel tussen efficiëntie en kwaliteit



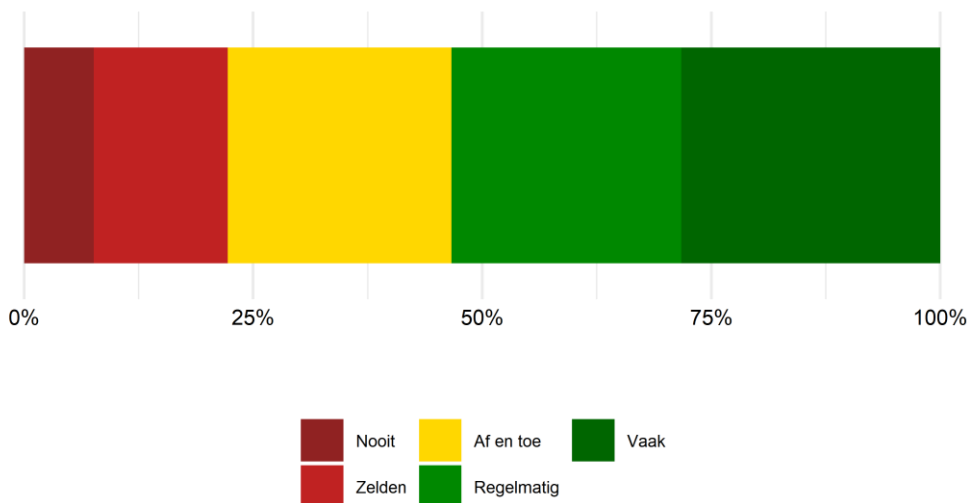
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquëtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 743 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 45 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Figuur 6.16 geeft een overzicht van stellingen over het samenspel tussen efficiëntie en kwaliteit bij accountantsorganisaties. Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat de kennis van de adviestak van hun organisatie belangrijk is om opdrachten of klanten binnen te halen bij de controletak. Daarnaast geeft ongeveer de helft aan dat het imago van de controletak van hun organisatie belangrijk is om opdrachten of klanten binnen te halen bij de adviestak van hun organisatie. Respondenten zien dus een wederzijdse synergie tussen de advies en controletakken. Respondenten werkzaam bij Big4 kantoren zijn hier het meest stellig in, zie figuren Figuur A. 19 en Figuur A. 20 in Bijlage A.

Respondenten geven verder in meerderheid aan het oneens te zijn met dat hun organisatie te veel nadruk legt op het behouden van klanten voor toekomstige controle- of adviesopdrachten. Ook is de overgrote meerderheid het oneens met de stelling dat klantbelang te veel voorop staat bij het uitvoeren van een controleopdracht. Er is hierin weinig verschil tussen respondenten bij een audit-only organisatie en respondenten bij een multidisciplinaire organisatie.

Uit Figuur 6.17 blijkt dat een kleine meerderheid van respondenten bij multidisciplinaire organisaties aangeven dat het regelmatig of vaak voor komt dat specialisten van de adviestak ingezet worden ter assistentie van accountants bij controleopdrachten. De verschillen overigens sterk tussen respondenten werkzaam voor Big4 (ruim 80 procent), -middelgrote kantoren (iets minder dan de helft) en -overige kantoren (minder dan 20 procent). Zie Figuur A. 22 in Bijlage A.

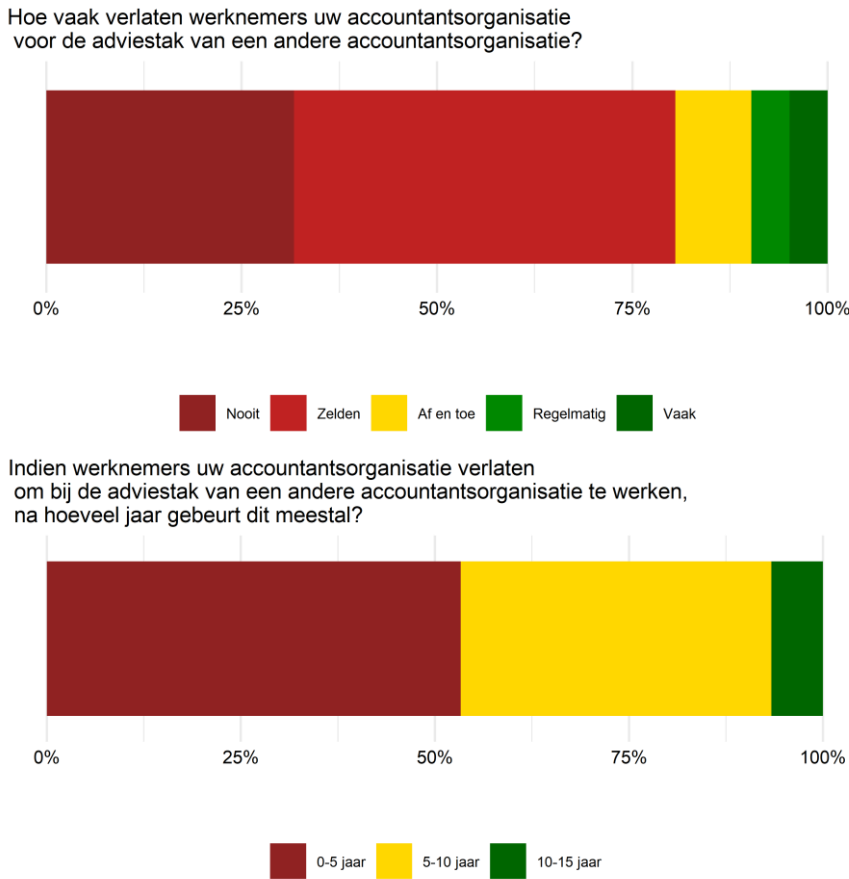
Figuur 6.17 Specialisten die werkzaam zijn bij de adviestak worden vaak ingezet om controlerend accountants bij te staan bij het uitvoeren van controlediensten



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 725. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak worden binnen uw organisatie specialisten die werkzaam zijn bij de adviestak ingezet om controlerend accountants bij te staan bij het uitvoeren van controlediensten?

Uit Figuur 6.18 blijkt tot slot dat het zelden voor komt dat werknemers een audit-only organisatie verlaten voor de adviestak van een andere accountantsorganisatie. Indien dit wel gebeurt, dan meestal tussen bij medewerkers die maximaal 10 jaar werkzaam zijn geweest bij de accountantsorganisatie.

Figuur 6.18 Werknemers verlaten zelden een audit-only organisatie om te werken bij de adviestak van een andere organisatie

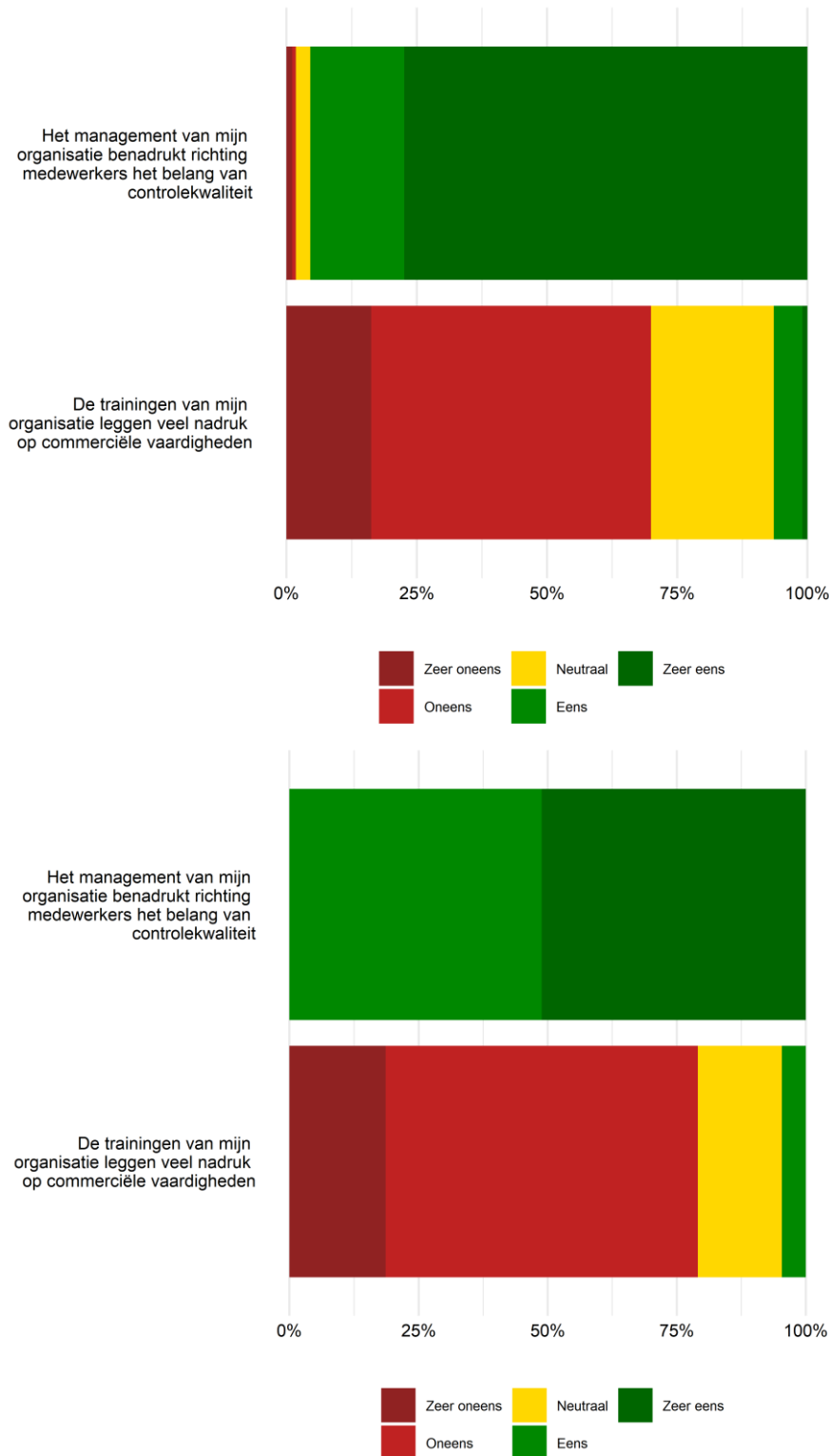


Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants  
 Noot: N = 41 (boven) en N = 15 (onder). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een audit-only organisatie.  
 Vraag: 1. Hoe vaak worden binnen uw organisatie specialisten die werkzaam zijn bij de adviestak ingezet om controlerend accountants bij te staan bij het uitvoeren van controlediensten? (boven)  
 2. Indien werknemers uw accountantsorganisatie verlaten om bij de adviestak van een andere accountantsorganisatie te werken, na hoeveel jaar gebeurt dit meestal? (onder)

**Cultuur**

Figuur 6.19 laat zien dat het management bij zowel multidisciplinaire organisaties als audit-only organisaties het belang van controlekwaliteit benadrukt. In trainingen ligt relatief weinig nadruk op commerciële vaardigheden, stellen respondenten. Hierbij ontlopen respondenten van multidisciplinaire organisaties als audit-only organisaties elkaar niet veel.

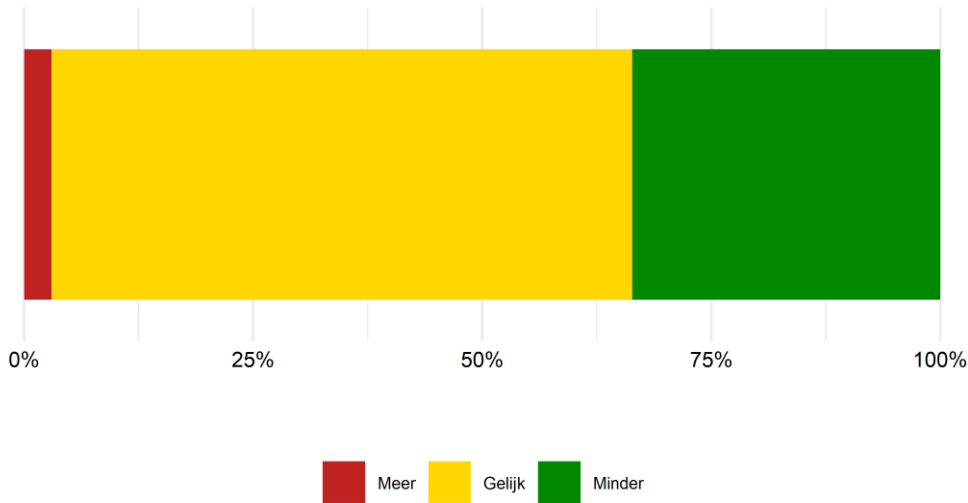
Figuur 6.19 Stellingen over de nadruk op controlekwaliteit en commerciële vaardigheden.



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 734 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 43 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Respondenten geven in meerderheid aan dat opleidingsbudgetten per medewerker niet verschillen tussen de advies- en de controletak. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan dat er bij de adviestak minder opleidingsbudget is per medewerker.

Figuur 6.20 De meeste respondenten geven aan dat er geen verschil zit in het opleidingsbudget per medewerker tussen de controle- en adviestak.

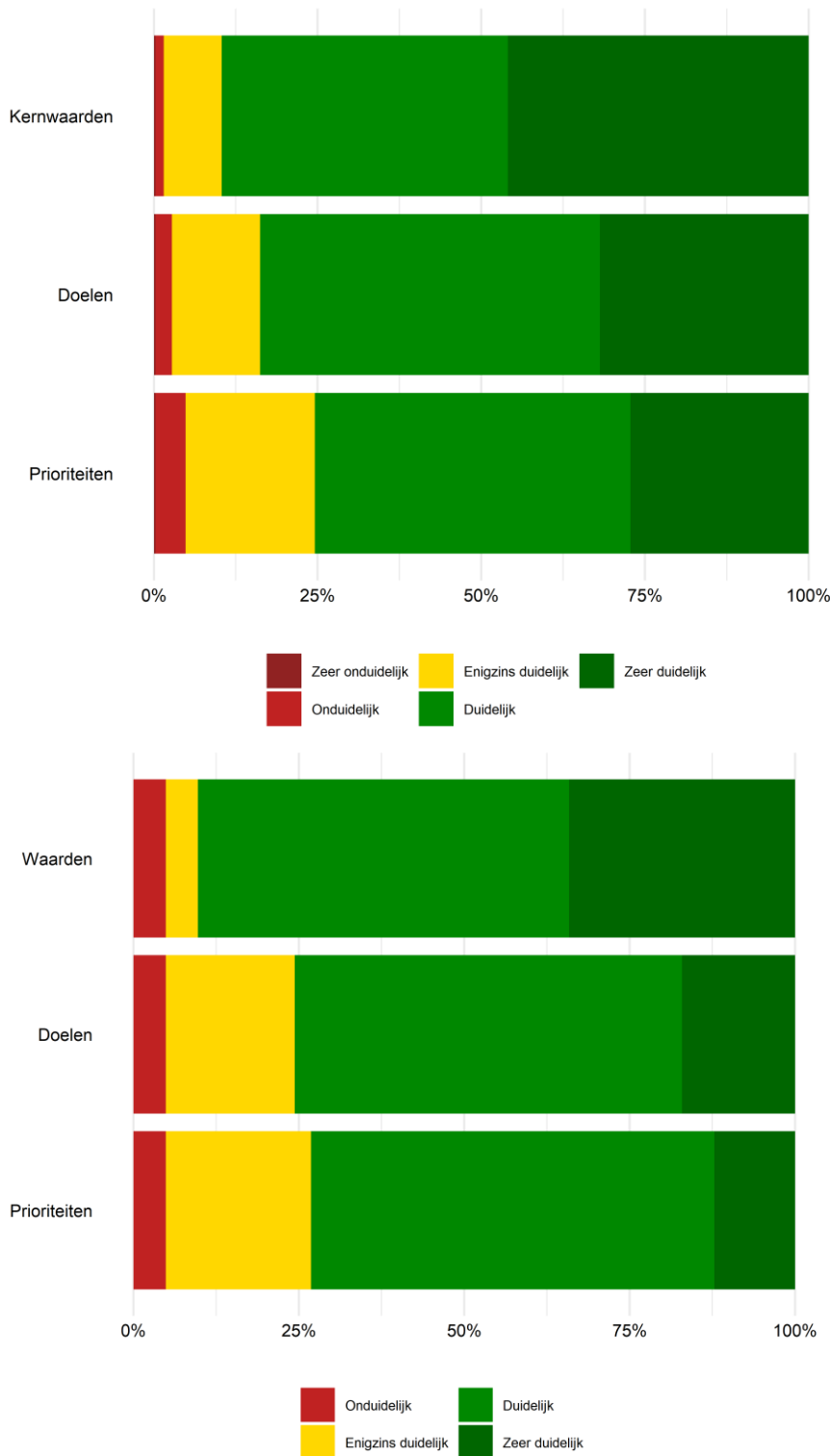


Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 434. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Is er binnen de adviestak meer, gelijk of minder opleidingsbudget beschikbaar per medewerker, vergeleken met de controletak?

Uit Figuur 6.21 blijkt dat respondenten de kernwaarden, doelen en prioriteiten van accountantsorganisatie over het algemeen als duidelijk ervaren. Kernwaarden zijn daarbij het meest- en de prioriteiten het minst duidelijk. Verschillen tussen audit-only organisaties en multidisciplinaire organisaties zijn klein.

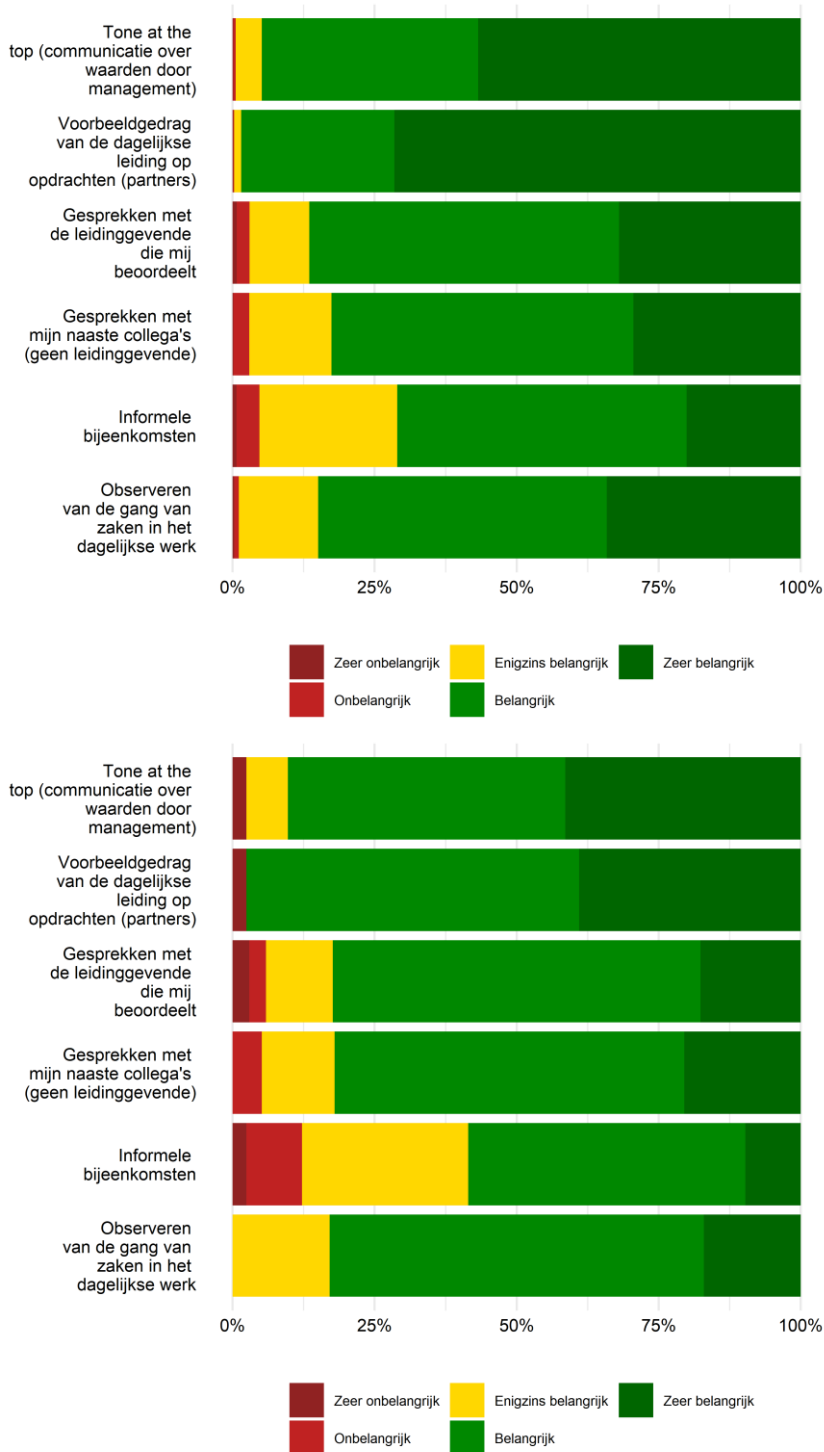
Figuur 6.22 laat vervolgens zien welke factoren respondenten van belang vinden voor het (leren) begrijpen van de doelen van hun organisatie. Hieruit komt naar voren dat voorbeeldgedrag van de dagelijkse leiding (partners) van groot belang is. Respondenten onderschrijven echter ook in meerderheid de andere genoemde factoren, waaronder *tone at the top* en interacties met collega's. Er zijn geen duidelijke verschillen aanwijsbaar tussen audit-only organisaties en multidisciplinaire organisaties

Figuur 6.21 De kernwaarden, doelen en prioriteiten bij accountantsorganisaties worden duidelijk gevonden



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 731 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 41 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Kunt u toelichten hoe duidelijk u de volgende aspecten van uw organisatie vindt?

Figuur 6.22 Voorbeeldgedrag van belang om de doelen van de organisatie te begrijpen



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 726 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 41 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Welke factoren zijn voor u belangrijk bij het begrijpen van de doelen van uw organisatie?



Figuur 6.23 Respondenten zijn het in sterke mate eens met onderstaande stellingen over communicatie binnen een accountantsorganisatie



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 725 (links; multidisciplinaire organisaties) en N = 41 (rechts; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Figuur 6.23 geeft een overzicht van stellingen over de communicatie binnen accountantsorganisaties. Respondenten zijn het in sterke mate eens met de vier stellingen. Zij stellen dat zij binnen hun organisatie om hulp kunnen vragen als dat nodig is en dat zij eventuele fouten niet hoeven te verbergen binnen hun organisatie. Daarnaast stellen respondenten dat het management van hun organisatie open communicatie stimuleert en zijn dilemma's tussen vaktechnische en commerciële afwegingen openlijk te bespreken binnen hun organisatie. Er zijn geen in het oog springende verschillen tussen multidisciplinaire- en audit-only organisaties.

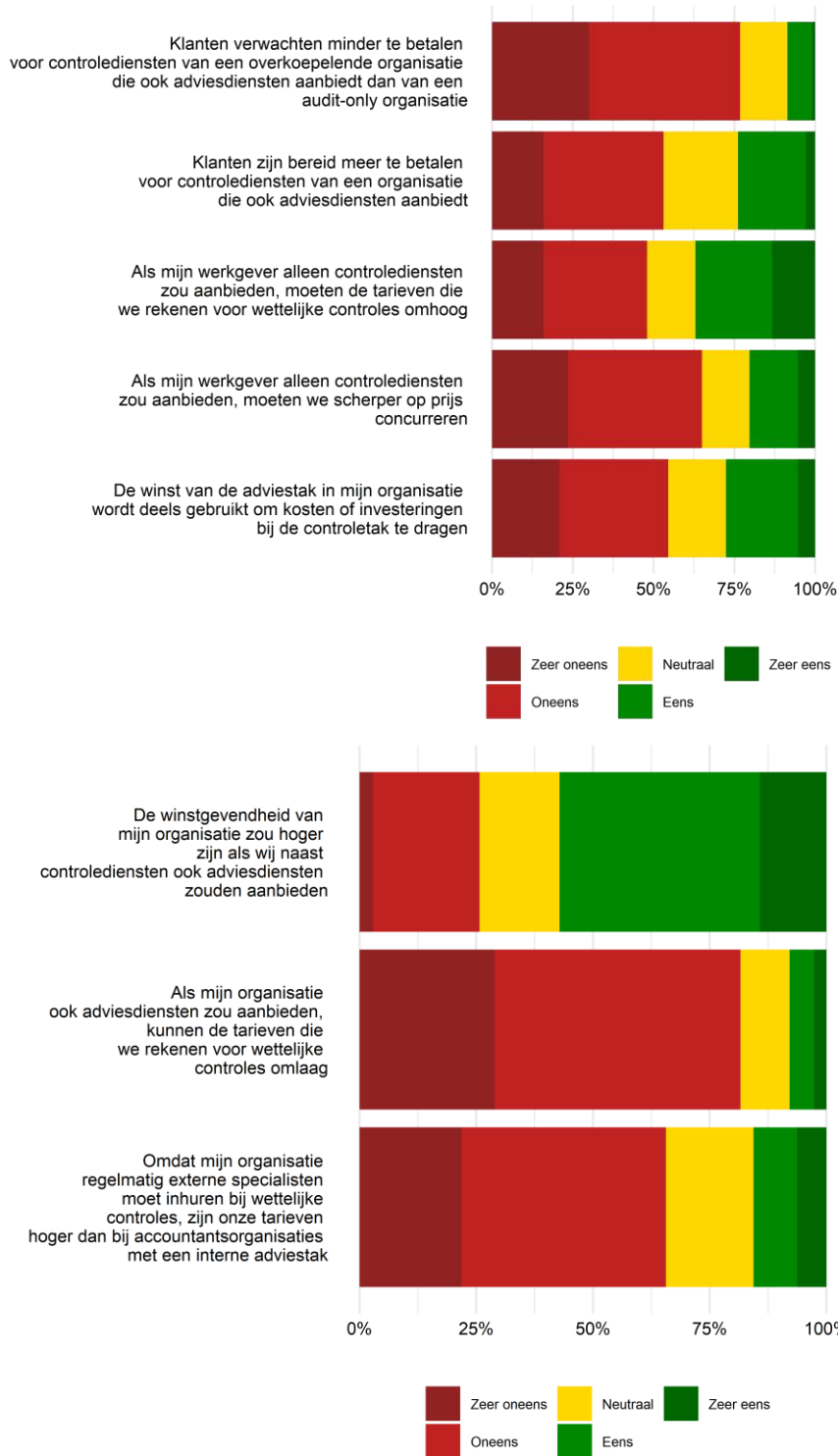
### Financiën

Figuur 6.24 laat zien hoe respondenten aankijken tegen prijsstelling en de (relatieve) winstgevendheid van audit- en advieswerkzaamheden. Respondenten zijn weinig eensgezind. Dit duidt er mogelijk op dat de (financiële) interactie tussen audit- en advieswerk verschilt tussen kantoren onderling. Opvallend is dat een kleine veertig procent van de respondenten werkzaam multidisciplinaire organisaties aangeeft dat de tarieven omhoog zouden moeten wanneer deze alleen nog controlediensten zou aanbieden. Voor respondenten werkzaam bij Big4 kantoren is dit meer dan de helft, zie Figuur A. 24 in Bijlage A.

In lijn hiermee geven respondent werkzaam bij audit-only organisaties in meerderheid aan dat zij denken dat hun winst groter zou zijn als zij ook adviesdiensten zouden aanbieden. Voor deze groep geldt blijkbaar dat adviesdiensten als financieel relatief aantrekkelijk worden gezien. In het geval van de multidisciplinaire kantoren geeft dit resultaat aanleiding te denken dat sprake is van interne kruissubsidiering waardoor de tarieven van controlediensten om dit moment lager kunnen worden vastgesteld dan het geval zou zijn als er géén adviesdiensten zouden worden aangeboden. Ditzelfde geldt voor de groep van respondenten (ongeveer een kwart) die aangeeft dat winsten van de adviestak worden gebruikt om kosten of investeringen van de controletak te dragen. Ook in die gevallen is sprake van kruissubsidies.

Tegelijkertijd is dit niet de norm. De meerderheid van respondenten werkzaam bij multidisciplinaire organisaties onderschrijft deze twee stellingen niet. Duidelijk is echter dat interne kruissubsidies wel voorkomen. Respondenten werkzaam bij audit-only kantoren geven in meerderheid aan niet te denken dat de inhuur van externe experts extra kosten met zich meebrengt ten opzichte van de situatie bij multidisciplinaire organisaties die (meer) gebruik kunnen maken van interne experts van de adviestak.

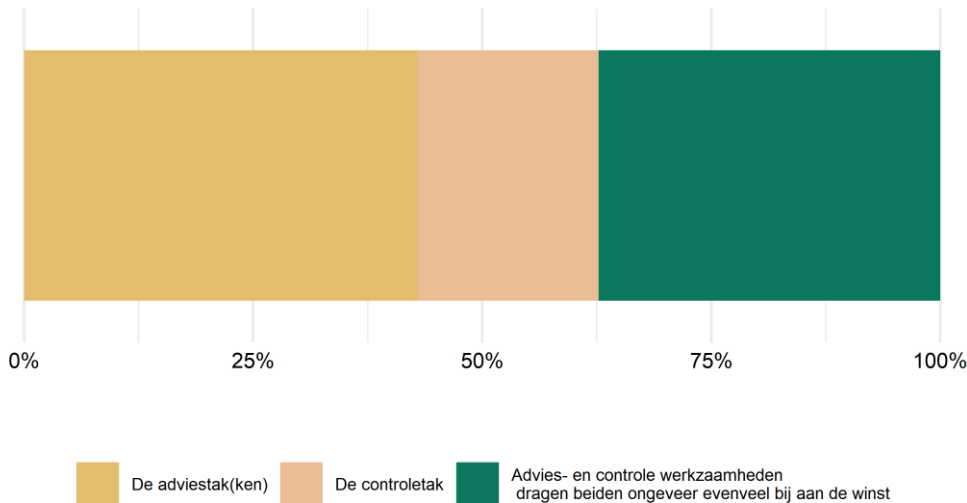
Figuur 6.24 Stellingen over tarieven en winstgevendheid



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 716 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 40 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Accountantsorganisaties verschillen ook in termen van welke tak (controle of advies) het meeste bijdraagt aan de winst. Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat dit de adviestak is, iets meer een derde zegt dat advies en controle ongeveer evenveel bijdragen, zie Figuur 6.25. Nadere uitsplitsing in Figuur A. 26 in Bijlage A laat zien dat respondenten werkzaam bij Big4 kantoren in meerderheid aangeven dat de adviestak winstgevender is. Respondenten werkzaam bij middelgrote kantoren geven relatief het vaakst aan dat de controletak het meest bijdraagt aan de winst.

Figuur 6.25 Stelling over welke tak van de multidisciplinaire organisatie het meest bij draagt aan de winst



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 547. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Welke tak van uw organisatie draagt het meest bij aan de winst?

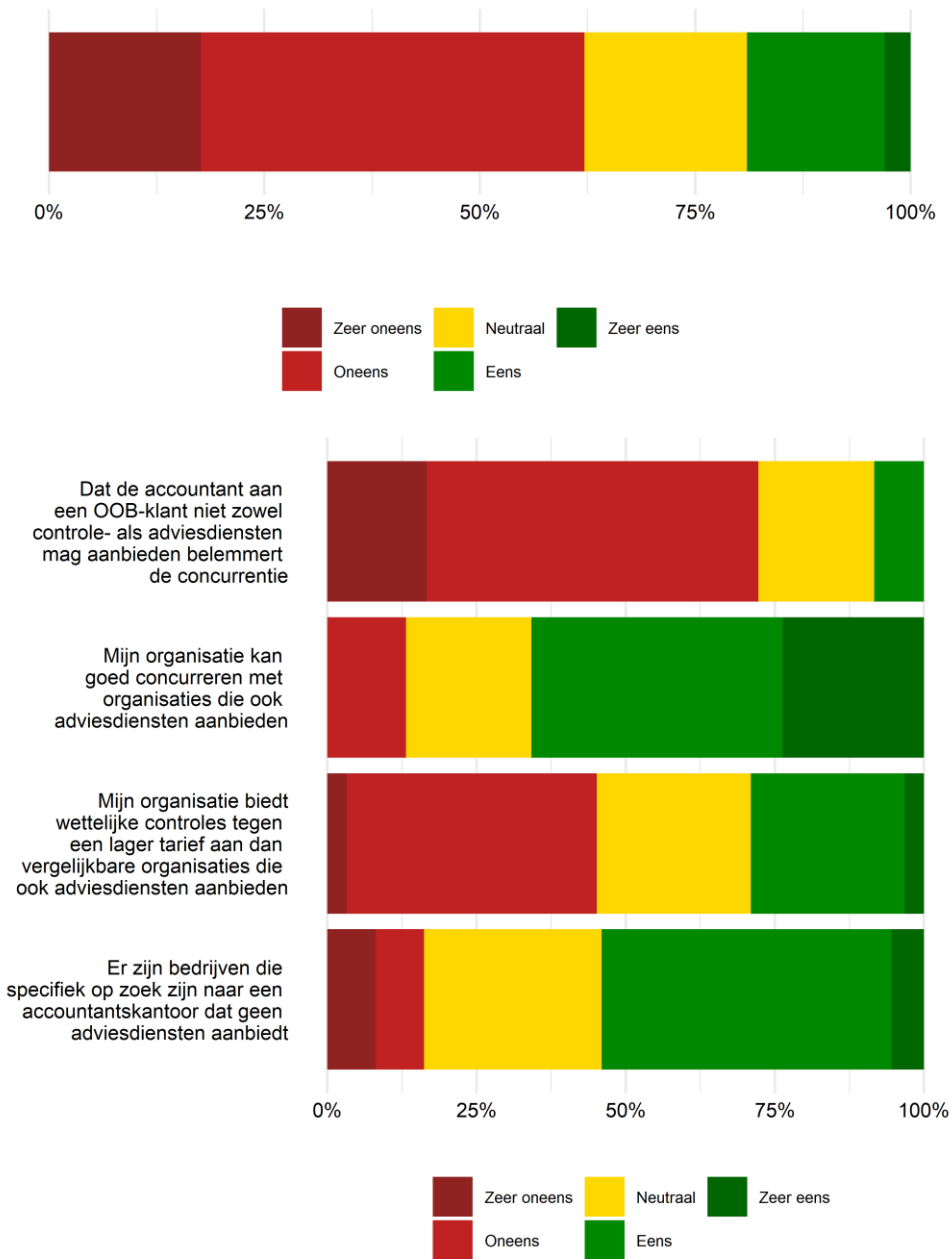
**Concurrentie**

Uit Figuur 6.26 blijkt dat de meerderheid van de respondenten bij multidisciplinaire organisaties het oneens of zeer oneens te zijn met de stelling dat de concurrentie belemmerd wordt doordat de accountant aan een oob-klant niet zowel controle- als adviesdiensten mag aanbieden.

Respondenten werkzaam bij audit-only kantoren (onderste figuur) zijn hierin nog iets stilliger. Zij geven verder in meerderheid aan dat zij goed kunnen concurreren met organisaties die ook adviesdiensten aanbieden, mede omdat zij een groep bedrijven zien die specifiek op zoek zijn naar een accountantskantoor dat enkel controlediensten aanbiedt. Op de vraag of zij wettelijke controles tegen een lager tarief aanbieden dan vergelijkbare organisaties die ook adviesdiensten aanbieden, zijn respondenten verdeeld.

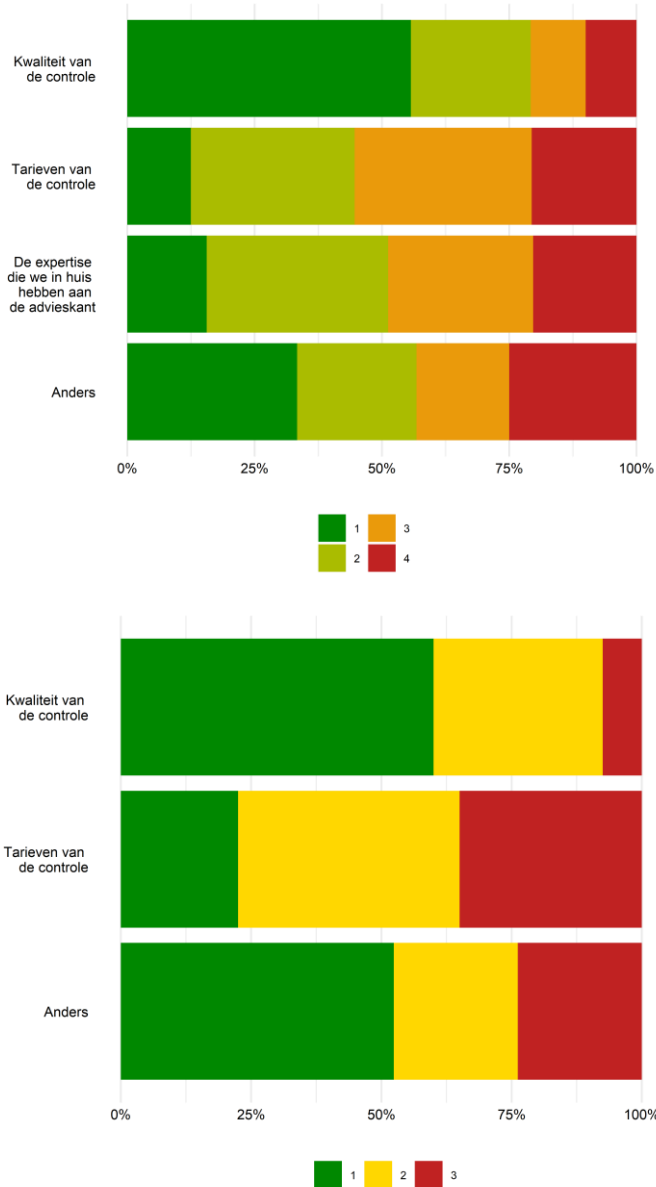
Figuur 6.26 Meerderheid respondenten geeft aan dat de concurrentie niet belemmerd wordt door het feit dat de accountant aan een oob-klant geen gezamenlijke controle- en adviesdiensten mag aanbieden

Stelling: dat de accountant aan een OOB-klant niet zowel controle- als adviesdiensten mag aanbieden belemmert de concurrentie (multidisciplinaire organisatie)



- Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 663 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 40 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: 1. Stelling: dat de accountant aan een oob-klant niet zowel controle- als adviesdiensten mag aanbieden belemmert de concurrentie (figuur boven).  
 2. Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent? (figuur onder)

Figuur 6.27 Respondenten geven aan dat hun organisatie vooral concurreert op kwaliteit van de controle



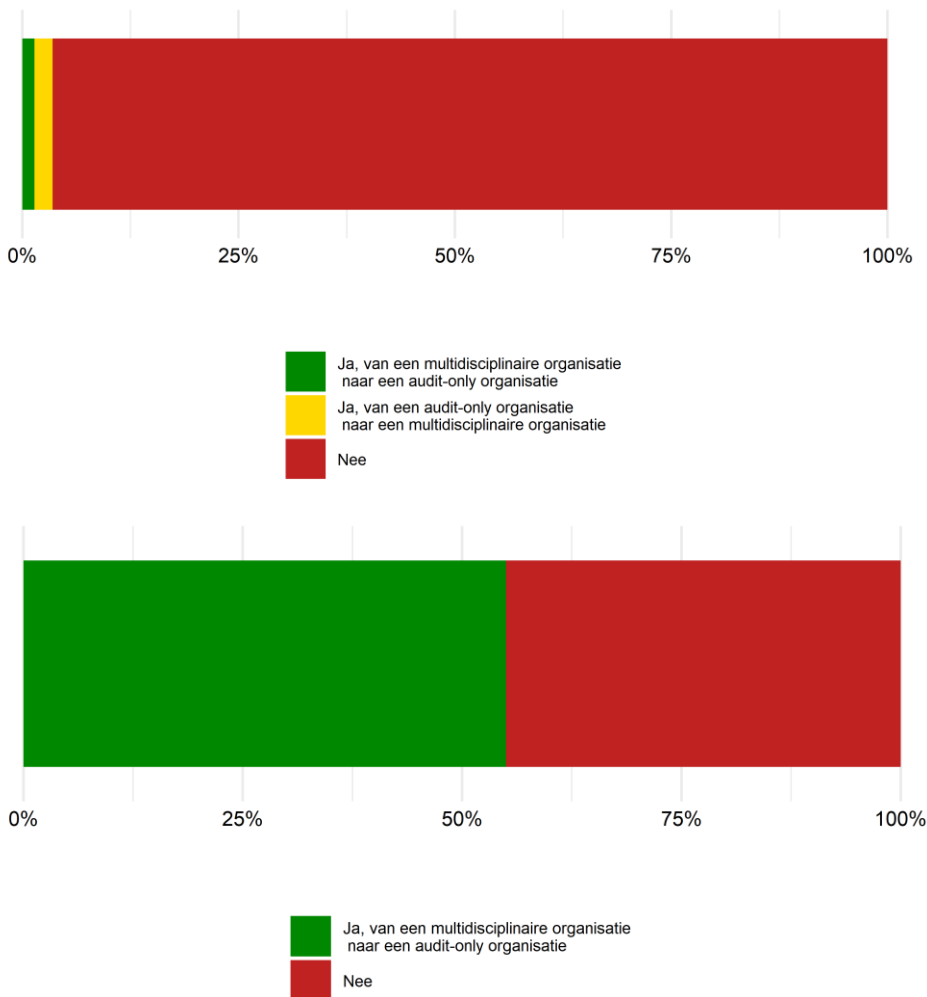
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 699 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 40 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Gemiddelde scores multidisciplinaire organisaties: Kwaliteit van de controle (1,75), Tarieven van de controle (2,64), De expertise die we in huis hebben aan de advieskant (2,54) en Anders (2,35). Gemiddelde scores audit-only organisaties: Kwaliteit van de controle (1,48), Tarieven van de controle (2,13) en Anders (1,71).  
 Vraag: Op welke factoren concurreert uw organisatie met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur. (1-3 bij audit-only)

Figuur 6.27 geeft weer op welke factoren respondenten aangeven dat hun kantoor (vooral) concurreert. Respondenten werkzaam bij zowel multidisciplinaire kantoren als audit-only kantoren geven het vaakst aan dat hun kantoor concurreert op de kwaliteit van de controle. Daarnaast selecteren veel respondenten de categorie Anders. Zij kunnen dan in eigen woorden aangeven waarop zijn denken dat hun organisatie concurreert. De hier gegeven antwoorden waaieren breed uit, variërend van persoonlijke aandacht voor de klant, afspraken nakomen, totaalontzorging, inzet van goede/meer senioren mensen en sectorkennis tot innovatie en het inzetten van unieke technologie en software.

### Vergelijking ervaringen multidisciplinair en audit-only

Accountants is gevraagd hun ervaringen bij multidisciplinaire- en audit-only kantoren te vergelijken. De groep respondenten werkzaam bij een multidisciplinaire organisatie met ervaring bij een audit-only organisatie is klein (4 procent). Respondenten die bij een audit-only organisatie werken, geven vaak aan de overstap te hebben gemaakt vanuit een multidisciplinaire organisatie.

Figuur 6.28 Respondenten blijven vaak werken bij een multidisciplinaire organisatie, terwijl accountants van audit-only organisaties vaak de overstap hebben gemaakt vanuit een multidisciplinaire organisatie



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 710 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 40 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Bent u in het verleden als accountant overgestapt van een multidisciplinaire accountantsorganisatie naar een audit-only organisatie of vice versa?

De kleine groep respondenten die ervaring heeft bij zowel een multidisciplinair als audit-only kantoor is vervolgens gevraagd te reflecteren op de ervaren verschillen in cultuur, commerciële prikkels en controlekwaliteit. Wat hierbij opvalt is respondenten die zijn overgestapt van multidisciplinair naar audit-only zijn ook relatief positief over audit-only. Omgekeerd geldt hetzelfde. Accountants selecteren zichzelf dus in zekere zin uit door over te stappen naar het type kantoor dat het best bij hen past. Van belang is dus dat de reflectie van accountants op verschillen

tussen multidisciplinaire kantoren en audit-only kantoren gekleurd is door de eigen voorkeuren en positie van de respondent. Diverse respondenten noemen bovendien dat het niet zozeer audit-only of multidisciplinair is dat verschillen geeft maar ook zeker de omvang van het kantoor. Desalniettemin bieden deze vergelijkingen nuttige inzichten.

Over de cultuur van audit-only kantoren stellen respondenten enerzijds dat deze meer gefocust is op onafhankelijkheid en kwaliteit. Er is meer aandacht en waardering voor vaktechniek en er is minder haantjesgedrag. Aan de andere kant stellen enkele respondenten dat audit-only ook kan leiden tot een wat defensievere en afstandelijke cultuur, met name richting klanten. In het voordeel van de cultuur bij multidisciplinaire kantoren noemen respondenten de verrijkende diversiteit van expertises en invalshoeken en meer oog voor de klant.

Over de commerciële prikkels bij multidisciplinaire kantoren zijn respondenten minder uitgesproken dan misschien zou worden verwacht. Diverse respondenten noemen enerzijds dat adviseurs/consultants een commerciëlere *mindset* hebben en dat het toevoegen van waarde voor de klant (middels adviesdiensten) centraal staat. Anderzijds zijn er ook respondenten die benadrukken dat de auditwerkzaamheden daar ook binnen multidisciplinaire kantoren in belangrijke mate van afgeschermd zijn. Andersom noemen respondenten die werkzaam zijn bij audit-only kantoren het feit dat soms zeer scherpe tarieven worden gehanteerd en dat klanten soms een geringe betalingsbereidheid voor controlediensten hebben. Ook dit kan leiden tot budgettaire druk bij het uitvoeren van de controle.

Tot slot is aan respondenten gevraagd de controlekwaliteit te beoordelen en te vergelijken tussen de multidisciplinaire- en de audit-only organisaties waarvoor zijn werkzaam waren of zijn. Ook hier bestaan verschillende scholen. Een deel van de respondenten stelt dat focus, aandacht voor vaktechniek en de eensgezindheid van een audit-only kantoor leidt tot hogere kwaliteit. Een andere groep stelt juist dat kwaliteit juist bij audit-only kantoren soms te smal of formeel (*rule based*) conform wettelijke vereisten wordt ingestoken. Een multidisciplinaire aanpak kenmerkt zich volgens deze groep door meer aandacht voor de onderliggende bedoeling van de regelgeving (*principle based*) en werkt actief met de klant om tot verbetering te komen. Tot slot is er een groep respondenten die stelt dat er geen verschil in geleverde kwaliteit is, of dat kwaliteit vooral afhankelijk is van individuele accountant, klant- en sector kennis en ervaring van het auditteam en niet van de vraag of deze vanuit een multidisciplinaire of audit-only context wordt geleverd.

### Wenselijkheid audit-only

Om de meningen van accountants te peilen over de wenselijkheid van een audit-only model is een aantal stellingen uitgevraagd.

Uit Figuur 6.29 blijkt dat respondenten van multidisciplinaire organisaties over het algemeen geen voorstander zijn van het doorvoeren van een volledige splitsing van de controle- en adviestak. Daarnaast zijn respondenten ook niet enthousiast over het doorvoeren van een gedeeltelijke splitsing van de controle- en adviestak. Relatief de meeste voorstanders zijn er voor de stelling dat het creëren van transparantie over de financiële stromen tussen de controle- en adviestak zorgt voor verbeterde controlekwaliteit. Respondenten van audit-only kantoren zijn in meerderheid voorstander van een volledige splitsing. Ook voor de andere maatregelen is hier meer enthousiasme. Uit nadere uitsplitsingen in figuren Figuur A. 32 Figuur A. 33 komt naar voren dat men name respondenten werkzaam bij Big4 kantoren tegenstander zijn van het doorvoeren van een (volledige of gedeeltelijke) splitsing. Het draagvlak voor het creëren van meer transparantie verschilt minder tussen respondenten van grotere of kleinere kantoren.

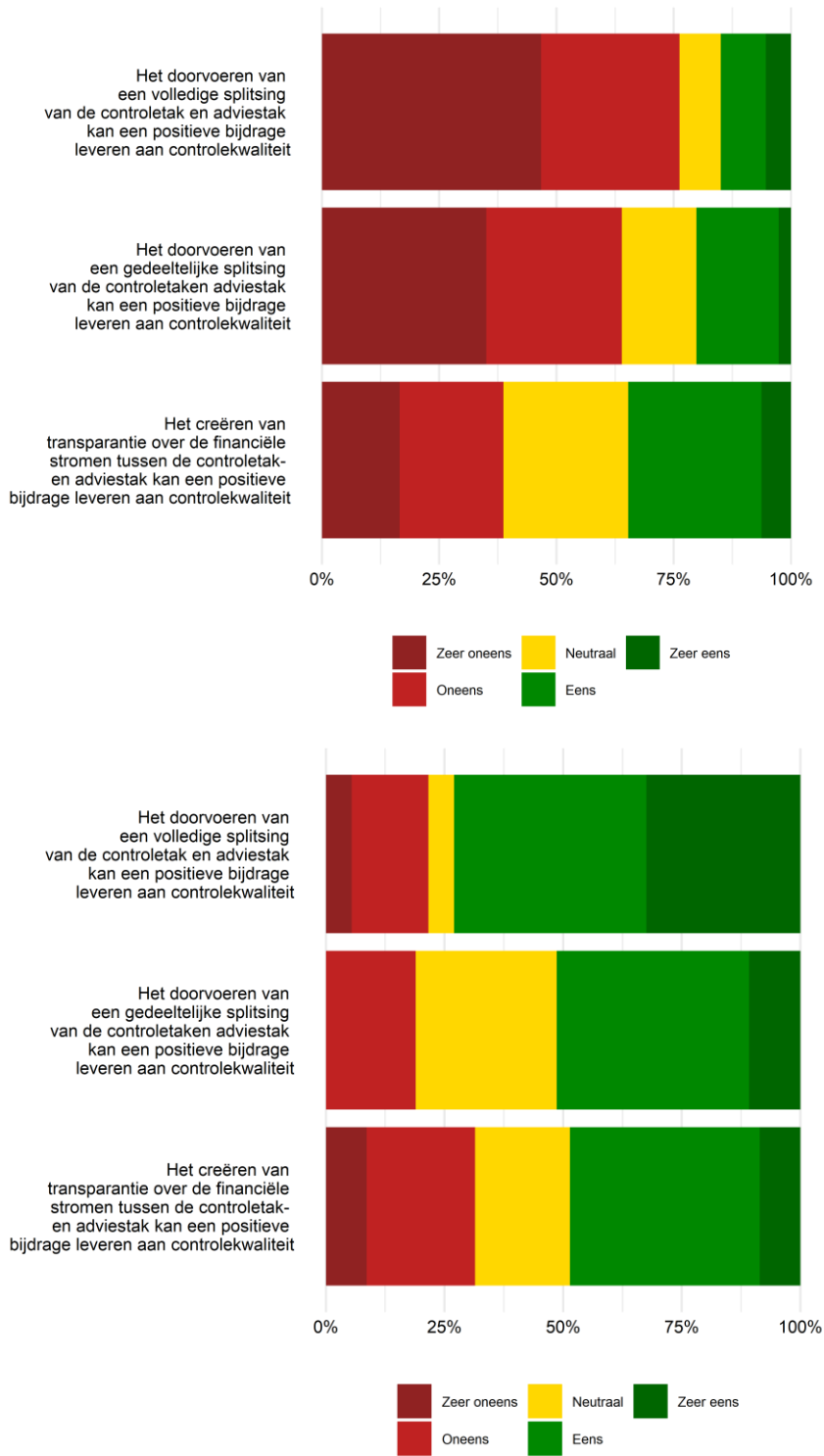
In Figuur 6.30 is respondenten gevraagd onderscheid te maken tussen in drie segmenten: oob, grotere (niet-oob) ondernemingen en kleinere ondernemingen. Bij respondenten werkzaam bij multidisciplinaire organisaties bestaat



enig draagvlak (ongeveer een derde) voor het doorvoeren van een (gedeeltelijke of volledige) splitsing voor het oob-segment. Figuur A. 35 in Bijlage A laat overigens zien dat dit draagvlak zich juist bevindt bij middelgrote en overige accountantsorganisaties, die zelf het oob-segment niet of nauwelijks bedienen. Het minste draagvlak voor een (gedeeltelijke of volledige) is er voor het segment van kleinere ondernemingen.

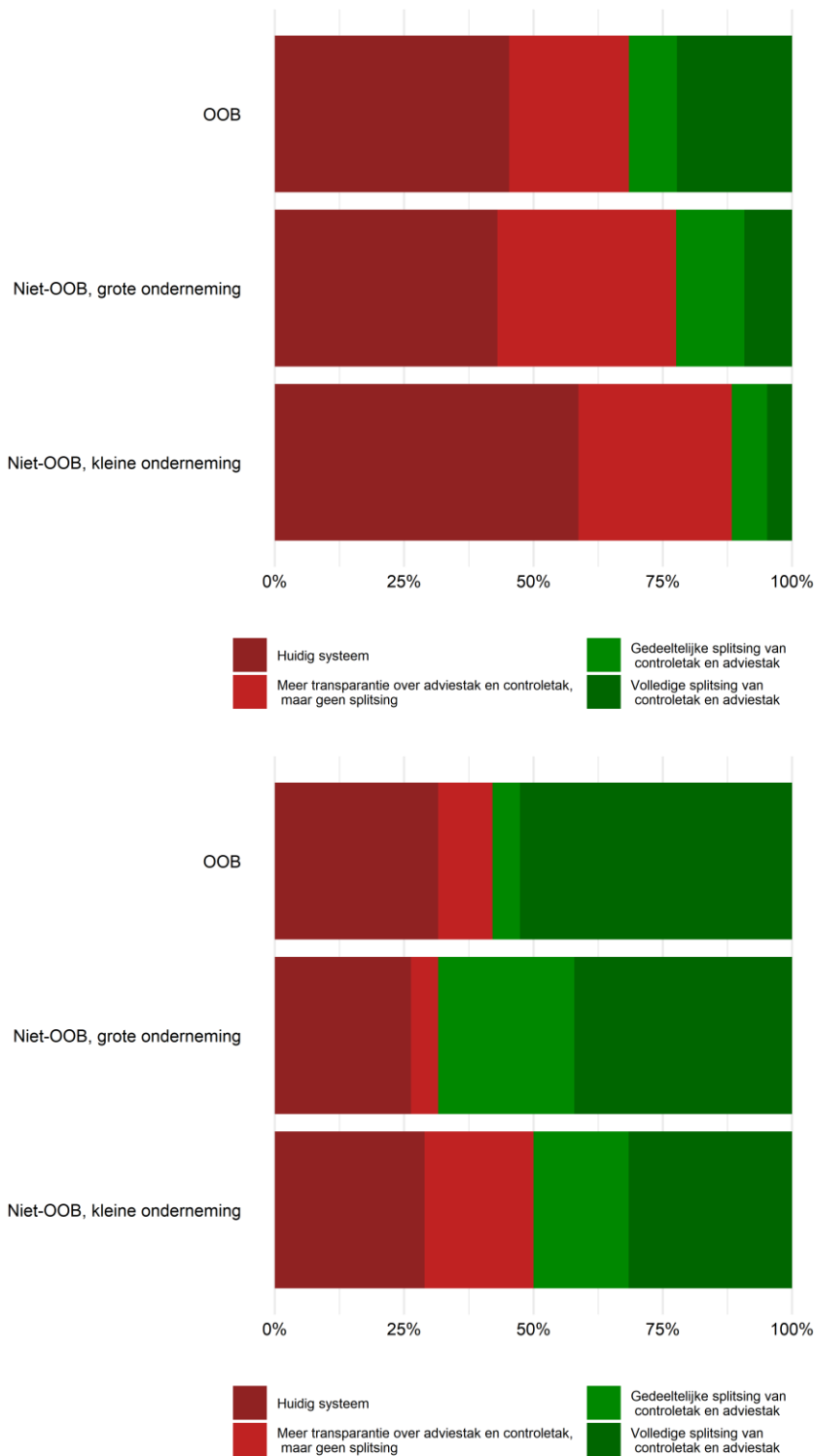
Bij respondenten van audit-only organisaties is dit beeld anders. Deze respondenten zien juist relatief vaker heil in het doorvoeren van een (gedeeltelijke of volledige) splitsing in het segment van grote (niet-oob) ondernemingen

Figuur 6.29 Stellingen over de wenselijkheid van het doorvoeren van een audit-only model



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 710 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 38 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Kunt u bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent?

Figuur 6.30 Stellingen over welke beleidsoptie het meest effectief is om de controlekwaliteit te waarborgen



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 704 (boven; multidisciplinaire organisaties) en N = 38 (onder; audit-only organisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Welke beleidsoptie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? Hierbij maken we onderscheid naar marktsegment.

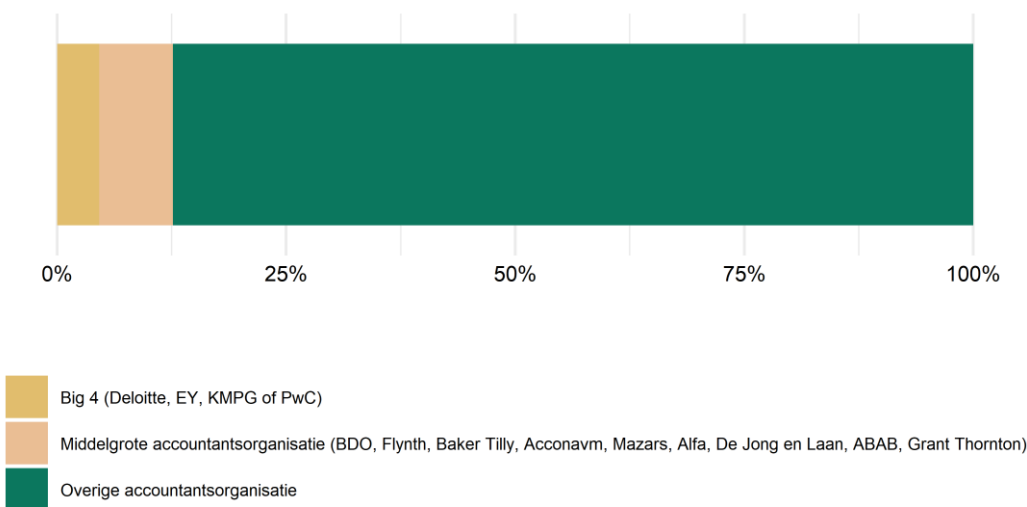
### 6.1.3 Kantorenenquête

Naast de enquête voor de accountants heeft SEO ook een enquête uitgezet onder accountantskantoren met een Wta-vergunning. De enquête is uitgezet onder zowel multidisciplinaire organisaties als audit-only organisaties.

#### Algemene kenmerken

Uit Figuur 6.31 blijkt zoals verwacht dat het overgrote merendeel van de respondenten (88%) een overige accountantsorganisatie betreft. De meeste kantoren (96%) hebben geen oob-vergunning. Een derde van de kantoren zonder oob-vergunning geeft aan onderdeel te zijn van een internationaal netwerk.

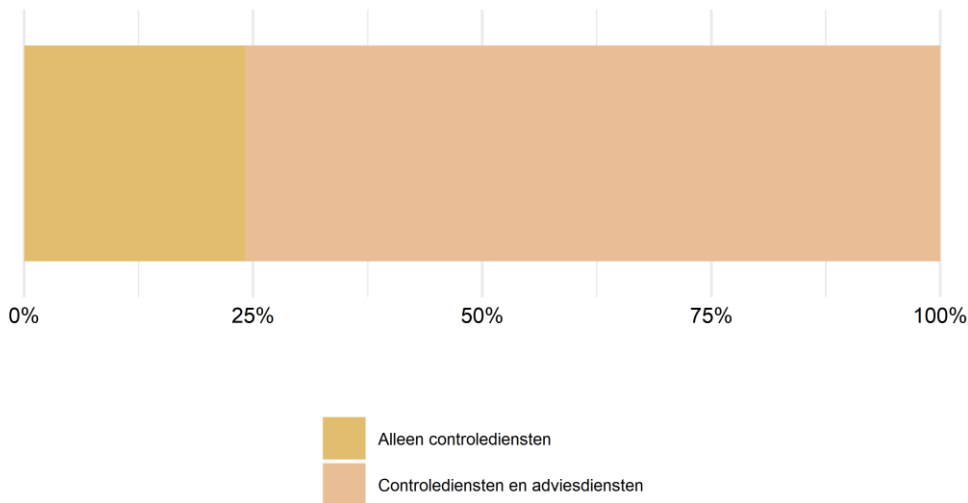
Figuur 6.31 Merendeel respondenten betreft kleinere accountantsorganisaties



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 87.  
 Vraag: Voor welk type accountantsorganisatie vult u deze enquête in?

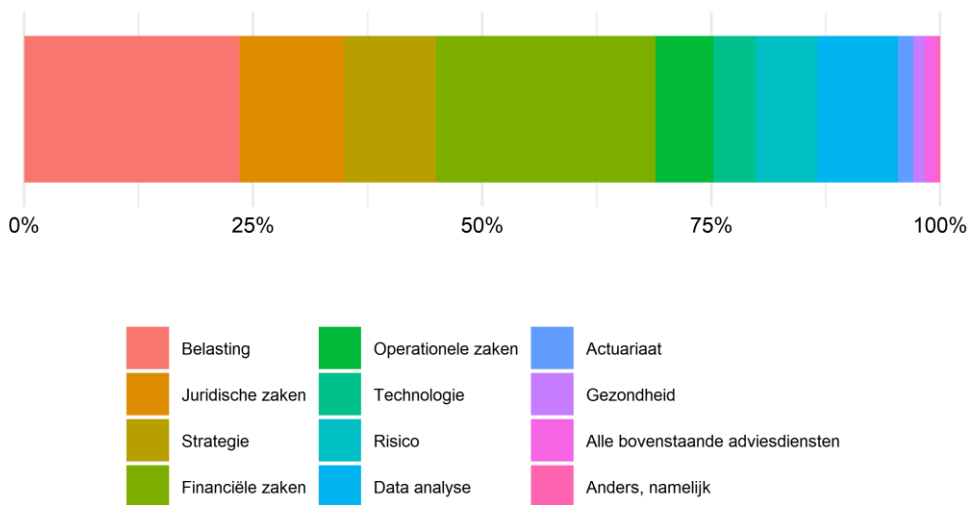
Uit Figuur 6.32 blijkt dat het groot deel van de kantoren een multidisciplinaire accountantsorganisatie is, omdat zij zowel controle- als adviesdiensten aanbieden. Een kwart van de kantoren geeft aan een audit-only kantoor te zijn.

Figuur 6.32 Merendeel kantoren biedt zowel controle- als adviesdiensten aan



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 83. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Biedt de organisatie waar u werkzaam voor bent alleen controlediensten aan of ook adviesdiensten?

Figuur 6.33 Kantoren bieden het vaakst adviesdiensten aan met betrekking tot belasting, juridische- en financiële zaken, strategie, financiële zaken en data-analyse.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 63. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Welke type adviesdiensten biedt de overkoepelende organisatie waar u werkzaam voor bent aan? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

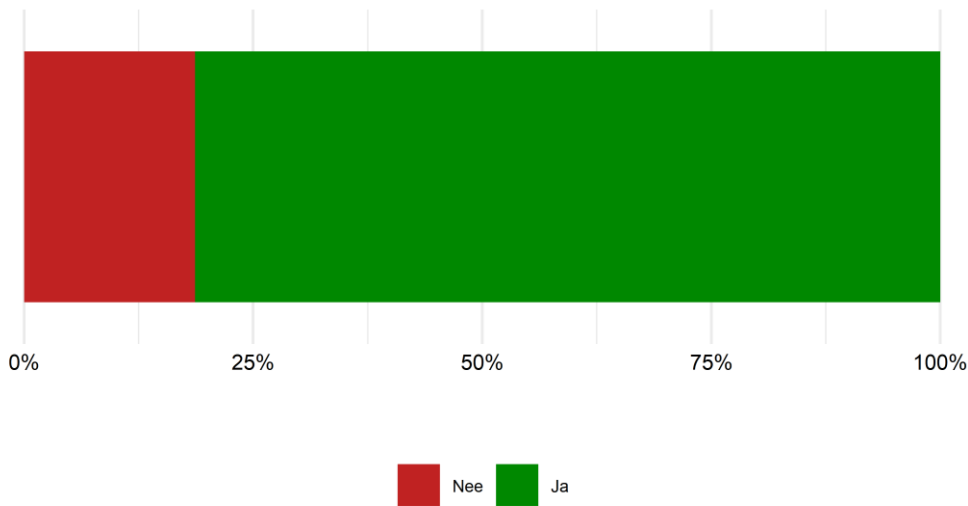
**Winstdeling**

Uit Figuur 6.34 blijkt dat de meerderheid (81%) van de multidisciplinaire kantoren aangeeft dat er winstdeling op partnerniveau plaatsvindt. Die winstdeling vindt meestal plaats op landelijk niveau (Figuur 6.35). Voor Big-4 en middelgrotere kantoren is winstdeling op het niveau van de overkoepelende organisatie gebruikelijk. Zie Figuur A. 40 in Bijlage A. Een aantal respondenten die 'Anders, namelijk' ingevuld hebben, geeft aan dat winstdeling plaatsvindt op kantoorniveau waarbij dit vaak betrekking heeft op één vestiging.

Onder multidisciplinaire kantoren is gevraagd welke factoren van belang zijn bij het bepalen van de omvang van winstdeling bij een controlepartner. Uit Figuur 6.36 blijkt dat met name contractuele bepalingen van belang zijn, gevolgd door de financiële resultaten van de afzonderlijke takken controle en advies. Ook de financiële resultaten van overkoepelende organisatie (zowel advies als controle) zijn van belang, evenals de geleverde kwaliteit van de controle.

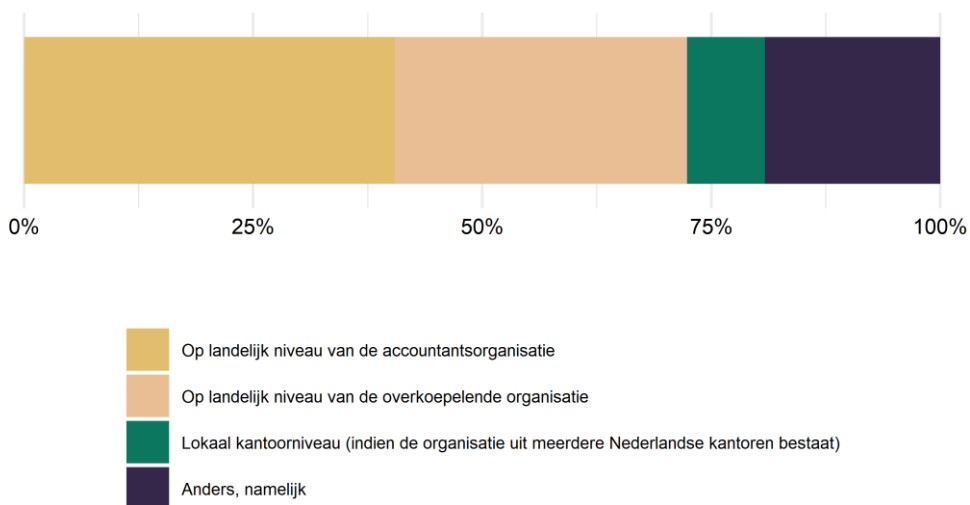
Figuren Figuur A. 41 tot en met Figuur A. 50 in Bijlage A geven een nadere uitsplitsing op kantooniveau. Het geringe aantal Big 4 en middelgrote kantoren dat de vraag heeft ingevuld maakt echter dat geen uitspraken gedaan kunnen worden over het relatieve belang van verschillende aspecten bij verschillende (typen) kantoren.

Figuur 6.34 Merendeel respondenten geeft aan dat er winstdeling door partners plaatsvindt bij multidisciplinaire organisaties



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 59. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Is er sprake van winstdeling door partners (of soortgelijk) bij de overkoepelende organisatie waarvoor u werkzaam bent?

Figuur 6.35 Merendeel respondenten geeft aan dat winstdeling bij multidisciplinaire organisaties op landelijk niveau plaatsvindt

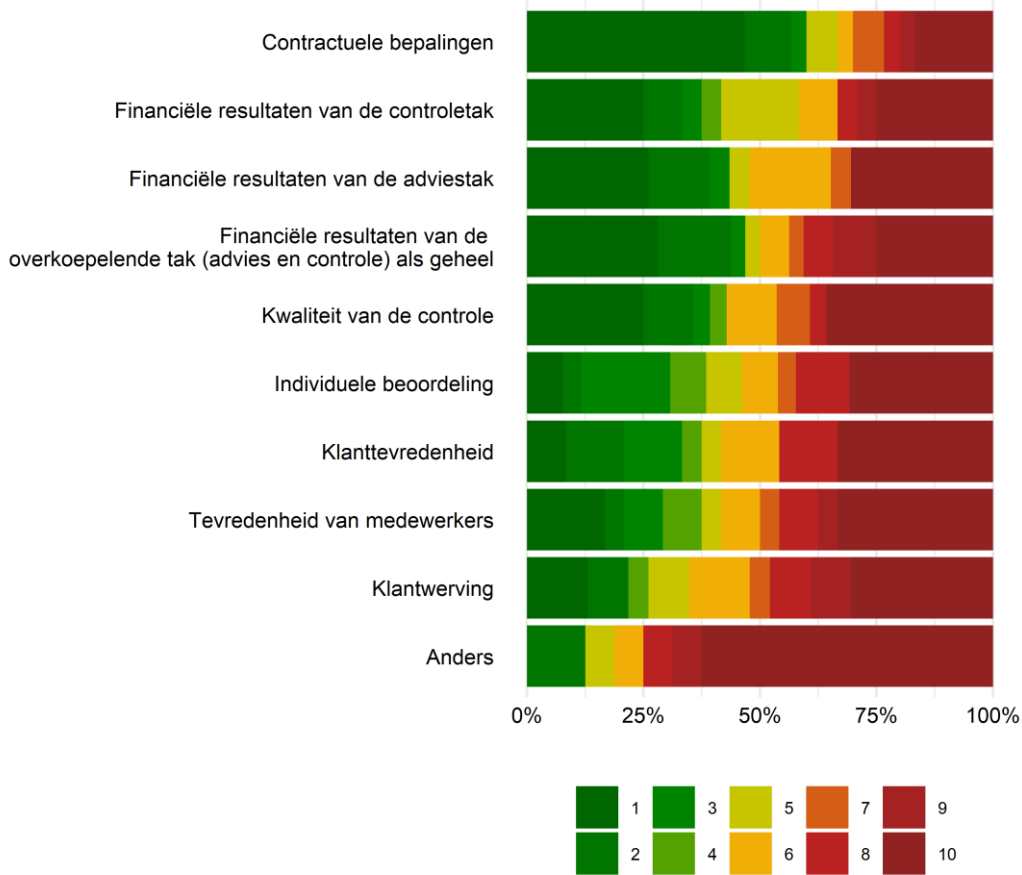


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 47. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Op welk niveau in uw organisatie vindt de winstdeling voor controlepartners plaats?

Figuur 6.36 Contractuele bepalingen spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling bij een controlepartner



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 32 (Financiële resultaten van de overkoepelende (advies en controle) als geheel), N = 30 (Contractuele bepalingen), N = 28 (Kwaliteit van de controle), N = 23 (Financiële resultaten van de adviestak, klantwerving), N = 26 (Individuele beoordeling), N = 24 (Klanttevredenheid, tevredenheid van medewerkers, financiële resultaten van de controletak) en N = 16 (Anders). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

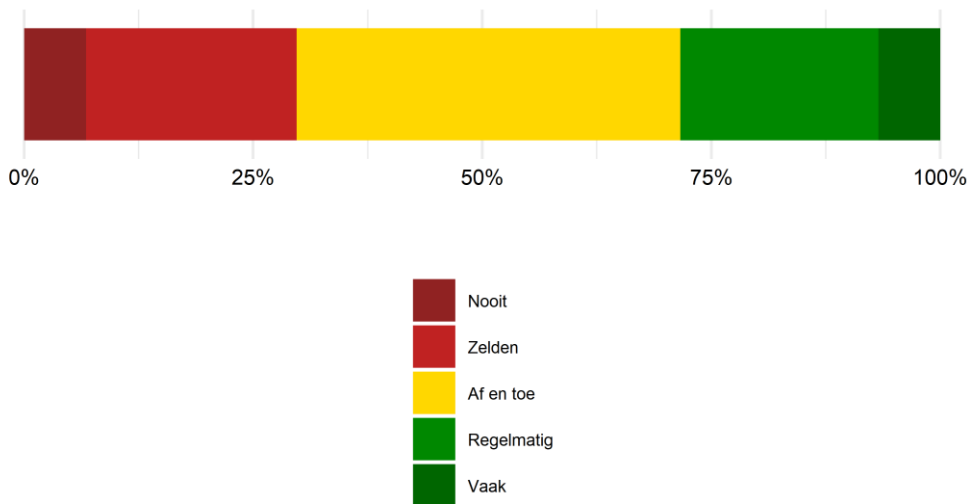
Vraag: Welke factoren spelen een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 10 = laagste voorkeur)

### Inhuur specialisten

Aan zowel multidisciplinaire en audit-only kantoren is uitgevraagd hoe vaak zij gebruik maken van externe specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten. Uit Figuur 6.37 blijkt dat dit regelmatig (42%) gebeurt. Figuur A. 51 in Bijlage A laat wel verschillen zien tussen kantoortypen. Big 4 kantoren geven aan zelden externe specialisten in te huren, middelgrote kantoren geven in meerderheid aan dat dit 'af en toe' gebeurt. Ongeveer een kwart van de middelgrote en overige (kleinere) kantoren zegt regelmatig externe specialisten in te huren. Opvallend is verder dat audit-only kantoren aangeven relatief minder vaak externe specialisten in te huren dan multidisciplinaire kantoren.

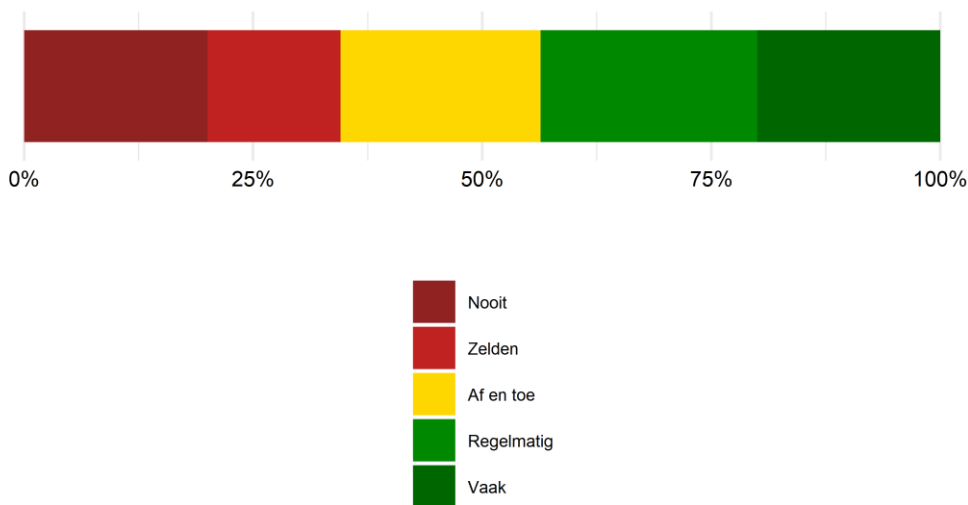


Figuur 6.37 Kantoren geven aan soms gebruik te maken van externe specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 74. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van externe specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?

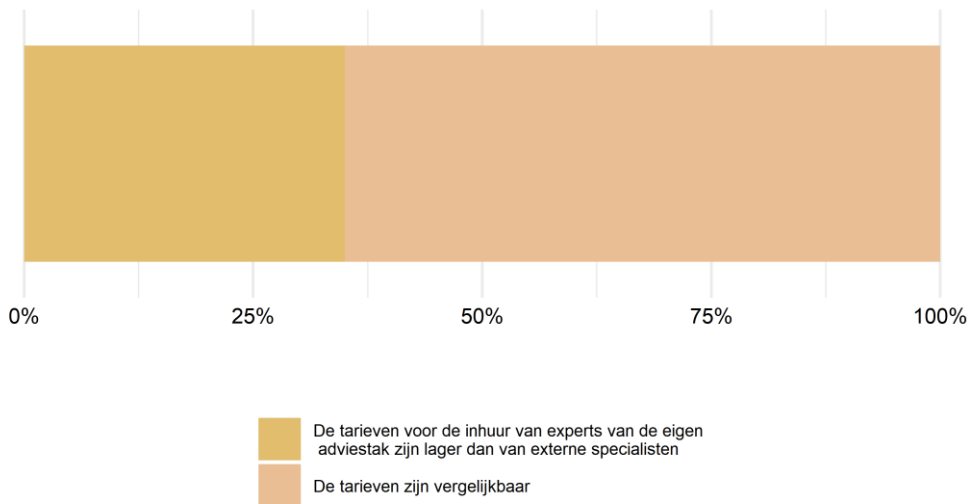
Figuur 6.38 Verdeeldheid onder kantoren over hoe vaak zij gebruik maken van interne specialisten



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 55. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van interne specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?

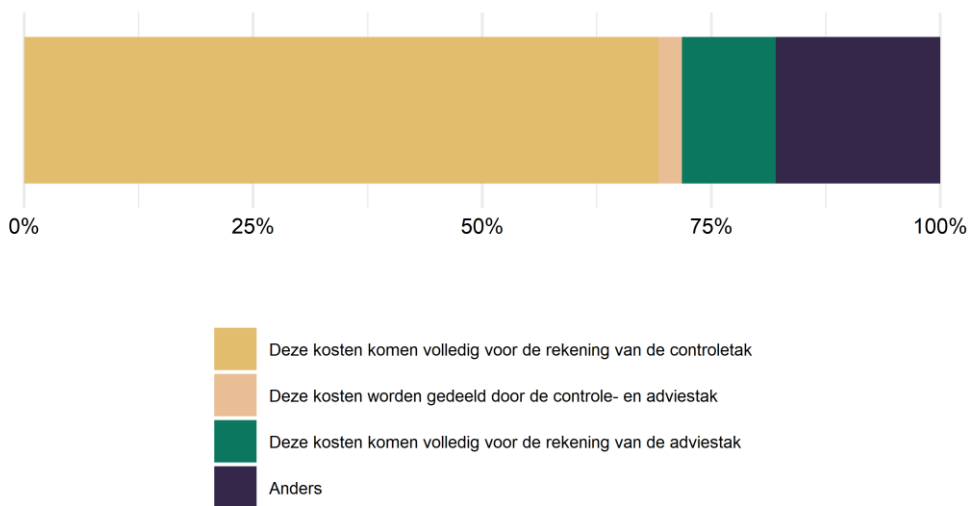
Aan multidisciplinaire organisaties is daarnaast gevraagd hoe vaak zij gebruik maken van interne specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten, zie Figuur 6.38. Ook hier is veel heterogeniteit zichtbaar. Ruim een derde zet zelden of nooit interne specialisten in. Veertig procent doet dit juist regelmatig of vaak. Figuur A. 52 laat zien dat Big 4 en middelgrote kantoren in grote meerderheid aangeven regelmatig of vaak gebruik te maken van interne specialisten. Dit mag geen verrassing zijn.

Figuur 6.39 Meerderheid multidisciplinaire kantoren geeft aan dat tarieven tussen inhuur van specialisten eigen adviestak en inhuur van externe specialisten vergelijkbaar zijn.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 40. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Wat is de verhouding tussen de tarieven voor de inhuur van specialisten van de eigen adviestak en de tarieven voor de inhuur van externe specialisten?

Figuur 6.40 Meerderheid multidisciplinaire kantoren geeft aan dat kosten van de inhuur van interne specialisten van de eigen adviestak voor controlewerkzaamheden volledig voor rekening van de controletak komen.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 39. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe verrekent u intern de kosten van de inhuur van interne specialisten van de eigen adviestak voor controlewerkzaamheden?

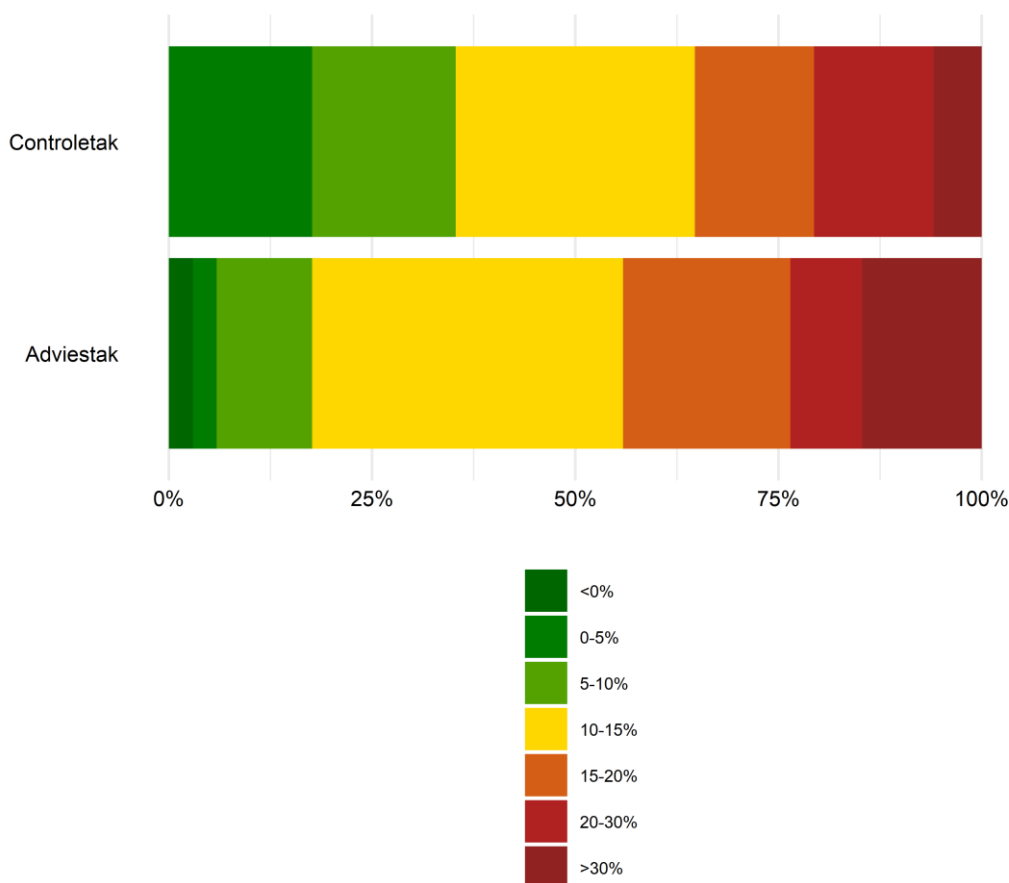
Tot slot is aan multidisciplinaire kantoren gevraagd wat de verhouding is tussen de tarieven voor de inhuur van specialisten van de eigen adviestak en de tarieven voor de inhuur van externe specialisten en hoe die kosten in praktijk worden gedragen. Uit Figuur 6.39 blijkt dat de meerderheid van multidisciplinaire kantoren aangeeft dat tarieven van de eigen interne specialisten vergelijkbaar zijn met die van externe specialisten. Iets meer dan een derde stelt dat externe specialisten in de regel een hoger tarief hanteren. Een nadere uitsplitsing naar kantoortype wijst uit dat Big 4, middelgrote en overige kantoren op dit vlak eensgezind zijn. Zie Figuur A. 53.

De verrekening van kosten voor de inhuur van interne specialisten van de eigen adviestak voor controlewerkzaamheden komen in de regel volledig voor rekening van de controletak, zo blijkt uit Figuur 6.40.

### Winstgevendheid

Multidisciplinaire kantoren geven in de enquête aan dat de winstmarge van de controletak lager is dan die van de adviestak, zie Figuur 6.41. Voor de adviestak wordt 10-15% gevolgd door 15-20% het vaakst genoemd. Voor de controletak ligt het gemiddelde lager. Ook daar wordt 10-15% het vaakst genoemd, maar noemen kantoren vaker 5-10% en 0-5%. Gevraagd naar welke tak het meest bijdraagt aan de winst geven de meeste kantoren aan dat de advies- en controlewerkzaamheden beiden ongeveer evenveel bijdragen aan de winst. Dit lijkt op het eerste gezicht strijdig met Figuur 6.41 maar kan mogelijk verklaard worden door samenstellingseffecten.

Figuur 6.41 De winstmarge van de controletak wordt lager ingeschat dan die van de adviestak



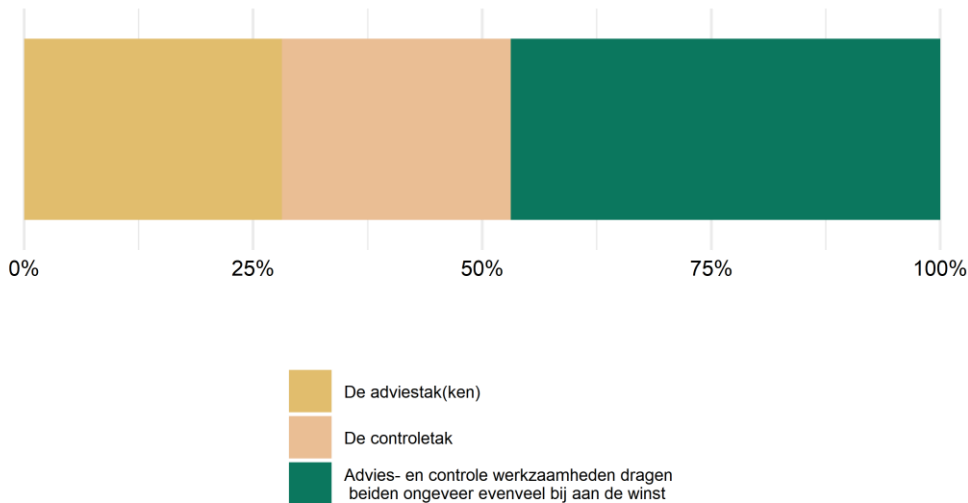
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 34. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe hoog schat u de winstmarge van de adviestak/controletak?

Nader uitsplitsing in Figuur A. 55 en Figuur A. 56 in Bijlage A aan laat zien dat slechts een van de Big 4 kantoren deze vragen heeft ingevuld. De middelgrote kantoren geven unaniem aan dat zowel de adviestak als de controle tak een winstmarge van tussen de 10-15 procent heeft. De verschillen in winstgevendheid tussen advies en controlediensten die zijn weergegeven in Figuur 6.41 zien dus effectief vooral op de overige (kleinere) accountantsorganisaties.

Figuur 6.42 Advies- en controlewerkzaamheden dragen beiden ongeveer evenveel bij aan de winst



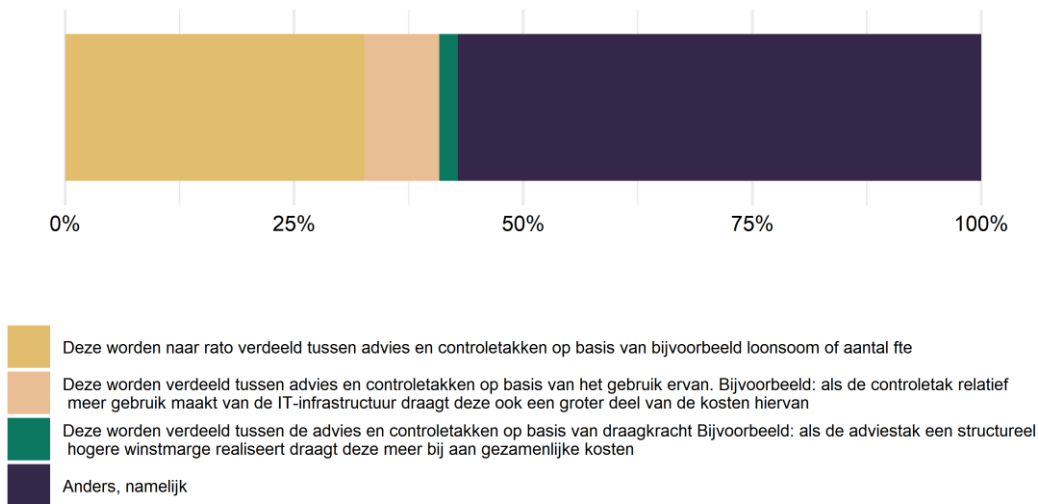
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 32. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Welke tak van uw organisatie draagt het meest bij aan de winst?

Aan multidisciplinaire kantoren is ook uitgevraagd hoe zij gezamenlijke kosten voor ondersteunende diensten (IT, HR, administratie e.d.) intern verdelen. Uit Figuur 6.43 blijkt dat deze naar rato of 'anders' worden verdeeld. Deze categorie anders bestaat voor het overgrote merendeel uit respondenten die stellen dat dit type gezamenlijke kosten überhaupt niet intern worden toebedeeld maar simpelweg voor rekening van de gehele organisatie komen. Datzelfde geldt voor hoe kantoren de gezamenlijke huisvestingskosten financieren.

**Figuur 6.43** Meerderheid multidisciplinaire kantoren hanteert een alternatieve methode om de gezamenlijke kosten voor ondersteunende diensten intern te verdelen

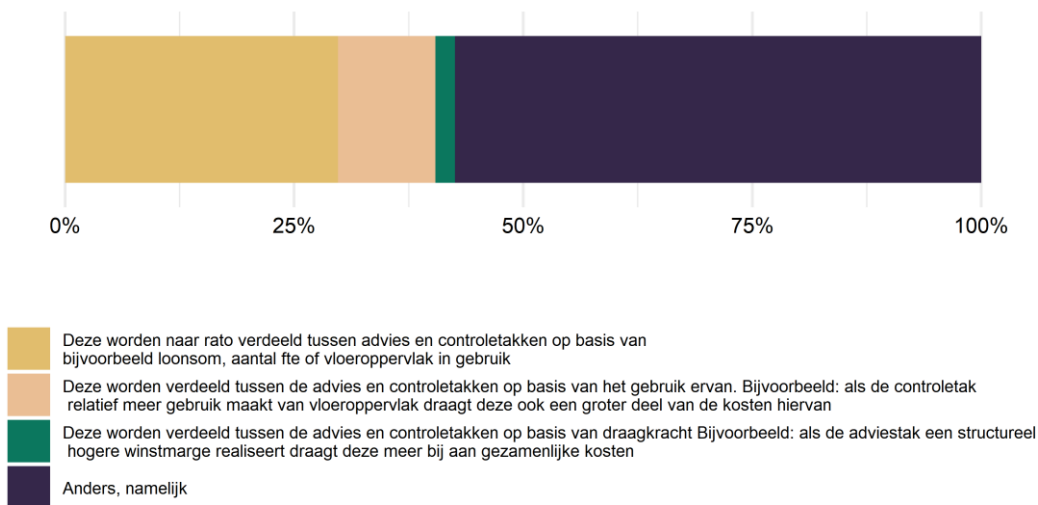


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 49. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe worden de gezamenlijke kosten voor ondersteunende diensten (IT, HR, administratie e.d.) intern verdeeld?

**Figuur 6.44** Meerderheid multidisciplinaire kantoren hanteert een alternatieve methode om de gezamenlijke huisvestingskosten te financieren



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

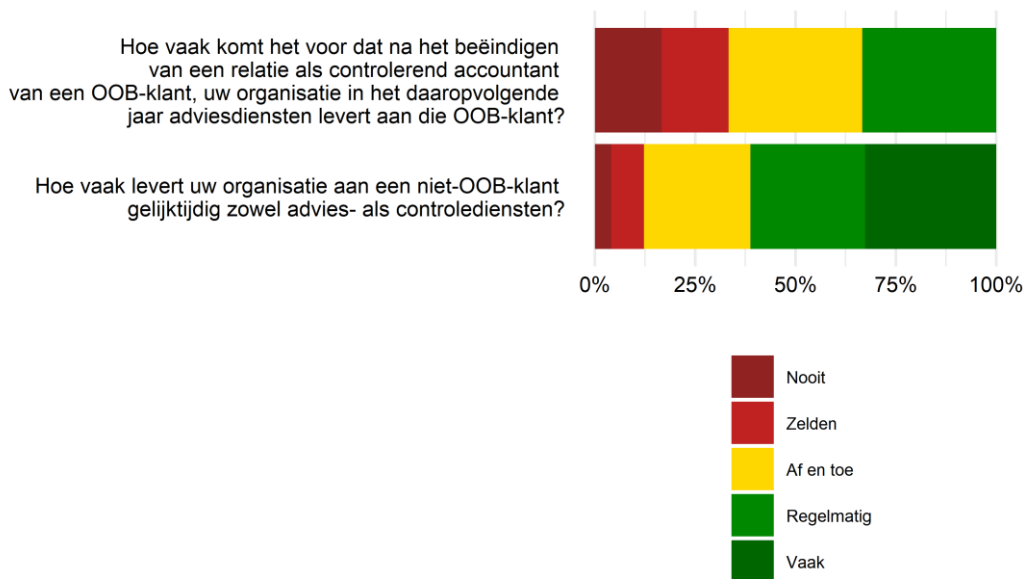
Noot: N = 47. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe worden de gezamenlijke huisvestingskosten gefinancierd?

### Combinatie controle- en adviesdiensten

Uit Figuur 6.45 blijkt dat het voorkomt dat multidisciplinaire organisaties met een oob-vergunning na het beëindigen van de relatie als controlerend accountant in het daaropvolgende jaar adviesdiensten leveren aan die voormalige controleklant. Uit hetzelfde figuur blijkt daarnaast dat er regelmatig zowel advies- als controlediensten worden verleend aan niet-oob klanten door multidisciplinaire accountantsorganisaties.

Figuur 6.45 Multidisciplinaire kantoren geven vaak aan dat het bijna nooit voorkomt dat na het beëindigen van een relatie als controlerend accountant van een oob-klant, zij in het daaropvolgende jaar adviesdiensten levert aan die oob-klant



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 7 (bovenste balk) en N = 49 (onderste balk). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven, niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie en geen oob-vergunning hebben.

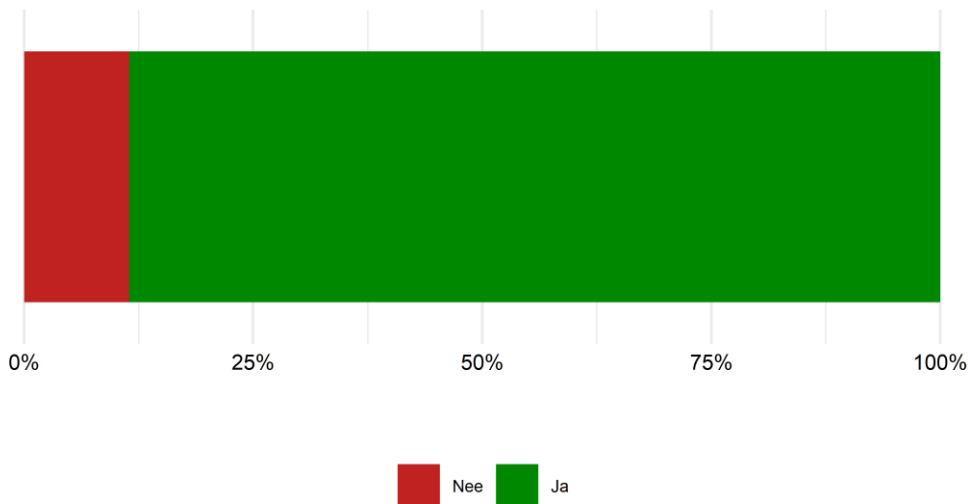
Vraag: Geef aan hoe vaak de volgende situaties voor komen.

Aan respondenten is ook gevraagd of de controletak bij de huidige prijsstelling en kostenstructuur zelfstandig kunnen voortbestaan zonder winstdeling en/of investeringen vanuit de adviestak. Figuur 6.46 laat zien dat de meerderheid van de kantoren (89%) beaamt dat dit het geval is. Nadere uitsplitsing in Figuur A. 58 laat zien dat een middelgroot kantoor (uit drie) en enkele overige accountantsorganisaties aangeven dat de controletak niet zelfstandig zou kunnen voortbestaan. De big 4 kantoren stellen allen dan de controletak zonder winstdeling of investeringen vanuit de adviestak zou kunnen voortbestaan.

Uit Figuur 6.24 (accountant enquête) bleek eerder dat een kwart procent van de accountants aangeeft dat de winst van de adviestak wordt gebruikt om kosten of investeringen van de controletak te dragen en dat zo'n veertig procent stelt dat de tarieven van de wettelijke controle omhoog zouden moeten als het accountantskantoor waarvoor zij werken niet langer adviesdiensten aan zou bieden. Deze uitkomsten lijken op gespannen voet te staan met Figuur 6.46, temeer omdat in de vraag wordt verondersteld dat de prijsstelling en kostenstructuur gelijk blijft. Figuur 6.24

Stellingen over tarieven en winstgevendheid

Figuur 6.46 De controletak kan met de huidige prijsstelling en kostenstructuur zelfstandig voortbestaan zonder winstdeling en/of investeringen vanuit de adviestak.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

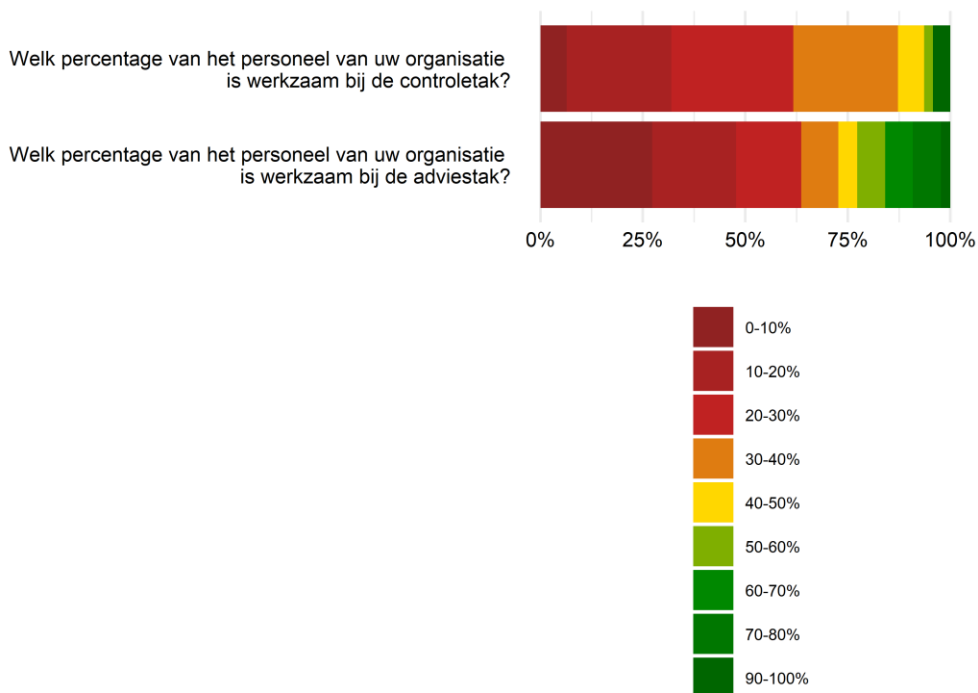
Noot: N = 35. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Kan de controletak bij de huidige prijsstelling en kostenstructuur zelfstandig voortbestaan zonder winstdeling en/of investeringen vanuit de adviestak?

### Personeel

Uit Figuur 6.47 blijkt dat gemiddeld genomen 34% van het personeel bij multidisciplinaire kantoren werkzaam is bij de controletak en 34% bij de adviestak. Dit impliceert dat er ook een aanzienlijke groep werknemers is die niet noodzakelijk bij advies of controle werkt, maar dit is niet separaat uitgevraagd.

Figuur 6.47 Bij multidisciplinaire kantoren werkt gemiddeld 33% van het personeel bij de controletak en 32% bij de adviestak.



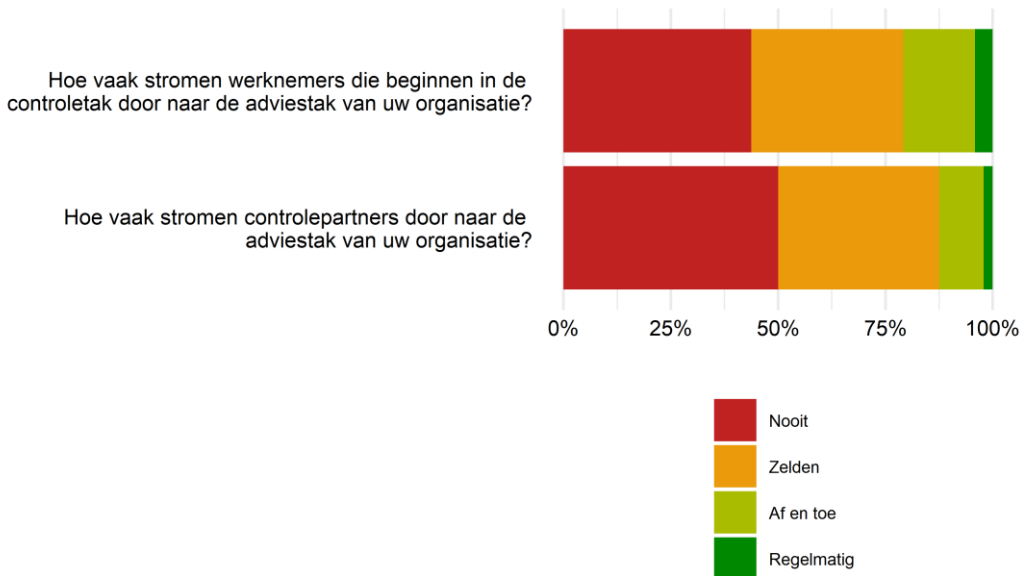
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 47 (controletak) en N = 44 (adviestak). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Welk percentage van het personeel van uw organisatie is werkzaam bij de controletak/adviestak?

Uit Figuur 6.48 blijkt dat er maar weinig doorstroom plaatsvindt vanuit de controletak naar de adviestak. Als dit wel gebeurt, dan is dit (bij controlepartners) meestal na 10 jaar of meer (Figuur 6.49).

Figuur 6.48 Er is weinig doorstroom van controlepartners en beginnende accountants naar de adviestak

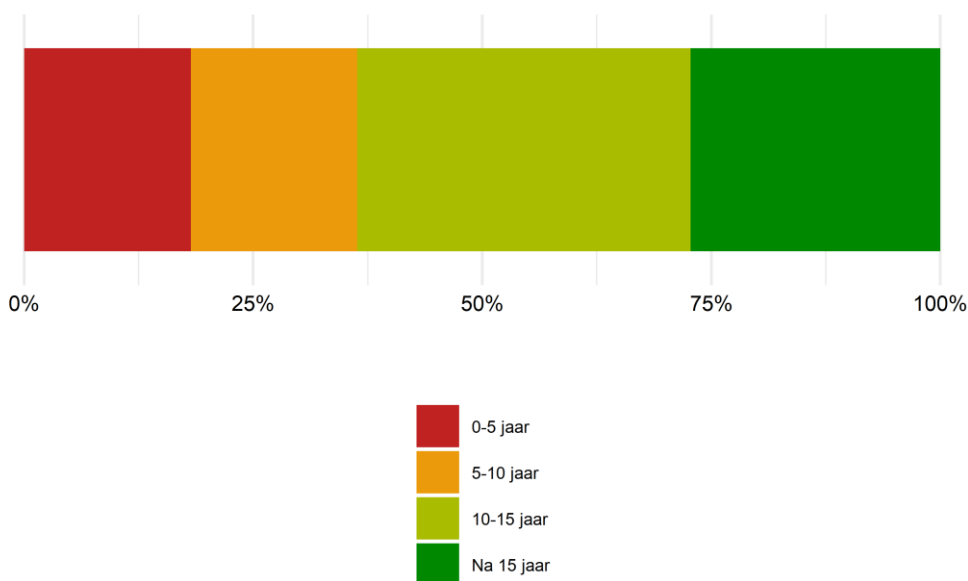


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 44 (beginnende accountants) en N = 48 (controlepartners). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe vaak stromen werknemers die beginnen in de controletak/controlepartners door naar de adviestak van uw organisatie?

Figuur 6.49 Als controlepartners overstappen naar advies doen zij dit meestal na meer dan 10 jaar



Bron: SEO Economisch Onderzoek.



- Noot: N = 11. De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven en niet werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.
- Vraag: Indien controlepartners van de controletak naar de adviestak van uw organisatie doorstromen, na hoeveel jaar gebeurt dit doorgaans?

## 6.2 Conclusies enquêtes

### 6.2.1 Young Profs

- De meeste young profs die de enquête hebben ingevuld, vinden dat er binnen hun kantoor voldoende aandacht is voor het leveren van kwaliteit, maar signaleren wel dat er geen eenduidig beeld is van wat kwaliteit inhoudt.
- De meeste young profs die de enquête hebben ingevuld, werken het liefst voor een accountantskantoor dat ook adviesdiensten aanbiedt. Jonge accountants werkzaam bij Big4 kantoren zijn veel stelliger over de stelling dat voor een goede controle een multidisciplinair audit team nodig is. Dit hangt mogelijk samen met het type controlewerkzaamheden (grotere complexiteit) dat door Big4 kantoren wordt uitgevoerd. Jonge accountants werkzaam bij middelgrote en overige kantoren geven juist vaker aan dat zij als accountant signaleren waarover de klant advies nodig heeft. Ook stellen zij vaker dat de klant eraan hecht dat zij zowel advies als controlediensten kunnen aanbieden.
- Er zijn onder de young profs relatief weinig voorstanders van een audit-only model en de meeste van hen denken niet dat een audit-only model de controlekwaliteit ten goede zal komen.

### 6.2.2 Accountants

- Accountants benoemen veel voordelen van multidisciplinaire dienstverlening. Bijvoorbeeld dat accountants tijdig een adviesvraag signaleren en het belang van een multidisciplinair team voor de controlekwaliteit omdat specialistische kennis nodig is voor de uitvoering van de controle die vaak in de adviestak aanwezig is. De respondenten in multidisciplinaire organisaties geven in meerderheid aan te leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere vaktechnische afwegingen te maken. Respondenten werkzaam bij Big4 kantoren zijn hier nog stellig in.
- Accountants geven aan dat de kennis van de adviestak van hun organisatie belangrijk is om opdrachten of klanten binnen te halen bij de controletak. Omgekeerd is het imago van de controletak van hun organisatie belangrijk om opdrachten of klanten binnen te halen bij de adviestak van hun organisatie, stellen zij. Respondenten zien dus een wederzijdse synergie tussen de adviestak en controletak. Respondenten werkzaam bij Big4 kantoren zijn hier het meest stellig in.
- De inzet van specialisten van de adviestak ter assistentie van accountants bij controleopdrachten verschilt sterk per type kantoor. Respondenten werkzaam bij Big 4 kantoren geven in ruim 80 procent van de gevallen aan dat dit regelmatig of vaak voorkomt. Bij middelgrote kantoren is dit iets minder dan de helft en bij overige kantoren minder dan 20 procent.
- Accountants ervaren zelf beperkt spanning of knelpunten als gevolg van multidisciplinaire dienstverlening. Ze zijn overwegend te spreken over de heersende cultuur binnen accountantsorganisaties.
- Accountants zijn in meerderheid geen voorstander van (ver doorgevoerde vormen van) audit-only. Wel is er draagvlak voor lichtere vormen, met name het vergroten van transparantie. Ook zitten hier verschillen tussen respondenten die bij audit-only kantoren werken en respondenten die bij multidisciplinaire kantoren werken. Bij audit-only kantoren is men vaker voorstander van structurele splitsing.

- Bij respondenten is ook gevraagd naar de wenselijkheid van audit-only voor verschillende marktsegmenten. Relatief het meeste draagvlak (ongeveer een derde) bestaat er voor het doorvoeren van een (gedeeltelijke of volledige) splitsing in het oob-segment. Dit draagvlak bevindt zich overigens voornamelijk bij middelgrote en overige accountantsorganisaties, die zelf het oob-segment niet of nauwelijks bedienen. Het minste draagvlak voor een (gedeeltelijke of volledige) is er voor het segment van kleinere ondernemingen.
- Een klein deel van de respondenten is zowel voor multidisciplinaire- als audit-only kantoren werkzaam geweest. Zij kunnen dus vergelijkingen maken tussen beide modellen. Wat hierbij opvalt is respondenten die zijn overgestapt van multidisciplinair naar audit-only ook relatief positief zijn over audit-only. Hier speelt waarschijnlijk een selectie-effect mee.
  - Over de cultuur van audit-only kantoren stellen respondenten enerzijds dat deze meer gefocust is op onafhankelijkheid en kwaliteit. Er is meer aandacht en waardering voor vaktechniek en er is minder haantjesgedrag. Aan de andere kant stellen enkele respondenten dat audit-only ook kan leiden tot een wat defensieve en afstandelijke cultuur, met name richting klanten.
  - Over de commerciële prikkels bij multidisciplinaire kantoren noemen respondenten enerzijds dat adviseurs/consultants een commerciëlere *mindset* hebben en dat het toevoegen van waarde voor de klant (middels adviesdiensten) centraal staat. Anderzijds zijn er ook respondenten die benadrukken dat de auditwerkzaamheden daar ook binnen multidisciplinaire kantoren in belangrijke mate van afgeschermd zijn. Diverse respondenten noemen tot slot dat het werk bij audit-only kantoren (ook) regelmatig onder budgettaire druk moet worden uitgevoerd.
  - Over de controlekwaliteit stelt een deel van de respondenten dat focus, aandacht voor vaktechniek en de eensgezindheid van een audit-only kantoor leiden tot hogere kwaliteit. Een andere groep stelt juist dat kwaliteit juist bij audit-only kantoren soms te smal of formeel (*rule based*) conform wettelijke vereisten wordt ingestoken. Een multidisciplinaire aanpak kenmerkt zich volgens deze groep door meer aandacht voor de onderliggende bedoeling van de regelgeving (*principle based*) en werkt actief met de klant om tot verbetering te komen. Tot slot is er een groep respondenten die stelt dat er geen verschil in geleverde kwaliteit is.
- Tot slot zijn er signalen van verwevenheid tussen de controletak en adviestak en dus ruimte om commerciële prikkels te verminderen:
  - Opdrachten voor advies komen vaak binnen via audit (en minder vaak andersom).
  - Tarieven voor controlediensten zouden bij veel kantoren volgens een deel van de respondenten omhoog moeten zonder adviestak. Respondenten werkzaam bij Big 4 kantoren onderschrijven deze stelling het vaakst. Dit impliceert dat huidige tarieven voor controlediensten niet marktconform zijn en/of dat controlediensten via kruissubsidie worden gefinancierd door de adviestak.

### 6.2.3 Kantoren

- Kantoren geven aan dat contractuele bepalingen het belangrijkste zijn bij de omvang van de winstdeling van de partner. Op de tweede plek staat de financiële resultaten van de overkoepelde tak. Kwaliteit van de controle en financiële resultaten van de adviestak scoren ongeveer even hoog.
- Grote en middelgrote accountantsorganisaties geven aan dat het inzetten van (interne) specialisten heel belangrijk voor ze is. Big 4 kantoren geven aan zelden externe specialisten in te huren, middelgrote kantoren geven in meerderheid aan dat dit 'af en toe' gebeurt. Ongeveer een kwart van de middelgrote en overige (kleinere) kantoren zegt regelmatig externe specialisten in te huren. Opvallend is verder dat audit-only kantoren aangeven relatief minder vaak externe specialisten in te huren dan multidisciplinaire kantoren.

- Ongeveer een derde van de kantoren verdeelt gezamenlijke kosten voor ICT of HR naar rato (op basis van loonsom of fte) tussen de audit- en de advies tak. Meer dan de helft geeft aan dat gezamenlijke kosten niet intern worden toebedeeld maar simpelweg voor rekening van de gehele organisatie komen.
- De grote accountantsorganisaties geven aan dat de controletak bij splitsing zelfstandig kan voortbestaan. Bij de kleinere organisaties is hierover meer twijfel.
- Kantoren geven aan dat er relatief weinig doorstroom is van accountants van de controletak naar de adviestak. Als ze doorstromen, gebeurt dat vaak na meer dan tien jaar.
- Accountantsorganisaties geven overwegend aan dat de advies en controletak in gelijke mate bijdragen aan de winstgevendheid. De winstmarge van de controletak wordt wel overwegend lager ingeschat dan die van de adviestak. Slechts één van de Big 4 kantoren heeft de vragen over winstgevendheid van de verschillende takken ingevuld.

## 6.3 Interviews

Het onderzoeksteam heeft interviews gehouden met 40 verschillende betrokkenen. Hierbij is een evenwichtige balans in achtergrond van gesprekspartners gezocht. Zo zijn accountants van multidisciplinaire accountantsorganisaties en audit-only accountantsorganisaties gesproken, van grote en kleine accountantskantoren en betrokkenen die niet verbonden zijn aan een accountantsorganisatie, (vertegenwoordigers van) gebruikers. Zie Bijlage B voor een lijst met interviewpartners. Het doel van deze interviews is om bevindingen vanuit de eerdere hoofdstukken te toetsen aan de ervaringen van de gesprekspartners. Daarnaast dienden de interviews om een beter inzicht te krijgen in de werking van accountantsorganisaties en welke mechanismen daar spelen, in het bijzonder bij de interactie tussen controle- en adviesdiensten.

Gesprekspartners zijn zelden belangeloos. Daarom moeten bevindingen gewogen worden. Het onderzoeksteam heeft met deze belangen rekening gehouden, en de uitkomsten getoetst aan 'verwachte' opvattingen. Hierdoor is onderscheid te maken tussen een stelling vanuit een belang en een feitelijke beschrijving. Van niet elke groep zijn evenveel betrokkenen gesproken, maar dat heeft geen invloed op de uitkomsten van het onderzoek. De bevindingen van verschillende groepen zijn hetzelfde gewogen. Alle argumenten zijn op hun merites gewogen, niet op het aantal gesprekspartners dat een argument heeft genoemd. Daarmee geeft dit hoofdstuk de bevindingen op afgewogen wijze weer.

### 6.3.1 Bevindingen interviews

Hieronder bespreken wij de bevindingen uit de interviews. Eerst richten wij ons op de controlekwaliteit en de oorzaken van mogelijke problemen. Vervolgens geeft dit hoofdstuk de bevindingen van stakeholders over de inhuur van interne expertise, de voor- en nadelen van een audit-only model, de oordelen over de wenselijkheid van verschillende modellen, een mogelijk onderscheid naar segment, de internationale context en alternatieven voor audit-only weer.

#### **Controlekwaliteit en oorzaken van mogelijke problemen**

De meeste gesprekspartners zijn van mening dat de controlekwaliteit verbeterd kan worden. Veel gesprekspartners geven daarbij aan dat de kwaliteit van de controle de afgelopen jaren is toegenomen. Mede door de druk van buiten, de verschillende commissies en de controles van AFM, en door de reeks aan nieuwe maatregelen, zijn wettelijke controles nu van een hogere kwaliteit dan enkele jaren geleden, stellen de gesprekspartners. Een expert stelt dat de verbetering in controlekwaliteit het gevolg is van druk van buitenaf, niet vanuit de markt zelf.

Accountantsorganisaties stellen zelf in de interviews dat er intern een verandering is plaatsgevonden en dat kwaliteit nu hoge prioriteit geniet. Zij spreken van een verandering van de organisatiecultuur en ook dat de kwaliteit een belangrijk criterium is bij de beoordeling.

In interviews worden verschillende redenen genoemd waardoor de onafhankelijkheid van accountants in gedrang lijkt te komen. Gesprekspartners die werkzaam zijn bij een (grotendeels) audit-only kantoor stellen dat de combinatie tussen het aanbieden van advies en controle ertoe leidt dat de onafhankelijkheid niet te waarborgen is. Veelal doelen zij hier op wettelijke controles in het niet-ooob segment. In dat segment, met name bij kleinere bedrijven, is een accountantsorganisatie betrokken als samenstellend accountant, die de jaarrekening opstelt. De controlerend accountant, die de jaarrekening controleert, is dan werkzaam dezelfde accountantsorganisatie. Omdat de accountantsorganisatie baat heeft bij het behouden van de klant als samenstellend accountant, wat vaak commercieel aantrekkelijker is, is er (impliciete) druk op de controlerend accountant om niet te kritisch te zijn. Daarnaast stelt een aantal gesprekspartners van audit-only kantoren dat de kritische blik van nature vermindert, als de accountant werk van zijn/haar collega moet controleren. Zij vinden het opstellen van het jaarverslag en het controleren van het jaarverslag door dezelfde accountantsorganisatie niet te verenigen. Daar komt bij dat, volgens enkele gesprekspartners, in sommige gevallen de wettelijke controle tegen een relatief lage prijs wordt verkocht aan het bedrijf, maar dat de opbrengsten van adviesdiensten dat compenseren. Niet alle gesprekspartners herkennen dit. Gesprekspartners van audit-only kantoren en experts stellen dat zogenaamde 'cross-selling bonussen', waarbij een controlepartner werd beloond voor het aantrekken van adviesdiensten, nu (waarschijnlijk) niet meer voorkomen. Multidisciplinaire kantoren stellen ook dat hun adviesinkomsten bij controlecliënten vaak beperkt zijn en dat ze niet aan elke controlecliënt adviesdiensten leveren. Op organisatieniveau lijken adviesdiensten wel het meeste bij te dragen aan de omzet en winst.

Niet alle gesprekspartners zijn van mening dat de onafhankelijkheid van accountants bij een combinatie van advies- en controlediensten in gedrang komt. Dit zijn met name gesprekspartners bij (grote) multidisciplinaire accountantsorganisaties. Zij stellen dat controlerend accountants vanuit hun professie kritisch zijn en daarbij niet beïnvloed worden door eventuele adviesdiensten van collega's. Ook benadrukken de gesprekspartners dat de ViO hoog in het vaandel staat, wat de onafhankelijkheid van accountants waarborgt. Zij zien dus geen probleem met onafhankelijkheid binnen multidisciplinaire organisaties. Ook enkele gesprekspartners van gecontroleerde bedrijven geven aan dat zij niet ervaren dat de accountant minder kritisch is indien een collega de samenstelopdracht heeft gedaan. Daar komt bij dat het bedrijf zelf alle informatie aan de samenstelaccountant oplevert, waardoor het samenstellen niet veel omhelst. Deze gebruikers, met ervaringen bij zowel een multidisciplinair als een audit-only kantoor, zien dus geen bedreiging voor de onafhankelijkheid.

Een breed gedeeld beeld is dat de opbrengsten van controlediensten en adviesdiensten in balans moeten zijn voor een evenwichtige benadering van de klant. Wanneer de opbrengsten uit de controlediensten aanzienlijk lager zijn dan de opbrengsten uit de adviesdiensten bij een klant, dan ligt het zwaartepunt ook bij de adviseurs. Gesprekspartners geven aan dat het in een dergelijke situatie lastig is voor de controlerend accountant om zijn stempel te drukken en voldoende kritisch te zijn. Ook sommige grotere kantoren stellen dat zij hiertoe intern regels hebben vastgesteld met betrekking tot de verhouding van de opbrengsten uit controlediensten en de opbrengsten uit adviesdiensten. De aard van de controle- en adviesomzet verschilt. Controleopdrachten komen jaarlijks terug, terwijl adviesopdrachten vaak eenmalig zijn. Bij samenstelopdrachten is dit verschil met controleopdrachten minder groot, omdat vaak jarenlang dezelfde accountantsorganisatie de jaarrekening opstelt.

Commerciële prikkels binnen accountantskantoren kunnen leiden tot minder focus op de controlekwaliteit volgens enkele gesprekspartners. Omdat partners of andere leidinggevendenden vaak worden beloond voor commerciële

prestaties, zou de nadruk binnen de organisatie liggen op het behouden en binnenhalen van klanten. In het niet-oob-segment heeft dit betrekking op het gelijktijdig aanbieden van controle- en adviesdiensten aan klanten. In het oob-segment is dit verboden, maar enkele gesprekspartners stellen dat ditzelfde mechanisme kan spelen na het beëindigen van een controleopdracht. De accountantsorganisatie is dan in een goede positie om adviesdiensten te leveren aan dat bedrijf, mits de relatie tussen het bedrijf en de accountantsorganisatie goed is gebleven ten tijde van de wettelijke controle. Hieruit volgt mogelijk een druk om niet op elk punt even kritisch te zijn. Andere accountantsorganisaties stellen daartegenover dat juist een kritische blik als accountant tot een goede reputatie leidt, wat positief zou zijn voor adviesdiensten. Een oob-accountantsorganisatie stelt dat de adviestak en controletak intern al zo gescheiden zijn, dat de focus van de controletak volledig op de controle ligt, waardoor dit soort overwegingen niet spelen. Ook stellen die gesprekspartners dat de controlekwaliteit een belangrijk component is voor de vaststelling van de variabele (partner)beloning, wat de invloed van eventuele commerciële prikkels beperkt.

Volgens enkele gesprekspartners zien veel gecontroleerde bedrijven de wettelijke controle vooral als een verplichting en zien ze beperkte toegevoegde waarde voor hun bedrijf. Dit geldt voornamelijk in het niet-oob segment. Hierdoor leggen die klanten niet de focus op controlekwaliteit en vinden ze adviesdiensten vaak interessanter. Zij beschouwen adviesdiensten als iets wat het bedrijf verder helpt, terwijl de wettelijke controle 'alleen maar geld kost'. Enkele gebruikers stellen dat een controle deels een 'verplicht nummer' is, maar dat zij wel waarde hechten aan juiste cijfers, ook in relatie tot financiering etc. Dit beïnvloedt ook de relatie tussen de accountant en de klant. Bij kleinere bedrijven komt de combinatie van samenstellend accountant en controlerend accountant geregeld voor. Een gesprekspartner stelt anekdotisch dat de samenstellend accountant of adviseur vaak de directeur goed kent en in sommige gevallen 'gast aan huis' is. Dit is anders voor de controlerend accountant, die meer afstand heeft en daardoor soms een moeizamere relatie met de directeur heeft. De geïnterviewde gebruikers geven aan dat er met zowel de controlerend accountant als adviserend accountant een goede professionele relatie is. Verder is de uiteindelijke klant van de wettelijke controle, de maatschappij, niet betrokken bij de controle, een aantal experts noemt dit als reden waarom controlekwaliteit niet optimaal is.

Verder kunnen capaciteitsproblemen de controlekwaliteit negatief beïnvloeden. Het ervaren tekort aan controlerend accountants leidt tot een hoge werkdruk, waardoor er met strakke planningen ook weinig ruimte is om extra onderzoek te doen bij opvallende cijfers, tenzij de controlekwaliteit dit vereist. Dit kan de kritische blik verminderen en daardoor de kwaliteit van de controle. Een andere gesprekspartner denkt dat het beperkte gebruik van digitalisering en automatisering leidt tot een lagere controlekwaliteit. Met meer automatisering zouden alle cijfers gecontroleerd kunnen worden, in plaats van een steekproef. Een audit-only kantoor vraagt zich af of de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) bij iedereen bekend is en wordt nageleefd. Als dit niet het geval is, is de onafhankelijkheid en mogelijk daarmee ook de controlekwaliteit lager, stelt de gesprekspartner.

Ten slotte merken gesprekspartners op dat schaalgrootte van accountantsorganisatie belangrijk is en steeds belangrijker wordt. Accountantsorganisaties hebben een bepaalde grootte nodig om in vaktechniek te kunnen investeren, ook zijn de compliancekosten van de Wta-vergunning relatief hoog bij een laag aantal wettelijke controles. Onder meer hierdoor is er momenteel sprake van consolidatie in de markt van accountantsorganisaties. Met een bepaalde schaalgrootte kan ook meer worden geïnvesteerd in automatisering, dat kan de kwaliteit van wettelijke controles sterk verbeteren door van steekproefsgewijze controle te gaan naar volledige controle.

### **Inhuur van interne expertise bij wettelijke controles**

Gesprekspartners stellen in het algemeen dat voor bepaalde controlediensten de inhuur van expertise nodig is om een kwalitatief hoogwaardige controle uit te voeren. Bepaalde waarderingsvraagstukken zijn dermate complex dat

een expert moet inschatten wat de juiste waarde is, welke risico's belangrijk zijn, hoe systemen ingericht moeten worden, wat *best practices* zijn, etc. Zo specialistisch zijn de meeste algemene generalisten onder de accountants niet opgeleid, want je kunt een specialist inhuren voor deze waardering, maar de algemene generalist accountant blijft al die andere zaken ook in de gaten houden die bij een opdracht horen. De opvattingen van gesprekspartners verschillen bij de vraag of het nodig is of deze experts binnen de eigen organisatie te hebben, of externe inhuur ook een goed alternatief is.

Multidisciplinaire organisaties stellen dat het essentieel is dat de expertise intern is, dus dat de organisatie een eigen adviestak heeft. Zij stellen dat hierdoor de beschikbaarheid van experts is gewaarborgd, omdat er interne verplichtingen zijn om een deel van de uren ter ondersteuning van wettelijke controles te besteden. Zij hebben ook interne regels dat de specialist op generlei wijze betrokken mag zijn bij de adviesdiensten aan het bedrijf waar de controle over gaat. Ook stellen zij dat juist door zowel controle- en adviesdiensten te doen, de experts hun kennisniveau hooghouden. Het argument is dat indien adviseurs alleen werk ter ondersteuning van de controle doen, zij minder goed op de hoogte blijven van *state-of-the-art* kennis, die wel wordt opgedaan door externe adviesklussen, met een breder aandachtsgebied dan alleen de controle. Ook komen ze sneller in aanraking met nieuwe ontwikkelingen en technieken. Andersom doen zij bij een wettelijke controle ook bepaalde kennis op, die ook nuttig is voor externe adviesopdrachten. Gebruikers van multidisciplinaire accountantsorganisaties zijn het hier mee eens en stellen dat interne expertise een vereiste is voor een goede controle. De multidisciplinaire organisaties stellen dat het ook efficiënt is in de samenwerking dat de controlerend accountant en de adviseur collega's zijn, men weet gelijk wie het juiste aanspreekpunt is. Audit-only accountantsorganisaties stellen dat dit ook zo is als je met een vaste set aan externe adviseurs werkt. Waarschijnlijk is de omvang van de controle een factor die bepaalt of het wel of niet haalbaar is. Multidisciplinaire organisaties zien het als een risico als experts extern ingehuurd worden. Die experts zijn mogelijk niet werkzaam bij een accountantsorganisatie en dus niet of minder bekend met de ViO. Daarnaast kunnen accountantsorganisaties aan hun eigen experts eisen stellen m.b.t. integriteit en aandelenbezit.<sup>63</sup> Volgens gesprekspartners is dit haast niet te regelen met externe adviseurs. Daarmee zouden de waarborgen voor onafhankelijkheid minder sterk zijn bij externe adviseurs. Ook stellen deze gesprekspartners dat de inhuur van interne experts tegen met een marktconform tarief plaatsvindt.

Multidisciplinaire accountantsorganisaties moeten wel een afweging maken waar zij hun adviseurs inzetten: ter ondersteuning van controleopdrachten of voor externe adviesopdrachten. Gesprekspartners uit verschillende groepen melden dat externe adviesopdrachten veelal commercieel aantrekkelijker zijn, waardoor de accountantsorganisaties geneigd zijn voor die opdracht te gaan, waardoor die adviseurs minder of niet beschikbaar zijn ter ondersteuning van controleopdrachten. Dit zou kunnen leiden tot een lagere controlekwaliteit, omdat de expertise wel nodig is. Multidisciplinaire accountantsorganisaties lichten in interviews toe dat zij zelf daarom zelf interne afspraken maken die waarborgen dat er voldoende adviseurs beschikbaar zijn voor controleopdrachten. Enkel stellen ook dat de interne en externe tarieven van specialisten ook gelijk zijn. De stelling dat externe adviesopdrachten veelal commercieel aantrekkelijker zijn, lijkt niet in lijn met de claim dat interne inhuur tegen een marktconform tarief plaatsvindt.

Anderzijds stellen gesprekspartners die werkzaam zijn bij een audit-only kantoor en gebruikers van de informatie in jaarverslagen aan dat expertise ook extern geregeld kan worden. Daarbij zal de markt voor externe expertise groeien en verder professionaliseren als een structurele splitsing wordt afgedwongen. Als accountantsorganisatie bouwen ze een netwerk op met experts, die ze flexibel inhuren als dat nodig is. Hierdoor ontstaat er een band en weten de partijen elkaar goed te vinden en zijn er ook afspraken te maken over beschikbaarheid. Een

---

<sup>63</sup> Artikel 31 t/m 33 ViO stelt regels aan het hebben van een financieel belang in de te controleren onderneming.



gesprekspartner stelt dat de controle lang van tevoren wordt gepland en jaarlijks terugkomt, daar is de beschikbaarheid van de specialist dus op in te plannen. Deze gesprekspartners stellen dat het niet nodig is om dit intern te regelen. Als voordeel van externe inhuur wordt benoemd dat er makkelijk naar een andere expert geswitcht kan worden als een samenwerking niet goed verloopt. Bij dit argument lijkt schaalgrootte een rol te spelen, aangezien kleinere kantoren eerder een extern netwerk hebben en grotere kantoren geneigd zijn zoveel mogelijk intern te regelen.

Het is breed gedragen dat de cultuur van controlerend accountants en adviseurs verschilt, zo blijkt uit de interviews. Waar adviseurs meer vooruitkijkend zijn en ook vaker een commerciële blik hebben, zijn accountants doorgaans terugkijkend en minder commercieel ingesteld, stellen gesprekspartners. Echter, binnen de adviestak verschilt de cultuur ook, bijvoorbeeld tussen advies op HR-gebied of bij advies over M&A deals. Voorstanders van externe inhuur stellen dat deze vermenging van culturen leidt tot een meer commerciële blik van accountants en een verminderde focus op kwaliteit. Een gesprekspartner stelt dat zelfs als adviseurs bij een andere tak zijn ondergebracht, je de "mindset" van de adviseur wel binnenhaalt bij een controleopdracht. Stel bijvoorbeeld dat een adviseur veel externe adviesopdrachten heeft gedaan over een bepaald waarderingsvraagstuk. Deze adviseur is dan een logische keuze ter ondersteuning van een adviesopdracht die aan dit onderwerp raakt, maar de adviseur benadert dit met het adviesperspectief, niet vanuit het controleperspectief. Het is echter niet duidelijk of dit anders zou zijn als de adviseur bij een extern adviesbureau zou werken. Met een externe adviseur speelt een gedeeld organisatiebelang niet, terwijl dat wel relevant is met een interne adviseur.

Bij een splitsing van de controletak en adviestak verandert de cultuur van de organisatie, stellen enkele gesprekspartners. Bij de controletak is er dan minder sprake van een commerciële cultuur denken gesprekspartners van audit-only kantoren. Zij ervaren dat ook in hun eigen organisatie als zij de cultuur vergelijken met multidisciplinaire organisaties waar ze eerder hebben gewerkt. Anderen denken dat het effect op cultuur beperkt is omdat accountants alsnog samenwerken met adviseurs, die een andere cultuur hebben. Het verschil is dat dat dan niet meer intern plaatsvindt, maar bij veel samenwerking met adviseurs vindt waarschijnlijk toch een kruisbestuiving van culturen plaats.

## **Voordelen audit-only model**

### *Perceptie van onafhankelijkheid*

Een vorm van een audit-only model (volledige splitsing, ringfencing of meer transparantie) bevordert de perceptie van onafhankelijkheid van accountants bij de maatschappij, stellen gesprekspartners van zowel multidisciplinaire als audit-only accountantsorganisaties en andere betrokkenen. Het zal een einde maken aan de discussie over onafhankelijkheid. Het effect van een volledige splitsing op de perceptie van onafhankelijkheid is het grootst, omdat daar de scheiding duidelijker is. Bij een ringfencing model is dit in mindere mate zo, omdat meer kennis over de specifieke maatregelen en bedrijfsvoering nodig is om de perceptie te beïnvloeden. Indien de controletak en adviestak een aparte onderneming zijn (volledige) splitsing, is het duidelijk dat de twee takken los van elkaar staan. Echter, indien zij niet volledig gesplitst zijn, maar de geldstromen wel, is dat minder eenvoudig te zien omdat de kennis over de geldstromen relevant is voor de perceptie. Ook transparantie kan leiden tot een hogere perceptie van onafhankelijkheid, maar weer in mindere mate dan een ringfencing model.

### *Cultuur*

Gesprekspartners van audit-only kantoren stellen dat een audit-only model helpt bij de focus op het publiek belang. Doordat de accountantsorganisatie zich volledig richt op wettelijke controles en er geen commerciële prikkels spelen vanuit de adviestak, zou de publieke taak meer prioriteit krijgen. Volgens een multidisciplinair kantoor is de

prioriteit van de publieke taak al voldoende geborgd door een goede interne governance waarbij de controle- en adviestak al meer op afstand staan. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren veel extra maatregelen ingevoerd om de cultuur van het publieke belang te bevorderen, stellen gesprekspartners. Zij noemen daarbij onder andere de 53 maatregelen van de NBA uit 2014. Zij stellen dat daarmee, en de voortdurende aandacht voor kwaliteit, ook van buitenaf, de cultuur heeft veranderd, waardoor een audit-only model op dat gebied weinig effect zal hebben. Voorstanders van een audit-only model brengen hier tegenin dat met al deze maatregelen de commerciële prikkels in de beloning van partners niet zijn weggenomen.

### *Marktwerking*

Verder stellen voorstanders van een audit-only model dat het de kruissubsidie tussen advies- en controlediensten verbreekt en dat een audit-only model daardoor marktwerking bevordert. Gesprekspartners wijzen op expliciete kruissubsidies, maar ook op impliciete kruissubsidies, bijvoorbeeld doordat bij controle kennis en commercieel interessante informatie naar boven komt die helpt bij het opbouwen van een adviespositie richting andere partijen in de markt. Omdat er geen kruissubsidie meer is voor controlediensten, is er een gelijk spelveld tussen accountantsorganisaties, omdat huidige audit-only kantoren ook geen kruissubsidies helpen. Hierdoor wordt volgens hen de concurrentie eerlijker. Ook komt er volgens hen een gelijk spelveld komt tussen oob- en niet-oob-accountantsorganisaties, omdat controletakken niet meer worden gesubsidieerd door adviestakken. Daarnaast denken voorstanders dat het ervoor zorgt dat accountants onderling meer op kwaliteit zullen concurreren. Ook denken sommige gesprekspartner dat het mogelijk eenvoudiger wordt om toe te treden tot de markt als accountantsorganisatie, omdat de accountantsorganisatie niet zelf adviseurs in dienst hoeft te nemen, dat kan concurrentie bevorderen. Ook stelt een gesprekspartner bij een grote multidisciplinaire accountantsorganisatie dat meer transparantie over het kwaliteitsbestel en de audit quality indicatoren wenselijk is omdat het dan concurrentie op kwaliteit bevordert. Een gesprekspartner merkt ook op dat multidisciplinaire accountantsorganisaties soms controlediensten aan zich voorbij laten gaan als zij ook adviesdiensten (kunnen) leveren aan dat bedrijf. Hierdoor kan de beschikbaarheid van accountantsorganisaties afnemen, wat de marktwerking vermindert. Bij een audit-only model zouden deze prikkels niet of minder spelen, wat dan mogelijk positief voor de marktwerking is. Gebruikers van audit-diensten benoemen ook dat er in het oob-segment mogelijk meer keuze komt, omdat kantoren niet meer hoeven te kiezen of ze bij een bedrijf controlediensten of adviesdiensten aanbieden. Problemen zoals recentelijk waar Deloitte zich moest terugtrekken als opvolgende accountant bij ASML vanwege een adviesopdracht bij een onderneming waarin ASML een belang heeft, behoren tot de verleden tijd.

### *Kwaliteit*

Bij een audit-only model ligt de focus van de organisatie, en dus de aansturing, anders, waardoor het nastreven van controlekwaliteit belangrijker zou worden, stellen voorstanders van een audit-only model. De organisatie is niet langer bezig met de commerciële aspecten van adviesdiensten, maar meer gericht op de kwaliteit van de controle. Dit zorgt ervoor dat de focus meer ligt op het publieke belang. De aansturing vanuit de top richt zich dus ook meer op het publieke belang, wat doorwerkt in de hele organisatie. Andere gesprekspartners stellen dat de invoering van de RvC ook al tot een dergelijke verandering heeft geleid.

### *Prijs*

De mogelijkheid om goedkope controlediensten in combinatie met meer winstgevende adviesdiensten aan te bieden, zou met een audit-only model worden uitgesloten. Dat zou voor een hogere prijs voor accountantscontroles kunnen zorgen. Volgens een deel van de accountants en experts komt dit in de praktijk beperkt voor. Enkele gesprekspartners delen juist ervaringen dat bij een overstap van een multidisciplinaire accountantsorganisaties naar een audit-only accountantsorganisaties, de kosten voor de gebruiker zijn gedaald. Gesprekspartners van audit-only



organisaties menen dat dit er mogelijk mee te maken heeft dat zij makkelijker en sneller innovaties kunnen doorvoeren in het audit-proces.

### *Lagere toezichtkosten*

Een expert stelt dat er met een splitsing minder regels omtrent onafhankelijkheid nodig zijn, omdat de relatie met de adviestak wordt verbroken. Veel van de huidige regelgeving is gericht op het bevorderen van onafhankelijkheid binnen een organisatie waarin er geldstromen lopen van de adviestak naar de controletak en vice versa. Bij een volledige splitsing zijn hierover minder regels nodig, omdat er dan geen sprake meer is van die geldstromen. Dit zou ook de toezichtkosten kunnen verlagen, omdat de toezichthouder op minder regels toezicht hoeft te houden.

## **Nadelen audit-only model**

### *Marktwerving*

Een aantal gesprekspartners stelt dat een audit-only model de marktwerving negatief beïnvloedt. Ten eerste, in het niet-oob-segment zijn veel accountantsorganisaties die relatief weinig wettelijke controles uitvoeren, zij leveren vergunning mogelijk in, denken de gesprekspartners. Die organisaties richten zich dan volledig op samenstelopdrachten of andere advies opdrachten. Daarmee neemt het aanbod van accountantsorganisaties af en treedt er consolidatie op, omdat de dan actieve accountantsorganisaties groter worden. Dit leidt tot minder concurrentie. Ten tweede verwachten de gesprekspartners een fellere concurrentie op prijs, omdat veel (kleinere) bedrijven de toegevoegde waarde van de controle niet zien (volgens de gesprekspartners) en controle zien als een 'commodity', het gevolg is dat er in dit segment vooral concurrentie op prijs zal plaatsvinden en niet op controlekwaliteit. Ten derde, bij een volledige splitsing kunnen grote accountantsorganisaties met een internationaal netwerk besluiten niet meer in Nederland actief te zijn als accountant, omdat de hoofdactiviteit adviesdiensten zijn. Dit beperkt de keuze voor oob's en ook de concurrentie in het oob-segment. Stel dat één van de Big Four in Nederland geen wettelijke controles meer aanbiedt. Bij een (verplichte) roulatie kan de oob niet deze Big Four-accountantsorganisatie kiezen, ook niet de vorige accountantsorganisatie en niet de organisatie die adviesdiensten levert. Dat resulteert in een keuze tussen één Big Four-accountantsorganisatie en twee overige oob-accountantsorganisaties. Dit laatste is echter minder aantrekkelijk wanneer internationale accountantskantoren zelf voor een splitsing kiezen op internationaal niveau, zoals EY overweegt ten tijde van afronding van dit rapport.

### *Kwaliteit*

Multidisciplinaire organisaties en enkele gebruikers stellen dat het verlies van toegang tot eigen expertise een groot nadeel is, wat leidt tot een lagere controlekwaliteit bij complexe controles, om de redenen die hierboven zijn besproken. Bij grotere organisaties is er soms behoefte aan zeer specifieke kennis, die niet altijd voorhanden is, dat zou extern lastig te regelen zijn. Andere gesprekspartners brengen hier tegenin dat externe expertise goed in te huren is en dat een dergelijke markt, als er voldoende vraag naar is, zich ook zal ontwikkelen. Bij inhuur van externe experts zou er concurrentie kunnen ontstaan tussen deze experts. Enkele gesprekspartners zien deze concurrentie als een positieve ontwikkeling omdat dan de beste kwaliteit tegen de juiste prijs kan worden gekozen. Anderen menen dat de onafhankelijkheid van de experts niet gewaarborgd kan worden, omdat zij vooral concurrentie op prijs verwachten. Voorstanders van een interne adviestak stellen dat zij bij interne experts makkelijke strengere onafhankelijkheidseisen kunnen stellen en controleren dan bij externe inhuur mogelijk zou zijn.

Enkele gesprekspartners stellen dat zij meer waarde kunnen toevoegen voor klanten door zowel controle- als adviesdiensten te leveren. Dit is omdat bedrijven de wettelijke controle als een onderdeel van de dienstverlening zien, maar ook de adviesdiensten zeer waarderen. Een audit-only accountant noemt ook dat klanten in het algemeen niet op een audit-only model zitten te wachten, zij willen graag een combinatie van diensten ontvangen. Gebruikers

stellen dat een splitsing tussen controle en advies wel goed kan werken tot een bepaalde omvang van de organisatie. Zij verwachten dat bij een grotere omvang de benodigde expertise ook complexer is, wat dan beter 'onder één dak' te regelen is. Echter, enkele experts stellen dat de samenleving de uiteindelijke klant is, daarom zijn er wettelijke controles. Volgens hen is de wens van de gecontroleerde bedrijven ondergeschikt aan de wens van de samenleving. Daarom moet er niet te veel waarde aan de wens van de gecontroleerde bedrijven worden gehecht, stellen zij.

### *Aantrekkelijkheid van accountantsberoep*

Bij een audit-only model neemt de aantrekkelijkheid van het beroep af, stelt de meerderheid van de gesprekspartners, van zowel audit-only kantoren als multidisciplinaire kantoren. Dit heeft te maken met de variantie in de werkzaamheden als ook met de ontwikkeling en carrièreperspectief. De meeste accountants willen een combinatie van controle en advies doen, omdat zij zich dan optimaal kunnen ontwikkelen en ook breder opgeleid worden. Gesprekspartners geven aan dat controlerend accountants slechts beperkt doorstromen naar een adviseursfunctie. Accountantskantoren stellen dat sommige accountants het uitvoeren van controlewerk als monotoon ervaren. Als accountants alleen dit type werk doen, kan dit tot uitstroom leiden na een aantal jaar. Dit komt overeen met de resultaten van de enquête onder de NBA Young Profs, waar 78 procent aangeeft liever bij een multidisciplinaire accountantsorganisatie te werken. Enkele gesprekspartners denken dat het beroep wel aantrekkelijker wordt door een splitsing, en noemen hiervoor twee redenen: de negatieve aandacht voor het accountantsberoep zou afnemen met een splitsing en werken bij een audit-only kantoor sluit beter aan op de intrinsieke motivatie van accountants voor controles in het maatschappelijk belang. Anderzijds stellen gesprekspartners dat het aantal gewerkte uren bij controlerend accountants hoger is, maar dat de beloning bij de adviseurs hoger is.

### *Prijs*

Volgens gesprekspartners gaat een audit-only model waarschijnlijk gepaard met hogere kosten, omdat overheadkosten nu door een lagere omzet gedragen moeten worden. Controlediensten zijn doorgaans minder lucratief dan adviesdiensten, dus er moet meer verdiend worden met controles. Omdat een audit-only accountantsorganisatie zelf voor voldoende omzet en winst moet zorgen, zou de commerciële druk kunnen toenemen. Gesprekspartners zijn over het algemeen van mening dat bedrijven de wettelijke controle niet op waarde schatten en dat de focus van een deel van de klanten daardoor meer op prijs dan op kwaliteit van de controle ligt. Het gevolg zou kunnen zijn dat deze grotere commerciële focus ten koste gaat van de controlekwaliteit. Een beschouwing van gesprekspartners bij discussies over de prijs is dat gecontroleerde bedrijven het algemeen de wettelijke controle niet op waarde schatten en daarom kiezen voor de goedkoopste controle.

### *Beperkte additionaliteit*

Verder is een ingreep als een audit-only model niet nodig, omdat de Big Four met de eigen governance al voor een goede splitsing zorgt, zeggen gesprekspartners van zowel een Big Four-kantoor als een audit-only kantoor. Binnen enkele organisaties hebben de controle- en adviestak al een eigen aansturing vanuit de top (aparte Raad van Bestuur en aparte Raad van Commissarissen) en gelden er marktconforme tarieven voor de interne inhuur, stellen deze interviewpartners. Een gesprekspartner stelde dat de wijze waarop sommige grote kantoren georganiseerd zijn vrijwel overeenkomt met het nieuwe model in het Verenigd Koninkrijk. Er zijn ook gesprekspartners die wel verschillen zien, met name als het gaat om winstdeling en kruissubsidies, maar een relatief breed aandeel van de gesprekspartners denkt dat een audit-only model maar beperkt zal leiden tot een hogere controlekwaliteit. Hierbij gaat het veelal over controles in het oob-segment.

### *Investeringen*

Bij grote accountantsorganisaties spelen investeringen een belangrijke rol. De kosten van deze investeringen zijn volgens gesprekspartners vaak te hoog om door de controletak zelf te betalen. Gesprekspartners stellen dat de

adviestak bijdraagt aan deze investeringen, omdat zij ook profiteren van de merknaam als accountantsorganisatie. Ook profiteren zij van de stabiliteit van de controle-omzet als het economisch minder gunstige tijden zijn. Indien een volledige splitsing wordt ingevoerd, vrezende multidisciplinaire organisaties dat de adviestak niet meer bijdragen aan deze investeringen, wat leidt volgens hen tot minder investeringen en tot minder hoge controlekwaliteit. Een expert stelt echter dat dit probleem niet onoverkoombaar is door een ander type samenwerkingsverband op te richten, of door als adviestak leningen aan de controletak te verstrekken. Ook menen zij dat controletakken goed gekapitaliseerd zijn en investeringskosten ook zelf zouden kunnen dragen.

### **Beeld gesprekspartners over verschillende modellen van audit-only**

Gesprekspartners zijn ook gevraagd naar hun oordeel over de drie vormen van een audit-only model: volledige splitsing, ringfencing en meer transparantie. De bevindingen hierover bespreken we hieronder.

#### *Volledige splitsing*

Veel gesprekspartners zijn tegen een audit-only model, ook enkele die wel voor een andere vorm van audit-only zijn. Een volledige splitsing van multidisciplinaire accountantsorganisaties is volgens vrijwel alle gesprekspartners zeer complex. Voorstanders van een volledige splitsing pleiten dan ook voor een overgangstermijn van een aantal jaren. Zij stellen dat het ingrijpend is, maar dat het wel de onafhankelijkheid en daarmee de kwaliteit van de controles bevordert. Enkele gebruikers stellen dat een volledige splitsing het ultieme doel is, omdat dat meer rust geeft dan een reeks minder ingrijpende maatregelen. Zij stellen dat 'een harde ingreep' de discussies zal doen eindigen, dat organisaties zich daar op kunnen richten en dat er geen onrust meer is of er misschien een andere maatregel aankomt. Bij minder ingrijpende maatregelen zou die onrust kunnen blijven bestaan.

De meeste gesprekspartners stellen dat een volledige splitsing te ver gaat. De reden waar vrijwel iedereen het over eens is, luidt dat het onwenselijk is dat Nederland uit de pas loopt bij andere landen. Dit maakt controles van internationale bedrijven complex en internationale netwerken van de Big Four kunnen besluiten niet meer in Nederland actief te zijn, wat problematisch, met name in het oob-segment. Verderop staat dit uitgebreider besproken onder het kopje 'Internationale context van audit-only'. Daarnaast menen zowel gebruikers als accountantsorganisaties dat externe experts geen volwaardig alternatief vormen voor interne expertise omdat een specialisme puur en alleen op de audit opbouwen waarschijnlijk onvoldoende massa heeft, wat tot een lagere controlekwaliteit zou leiden. Ook zou de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep afnemen en met de ervaren tekorten zou dat de kwaliteit niet ten goede komen. Over deze twee argumenten is meer discussie. Een markt voor extern in te huren hoogkwalitatieve experts kan tot ontwikkelingen komen, en de aanbod- en vraagzijde op arbeidsmarkt voor accountant zal zich ook aanpassen als er tekorten zijn. Een ander genoemde reden om niet te kiezen voor een volledige splitsing is dat een volledige splitsing niet proportioneel is, omdat het kwaliteitsprobleem ook met minder ingrijpende maatregelen verholpen kan worden. Daarnaast zijn er in Nederland de afgelopen jaren al een aantal maatregelen ingevoerd om verkeerde prikkels tegen te gaan. Ten slotte zegt een aantal gesprekspartners: "Als je de accountancysector opnieuw zou ontwerpen vanaf een leeg tekenvel, dan zou je kiezen voor volledige splitsing".

#### *Ringfencing*

Een groter aantal gesprekspartners ziet meer in ringfencing als model voor de accountancysector. Ringfencing doorbreekt geldstromen tussen de controle- en adviestak. Door de geldstromen tussen de twee takken te doorbreken, kunnen commerciële prikkels en kruissubsidies afnemen. Hiermee kan de focus meer te komen liggen op de controlekwaliteit. Tegelijkertijd blijven sommige voordelen van multidisciplinaire accountantsorganisaties behouden. Zo blijft het gebruik van interne expertise mogelijk, wat volgens een deel van de gesprekspartners de kwaliteit bevordert. Het gezamenlijke organisatiebelang blijft wel bestaan bij ringfencing. Een Big Four-kantoor noemt als voorwaarde dat het mogelijk moet blijven dat de adviestak bijdraagt aan de investeringen van de controletak.

Enkele gesprekspartners claimen dat de Big Four qua interne governance al dicht bij een ringfencing model zitten en zich ook daar naartoe bewegen. Het belangrijkste verschil is dat bij de Big Four de beloning van auditpartners deels afhangt van de winsten uit de adviestak en vice versa. Bij een ringfencing model is dat niet mogelijk.

Een ringfencing model moet volgens voorstanders betekenen dat de interne tarieven marktconform zijn, dat er voor het gezamenlijk gebruik van diensten of faciliteiten *service-level agreements* (SLA) moeten worden vastgesteld om kruissubsidies te voorkomen. Voorstanders pleiten ook voor een partnerbeloning die alleen is gebaseerd op de winst van de tak waar die partner werkt. Dat betekent dat een controlepartner niet beloond mag worden voor de winst van de adviestak of andersom. Dit voorkomt dat commerciële prikkels van de advieskant doorwerken aan de controlekant van een accountantsorganisatie. Echter, gesprekspartners van de Big Four zijn hierop tegen, omdat het volgens hen juist gaat om de overkoepelende winst van de organisatie. In economisch slechte tijden is de controletak stabiel, omdat wettelijke controles uitgevoerd moeten worden, maar verdient de adviestak minder. In economisch goede tijden draagt de adviestak juist het meeste bij aan de overkoepelende winst. Daarnaast vinden sommige gesprekspartners dat de tak toegevoegde waarde heeft voor de adviestak en dat hier ook een beloning tegenover moet staan, anders menen ze dat partners in de controletak vertrekken. Al met al lijkt er dus bij verschillende gesprekspartners meer draagvlak voor een ringfencing model van voor een volledige splitsing, alhoewel de gedachten over de precieze invulling daarvan verschillen.

### *Transparantie*

De gesprekspartners zijn het doorgaans eens dat meer transparantie over de controle- en adviestak eenvoudig te bereiken is, maar ook dat dit slechts beperkt bijdraagt aan een verbeterde controlekwaliteit. Transparantie is wel een voorwaarde voor een verdergaande splitsing. Meer transparantie over de verhouding tussen de controle- en de adviestak verandert immers niet de prikkels binnen accountantsorganisaties. Ze verwachten ook niet dat meer transparantie leidt tot meer concurrentie op kwaliteit: gesprekspartners denken dat deze informatie weinig zal worden gebruikt door klanten. Het grootste effect dat gesprekspartners verwachten van meer transparantie is dat er een alarmerend en signalerend effect vanuit kan gaan. Het publiceren van audit quality indicatoren kan mogelijk wel een positief effect hebben, alhoewel gesprekspartners denken dat voornamelijk de sector zelf en toezichthouders daarnaar kijken en te controleren bedrijven niet. Een gebruiker stelt dat er een ringfencing model mogelijk ongewenste effecten heeft in de internationale context. Die gebruiker stelt voor daarom te beginnen met meer transparantie.

### **Oob en/of niet-oob?**

In het oob-segment geldt een splitsing tussen advies en controle op klantniveau. Een accountantsorganisatie mag niet gelijktijdig controle- en adviesdiensten leveren aan een oob-klant. Een aantal gesprekspartners stelt voor om deze splitsing ook in het niet-oob-segment door te voeren, omdat ze bij kleinere kantoren grote risico's voor de kwaliteit zien. Daar is bijvoorbeeld de verwevenheid van samenstellend en controlerend accountants groter. Een expert stelt daar tegenover aan dat het minder proportioneel is om in het mkb-segment in te grijpen, omdat daar de gevolgen van eventuele controlefouten minder ingrijpend zijn voor de samenleving dan bij oob's. Gesprekspartners stellen dat de nadelen in het niet-oob-segment kleiner zijn omdat er minder specialisten nodig zijn vanwege de minder complexe controles, terwijl er tegelijkertijd meer winst te behalen valt in termen van de controlekwaliteit vanwege de verwevenheid van controle en advies op klantniveau. Tegelijkertijd geven sommige gesprekspartners aan dat de transactiekosten voor het vinden van goede adviseur en een goede controleaccountant voor kleiner bedrijven veel hoger zijn dan voor grote bedrijven. Een andere expert noemt dat het effect van de splitsing op klantniveau in Nederland nog onbekend is en eerst geëvalueerd moet worden voordat die maatregel wordt toegepast.

op het niet-oob-segment.<sup>64</sup> Andere gesprekspartners stellen dat een eventueel audit-only model alleen op oob-accountantsorganisaties van toepassing moet zijn, omdat daar de impact van de commerciële prikkels het grootst zou zijn. Een audit-only kantoor denkt dat een verplichte splitsing in het mkb-segment tot grote problemen leidt, omdat de accountant daar een brede rol heeft en bij splitsing de kosten sterk zouden oplopen. Anderen stellen weer dat de problemen met een lagere controlekwaliteit bij kleinere accountantsorganisaties groter zijn, omdat er daar nog geen splitsing op klantniveau is.

### Internationale context van audit-only

Het audit-only model zoals voorgesteld in het Verenigd Koninkrijk gaat niet verder dan de huidige situatie in Nederland, stelt een enkele gesprekspartner. Ook wijzen sommigen erop dat voor Nederlandse accountantsorganisaties additionele maatregelen gelden, waaronder de splitsing op klantniveau bij oob's, die ertoe leiden dat de verwevenheid van de controle- en adviestak in Nederland minder sterk is dan in het Verenigd Koninkrijk. Anderen stellen dat de variant in het Verenigd Koninkrijk minder ver gaat dan een ringfencing model. Gesprekspartners geven aan dat de Big Four in Nederland qua interne governance al bijna voldoen aan het VK-model, met uitzondering van transparantie over partnerbeloning. Ook het splitsen van een gezamenlijke winstpools voor de variabele beloningen lijkt volgens gesprekspartners in het VK verder te gaan dan in Nederland. Experts en accountants benoemen dat de beginsituatie in het Verenigd Koninkrijk anders is omdat de praktijk van goedkope controlediensten als ingang voor het aanbieden van lucratieve adviesdiensten komt daar meer zou voorkomen dan in Nederland. Ook stellen gesprekspartners dat het besluit in het Verenigd Koninkrijk voornamelijk een politieke afweging was, minder gebaseerd op onderzoek. Ten slotte merken sommigen op dat het tempo momenteel uit de hervormingen lijkt te zijn, waardoor het werkelijke eindpunt van de maatregelen nog niet duidelijk is.

Breder gezien stellen veel gesprekspartners dat een eventueel audit-only model Europees geregeld moet worden. De afweging speelt of Nederland een gidsland is voor andere Europese landen of juist een eiland te midden van andere Europese landen, qua structuurmaatregelen voor de accountancysector. Voorstanders van een audit-only model stellen dat Nederland een gidsland kan zijn door een audit-only model Europees aan te kaarten, omdat de Nederlandse accountancysector op het gebied van onafhankelijkheid en kwaliteit tot de top van de Europese landen behoort. Als Nederland een beweging voorstelt, zouden andere Europese landen volgen. Anderen zien het nut van een Europese oplossing, maar zien Nederland minder als gidsland en stellen dat de discussie over audit only in andere Europese landen niet echt speelt. Een onzekerheid is hoe de internationale netwerken van grote accountantsorganisaties reageren als Nederland zelf voor een volledige splitsing kiest. Enkele gesprekspartners stellen dat specifieke maatregelen in Nederland op internationaal niveau niet goed begrepen worden. Internationale netwerken van de Big Four zouden er bij verdergaande maatregelen voor kunnen kiezen om in Nederland geen controlediensten meer aan te bieden, wat de beschikbaarheid van accountantsorganisaties in Nederland, met name bij oob's vermindert. Dit is mogelijk minder waarschijnlijk wanneer internationale accountantskantoren zelfstandig voor een splitsing kiezen. Gesprekspartners beamen dat de adviestak in commercieel opzicht profiteert van de naam en imago van de controletak. De vraag is dan hoe het de adviestak vergaat, als zij niet meer kunnen profiteren van de naam en imago van de controletak, zeker in economisch minder gunstige tijden, wanneer de controletak voor stabiliteit in inkomsten zorgt.

Ten slotte leidt het scenario waarin Nederland een audit-only model heeft en andere landen niet, tot een complexe situatie bij de controle van multinationals, stelt een aantal gesprekspartners, waaronder klanten van multidisciplinaire accountantsorganisaties. Nederland vereist dat een in Nederland gevestigde multinational wordt gecontroleerd door een audit-only accountantsorganisatie. De takken in het buitenland van de multinational zouden ook

<sup>64</sup> Zie Hoofdstuk 3 voor de wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp.

gecontroleerd moeten worden door een audit-only accountantsorganisatie, anders zouden eventuele ongewenste prikkels nog steeds relevant kunnen zijn. Het probleem is dat in andere landen er weinig tot geen audit-only accountantsorganisaties zijn, zeker niet met een oob-vergunning. Dat maakt de wettelijke controle van een in Nederland gevestigde multinational mogelijk complex. Hier staat tegenover dat als de groepsaccountant in Nederland een audit-only accountantsorganisatie is, ie groepsaccountant de instructies geeft aan de betrokken accountants in andere landen. Ook al zijn de andere accountantsorganisaties niet audit-only, de leiding ligt wel bij een audit-only kantoor en de controle wordt vanuit die situatie aangestuurd. Dit is dan geen waterdicht systeem, maar het komt wel in dezelfde richting.

### **Alternatief voor audit-only**

Naast een audit-only model noemen gesprekspartners ook alternatieve maatregelen om de controlekwaliteit te verhogen. Een expert geeft aan dat het belangrijk is dat alle genomen maatregelen van de afgelopen jaren worden geëvalueerd op effectiviteit, voordat er extra maatregelen komen. De introductie van een raad van commissarissen (RvC) bij oob-accountantsorganisaties heeft volgens sommigen geleid tot een cultuur die meer gefocust is op controlekwaliteit. Het is daarbij volgens hen van belang dat de machtsbalans binnen organisaties zodanig is ingericht dat de raad van bestuur (RvB) en RvC op gelijke voet staan. Een andere maatregel is de splitsing van controle- en adviesdiensten op klantniveau, zoals in het oob-segment is ingevoerd. Sommigen pleiten voor de uitbreiding van deze regel naar het niet-oob-segment, terwijl anderen stellen dat het effect op het oob-segment beperkt is geweest, omdat commerciële prikkels nog steeds spelen, alleen op een ander moment. Met de verplichte roulatie na 10 jaar is er na afloop van deze periode als controlerend accountant een kans op adviesdiensten te leveren aan een bedrijf. Door ervaring als controlerend accountant, heeft de accountantsorganisatie veel informatie over het bedrijf, die gebruikt kan worden om adviesdiensten te leveren. De kans op een voortzetting van de samenwerking is hoger als de relatie tussen de accountantsorganisatie en het bedrijf goed is, dit introduceert prikkels voor de accountants om (in de laatste jaren voorafgaand aan de roulatie) de klanttevredenheid hoog te houden en mogelijk minder kritisch te zijn. De prikkels zijn dus verschoven in de tijd, maar nog steeds aanwezig. Een expert is van mening dat met de scheiding op klantniveau de meeste perverse prikkels zijn gecorrigeerd en dat een audit-only model slechts in beperkte mate kan toevoegen aan de controlekwaliteit.

Andere maatregelen die gesprekspartners noemen, zijn het strenger toezicht houden op de naleving van de ViO bij wettelijke controles door de AFM, een maximering van de verhouding tussen omzet uit adviesdiensten en omzet uit controlediensten op klantniveau. Dit laatste kan een evenwichtige balans tussen controlerend accountants en adviseurs waarborgen. Een voorstel is ook om de wettelijke controle geheel af te schaffen en te vervangen door een vrijwillige controle. Voorstanders van deze maatregel stellen dat de controle dan meer waarde krijgt in de ogen van klanten, omdat zij er zelf voor kiezen om gecontroleerd te worden. Omdat er geen directe publieke taak meer speelt met een wettelijke controle, zou er ook geen conflict zijn tussen publiek en commercieel belang. Echter, ook met een vrijwillige controle kan er een commerciële taak met publiek belang zijn, omdat de samenleving gebaat is bij juiste cijfers en informatie over een bedrijf.

## **6.4 Conclusies interviews**

- Interviewpartners zijn van mening dat de controlekwaliteit beter kan, maar ook dat er een opgaande lijn zichtbaar is de afgelopen jaren. Toezicht speelt hierbij volgens de gesprekspartners een belangrijke rol.
- Gesprekspartners benoemen verschillende knelpunten in het huidige model: de verwevenheid van samenstellende accountants en controlerend accountants bij niet-oob's (met name kleinere accountantsorganisaties) achten



enkelen als zorgelijk, de beperkte waarde die met name kleinere bedrijven aan controlekwaliteit hechten, en een hoge werkdruk van accountants.

- De meningen verschillen over de rol van commerciële prikkels bij controlekwaliteit. Voorstanders van een audit-only model stellen dat de commerciële prikkels van de adviestak leiden tot minder onafhankelijkheid, omdat de focus meer op commerciële resultaten ligt en minder op de controlekwaliteit. Tegenstanders van een audit-only model stellen een goede interne governance deze prikkels voldoende mitigeert.
- Alle gesprekspartners beamen dat een wettelijke controle de betrokkenheid van specialisten en experts vereist, vooral bij grotere, complexe controles. Of deze expertise per se intern aanwezig moet zijn, of ook extern geregeld kan worden, daarover lopen de meningen uiteen: sommigen denken dat expertise extern goed in te huren is en dat een dergelijke markt zich ook sterker zal ontwikkelen als een structurele splitsing zou worden doorgevoerd.
- Voorstanders van interne inhuur stellen dat zij daardoor direct kunnen beschikken over de nodige specialisten. Ook stellen zij dat kennis over zowel controle-opdrachten als adviesopdracht leidt tot een kwalitatief betere dienstverlening. In sommige gevallen is de benodigde expertise volgens hen niet extern te regelen. De voorstanders stellen ook dat experts die alleen bij controle-opdrachten betrokken zijn en niet bij externe adviesopdrachten, over minder kennis beschikken en ook minder goed op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied. Verder noemen ze dat interne experts beter gecontroleerd kunnen worden op onafhankelijkheid en integriteit, die eisen zijn dermate streng dat ze dat niet van een externe expert kunnen vragen. Ten slotte is bij een grote, complexe, controle de behoefte aan een team van experts. Intern regelen verkleint volgens voorstanders coördinatieproblemen.
- Voorstanders van externe inhuur stellen dat de beschikbaarheid goed geregeld kan worden, als de accountant een netwerk van specialisten heeft en dat het aanbod zich zal ontwikkelen als daar voldoende vraag naar is. Daar spelen dan geen commerciële prikkels omdat zij geen gedeeld organisatiebelang hebben. En met externe inhuur kan er concurrentie plaatsvinden, wat als voordeel wordt benoemd. De gesprekspartners stellen dat dit sowieso bij kleinere controle-opdrachten goed kan werken.
- Vrijwel alle gesprekspartners stellen dat de cultuur van controlerend accountants en van adviseurs sterk verschilt. Sommigen stellen dat de commerciële focus van de adviestak leidt tot minder focus op de controlekwaliteit bij de controletak. Enkele gesprekspartners benoemen dat de onafhankelijke RvC bij oob-accountantsorganisaties zorgt voor een cultuur die meer op het publieke belang is gericht. Daarnaast stellen sommigen dat binnen de adviestak culturen ook per afdeling kunnen verschillen en dat de mate van commerciële focus ook verschilt.
- Sommige gesprekspartners bij audit-only kantoren zijn voor een audit-only model, hoewel dit niet voor alle gesprekspartners van dergelijke kantoren geldt. Gesprekspartners bij een multidisciplinair kantoor zijn tegen een audit-only model. Bij andere betrokkenen zijn de meningen ook verdeeld. Gebruikers van audit-only kantoren zijn niet per se voor een audit-only model voor de gehele sector. De voorstanders stellen dat een audit-only model leidt tot meer focus op het publieke belang, het wegnemen van verstorende kruissubsidies. Tegenstanders stellen dat het problematisch is als Nederland als enige audit only invoert en dat met een audit-only model de kwaliteit achteruitgaat, omdat beschikken over interne experts belangrijk is, de adviestak belangrijk is voor de financiering van investeringen en dat de aantrekkelijkheid van het accountantsvak afneemt met een audit-only model, wat in combinatie met de ervaren tekorten leidt tot meer werkdruk en mogelijk minder controlekwaliteit. In het niet-oob gesprek benoemen tegenstanders dat klanten graag een combinatie van diensten willen.
- Een volledige splitsing is volgens veel gesprekspartners complex en duurt waarschijnlijk jaren om te implementeren. Sommige gesprekspartners zien de voordelen hiervan in, maar de meeste gesprekspartners vinden dat een volledige splitsing minder proportioneel is en dat de mogelijke voordelen niet opwegen tegen de nadelen.

- De meeste gesprekspartners zien meer in een Europees audit-only model (volledige splitsing) dan dat Nederland als enige een dergelijk model introduceert. Een enkeling stelt wel dat Nederland hierin gidsland kan zijn. De controle van multinationals kan complex zijn als Nederland als enige dit model invoert.
- Ringfencing heeft volgens de meeste gesprekspartners waarschijnlijk een betere kosten-baten verhouding, ook biedt het de mogelijkheid om specifieke knelpunten aan te pakken. Volgens sommigen lijkt de interne structuur van enkele Big Four kantoren al op een ringfencing model, maar dan wel met kruissubsidies en winstdeling onder partners. Van alleen transparantie over de controle- en adviestak verwachten gesprekspartners beperkt effect, maar zij vinden het tegelijkertijd een maatregel die eenvoudig ingevoerd kan worden.
- Als alternatieve maatregel om de kwaliteit te verhogen stellen een aantal gesprekspartners voor om de oob-regelgeving die het gezamenlijk aanbieden van controle en advies op klantniveau, door te trekken naar het niet-oob-segment. Anderen zien hier de toegevoegde waarde niet van en stellen dat het juist tot hogere kosten leidt zonder een hogere kwaliteit. Enkele gesprekspartners stellen voor om strenger toe te zien op de naleving van de ViO, of om de eerder genomen maatregelen te evalueren voordat een nieuwe stap wordt gezet.



## 7 Synthese en conclusies

Figuur 7.1 en Figuur 7.2 geven weer via welke mechanismen het invoeren van een structurele splitsing, operationele splitsing, of verhoogde transparantie effect hebben op:

- de controlekwaliteit;
- de prijs van de controle;
- de marktwerking;
- de cultuur.

Onderaan de figuur staat weergegeven welk mechanisme van toepassing is op welk elk van de drie 'smaken' van audit-only. Bijvoorbeeld: het mechanisme dat audit-only commerciële prikkels vanuit de adviestak beperkt, treedt enkel in werking bij een structurele splitsing en een operationele splitsing. Verhoogde transparantie heeft hier geen direct effect op.

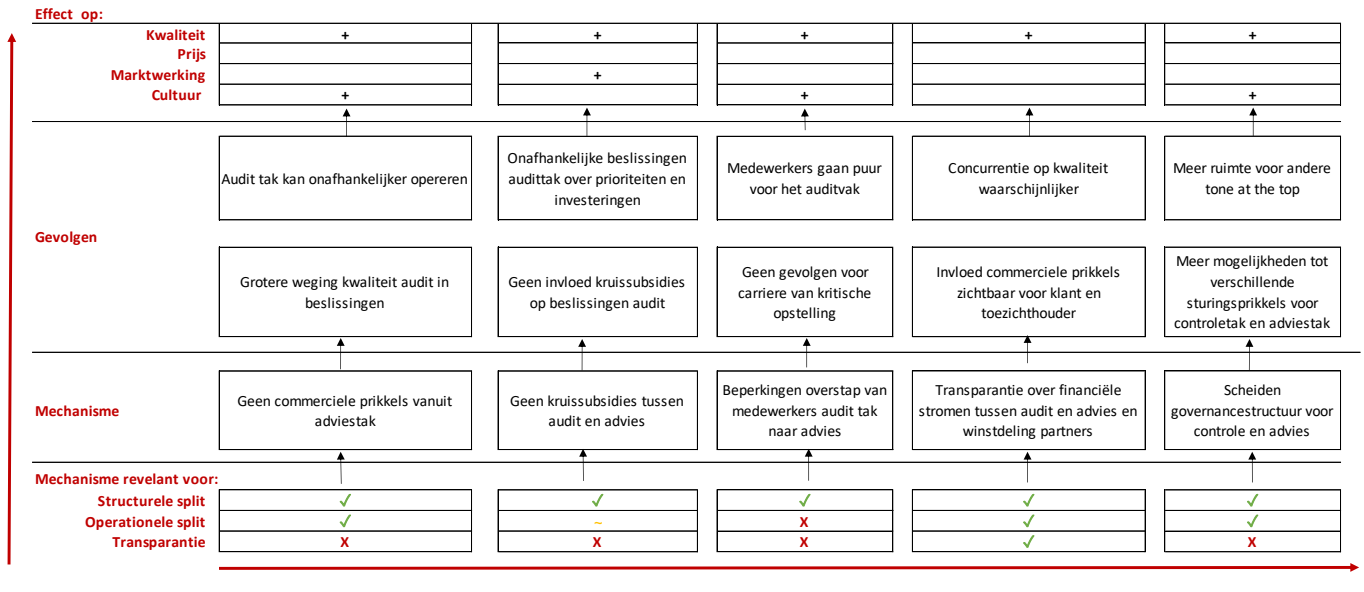
De figuren vormen samen een visueel afwegingskader om verschillende vormen van audit-only te rangschikken naar wenselijkheid en af te zetten tegen de situatie zoals deze nu is. Het ingevulde afwegingskader geeft een overzicht van onderzochte mechanismen gekruist met de drie smaken van audit-only en resulteert in een opsomming van verwachte voor- en nadelen voor elke vorm van audit only.

Het afwegingskader is tot stand gekomen middels een zorgvuldige weging van de lessen uit de literatuur, de enquêtes onder accountants(kantoren) en de gesprekken met een uiteenlopende groep stakeholders waaronder toezichthouders, gebruikers van jaarrekeningen, wetenschappers, experts en adviseurs, belangenorganisaties en (audit-only en multidisciplinaire) accountantsorganisaties. In die weging is meegenomen dat een ingreep zelden alleen maar voor- of alleen maar nadelen kent. Omwille van transparantie zijn de voordelen (+) en nadelen (-) daarom separaat weergegeven.

Zowel voor- als nadelen zijn enkel opgenomen op het moment dat de onderzoekers uit meerdere separate en van elkaar onafhankelijke bronnen bevestigd hebben gekregen dat er een effect waarschijnlijk is (triangulatie). Daarbij is tevens nadrukkelijk oog geweest voor het feit dat gesprekspartners zelf zelden belangeloos zijn.

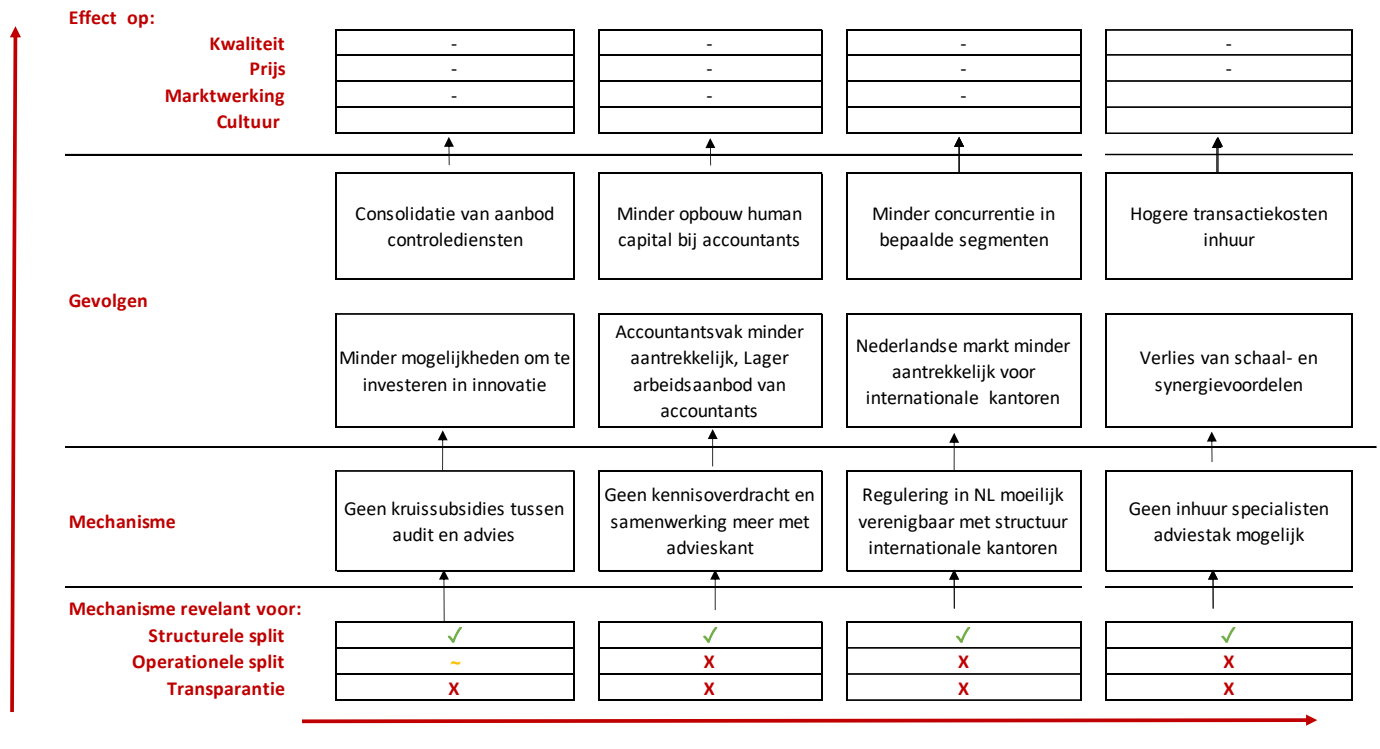
Een eerste inspectie van figuren Figuur 7.1 en Figuur 7.2 leert dat een structurele splitsing de meeste voordelen kent, maar tegelijkertijd ook gepaard gaat met het meeste- (en grootste) nadelen. Verhoogde transparantie gaat slechts gepaard met beperkte voordelen, maar kent geen wezenlijke nadelen. Deze optie kan daarmee worden gezien als *no regret*. Daarnaast is het een voorwaarde voor een operationele splitsing. De mogelijkheid van een operationele splitsing is het meest waardevol om verder te verkennen. Deze variant kent veel van de voordelen van de structurele splitsing maar slechts enkele van de nadelen. Daarbij kent een operationele splitsing veel subvarianten waarbij vormgeving gericht gekozen kan worden. Onder de figuren staan elk van de drie varianten van audit-only nader uitgewerkt met hun voor- en nadelen.

Figuur 7.1 Afwegingskader: voordelen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

Figuur 7.2 Afwegingskader: nadelen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

### Structurele splitsing

Een structurele splitsing is de meest rigoureuze vorm van ingrijpen. Het betekent dat de adviestak en de controletak effectief verder gaan als twee volledig separate bedrijven. Er zijn dan geen commerciële prikkels meer zijn vanuit de adviestaken ook geen kruissubsidies meer tussen audit- en advieswerkzaamheden. Ook kunnen medewerkers

niet meer (intern) overstappen van de controletak naar de adviestak (omdat een accountantsorganisatie geen adviestak meer heeft). Tot slot ontstaat er volledige transparantie over hoeveel er aan de controlekant wordt verdiend en wat de kosten daarvan zijn, en hebben beide entiteiten een volledig onafhankelijke governancestructuur.

Een structurele splitsing brengt zekere nadelen met zich mee, terwijl het onzeker is of- en in hoeverre de voordelen zich gaan realiseren. Daarbij geldt dat de voordelen deels ook op andere wijze, zonder een structurele splitsing, gerealiseerd kunnen worden. Wij concluderen dan ook dat de nadelen van een structurele splitsing waarschijnlijk groter zijn dan de voordelen. Bij deze conclusie past wel de kanttekening dat de nadelen sterker spelen bij de grote (internationale) kantoren. Bij de kleine kantoren spelen de nadelen in mindere mate, omdat deze kantoren niet internationaal opereren en minder complexe opdrachten doen. Tegelijkertijd is het potentieel te behalen kwaliteitswinst bij kleinere kantoren waarschijnlijk wel groter. Dit geldt enerzijds omdat de verwevenheid tussen controle-diensten en adviesdiensten bij kleinere kantoren groter is en anderzijds omdat bij deze kleinere kantoren de huidige eisen aan governance en transparantie minder ingrijpend zijn dan bij de grote kantoren het geval is. Tot slot was het toezicht op kleinere kantoren tot voor kort minder intensief.

De splitsing die EY volgens berichtgeving overweegt, verandert onze afweging in dezen niet. De achterliggende vraag is namelijk wat de beweegredenen voor een dergelijke splitsing zijn. De overwegingen die spelen bij EY zijn in onze ogen van een andere aard dan de overwegingen die in dit rapport centraal staan. Het gaat hier in geval van de overwogen splitsing om een interne discussie tussen de advies- en de controletak, waarbij de beweegredenen voor splitsing lijkt te zijn dat de adviestak dan makkelijker kan groeien. Achterliggende redenen zouden kunnen zijn: belemmeringen om adviesklussen te kunnen doen, knellende compliance-reguleringen en het risico van claims bij de controletak. Dit rapport gaat na of de voordelen van een mogelijk hogere controlekwaliteit opwegen tegen nadelige effecten voor de controlekwaliteit, waarbij ook de effecten op prijs, marktwerking en cultuur worden meegewogen. Commerciële voordelen van een splitsing voor de adviestak spelen hierbij geen rol.

Een structurele splitsing kent vijf mechanismen die voordelen met zich meebrengen, vooral gericht op kwaliteit en cultuur en in mindere mate ook op marktwerking.

- De **kwaliteit** van de controle gaat omhoog op het moment dat de controletak geen commerciële prikkels of kruissubsidies meer vanuit de adviestak ontvangt (mechanismen 1 en 2) en een volledig losstaande governancestructuur heeft vergelijkbare voordelen (mechanisme 5). Dit komt de onafhankelijkheid van de controletak ten goede als het gaat om het stellen van prioriteiten en doen van investeringsbeslissingen. Voor audit-medewerkers is het voltrekt helder dat zij voor een auditororganisatie werken, zij kunnen zich dus exclusief daarop richten (mechanisme 3). Ook voor toezichthouders, gebruikers en klanten is transparant met wie zij van doen hebben en welke (commerciële) belangen er al dan niet spelen (mechanisme 4). De mate waarin de kwaliteit als gevolg van deze mechanismen toeneemt moet overigens niet worden overschat. Ook nu al is immers regelgeving en toezicht van kracht dat de kwaliteit van controles borgt.
- Op termijn leidt een structurele splitsing waarschijnlijk ook tot een andere **cultuur** bij controlerend accountants. In deze cultuur komt het publieke belang en de kwaliteit van de controle meer centraal te staan. Bij de grotere kantoren is ons beeld, op basis van gesprekken en de enquêtes, dat dit publieke belang aan de controlekant meer centraal is komen te staan de afgelopen jaren. In hoeverre een volledige splitsing deze cultuur nog verder zal versterken, is niet met zekerheid te zeggen. Uit literatuur komt bijvoorbeeld ook naar voren dat het risico van een structurele splitsing is dat een dergelijke ingrijpende maatregel tot onbegrip en weerstand onder medewerkers kan leiden.
- De voordelen op het vlak van **marktwerking** komen voort uit het *level playing field* dat ontstaat. Multidisciplinaire kantoren hebben niet langer beschikking over het concurrentievoordeel dat een (in house) adviestak met zich meebrengt.

De voordelen die een structurele splitsing met zich meebrengt worden echter goeddeels tenietgedaan door de nadelen ervan:

- De **kwaliteit** heeft te lijden van het wegvallen synergievoordelen van het tegelijkertijd aanbieden van advies- en controlediensten (mechanisme 4). Deze synergievoordelen zijn relatief groot voor complexe controleopdrachten in bijvoorbeeld het oob-segment. Het wegvallen van die synergievoordelen zorgt daarnaast voor hogere prijzen en vermindert de opbouw van *human capital* en mogelijk ook de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep (mechanisme 2). Ook wordt nu een deel van de investeringen die ten gunste komen aan controlediensten, gefinancierd vanuit inkomsten aan de advieskant. Op het moment dat het wegvallen van deze kruis-subsidie ervoor zorgt dat investeringen niet- of later worden gedaan, leidt dit tot een daling van de kwaliteit van controlediensten bij grote complexe controleklussen (mechanisme 1). Tot slot zou Nederland met een structurele splitsing internationaal uit de pas lopen. Dit kan ertoe leiden dat één of meer internationale kantoren zich terugtrekken van de Nederlandse markt waardoor er problemen ontstaan bij het uitvoeren van controleopdrachten voor grote bedrijven die internationaal actief zijn omdat de accountantsorganisaties in de landen waar het bedrijf actief is, niet door de lokale afdeling van een internationaal accountantskantoor gecontroleerd kunnen worden. Dit laatste argument is een breed gedragen argument tegen een structurele splitsing. Indien een internationaal accountantskantoor zelf voor een structurele splitsing kiest, zoals recente berichtgeving over EY in de media doet vermoeden, verandert vanuit publiek oogpunt de afweging voor de wetgever niet. Bij investeringen en aantrekkelijkheid van het accountantsberoep valt ook te beargumenteren dat dit tijdelijke overgangseffecten zijn bij invoering van nieuwe regulering.
- Als gevolg van een structurele splitsing zal de **prijs** van controlediensten waarschijnlijk toenemen. Dit komt omdat schaal- en synergievoordelen wegvallen, kantoren extra kosten moeten maken om externe experts te contracteren en mogelijk ook doordat het aantal aanbieders van controlediensten afneemt (minder concurrentie). Dit kan enerzijds gebeuren door uittreding van grote internationale kantoren maar ook doordat kleinere kantoren stoppen met het aanbieden van controlediensten en ervoor kiezen enkel nog adviesdiensten te verlenen. Dit is een beweging die nu ook al gaande is in reactie op strengere eisen en het intensiverende toezicht. Tot slot kan de afgenomen aantrekkelijkheid van het accountantsberoep tot een opwaartse druk op salarissen en daarmee tot hogere kosten van controlediensten leiden.
- Op het vlak van **marktwerking** versterkt audit only waarschijnlijk de trend van consolidatie van aanbieders van controlediensten. Mogelijk neemt in het oob-segment de keuze toe doordat partijen niet meer hoeven te kiezen tussen het aanbieden van controle of van adviesdiensten aan een klant. Ook leidt een splitsing van controle- en adviesdiensten vanuit de klant gezien tot een homogener product. De economische theorie suggereert dat concurrentie bij homogene producten feller is. Dit is op zich niet erg maar kan er met name bij kleinere bedrijven die de jaarlijkse controle vooral ervaren als een last en de toegevoegde waarde van de controle niet altijd zien wel toe leiden dat de prijsdruk nog groter wordt.

### Operationele splitsing

Een operationele splitsing gaat minder ver dan een structureel splitsing. De nadelen van een operationele splitsing zijn veel kleiner dan van een structurele splitsing. Internationale kantoren blijven actief in Nederland, de aantrekkelijkheid van het accountantsvak wordt niet geraakt, en synergiën tussen advies en controle blijven behouden. Daarbij blijven bij een goed vormgegeven operationele splitsing de voordelen grotendeels behouden. Een goed vormgegeven operationele splitsing betekent in deze dat er vergaande beperkingen zijn op commerciële prikkels, dat wil zeggen dat de winst van de adviestak geen invloed mag hebben op de beloning van de partners en medewerkers aan de controlekant, en dat eisen op het vlak van transparantie en separate governance worden geïntensiveerd, bijvoorbeeld door winst- en verliesrekening gescheiden inzichtelijk te maken, maar dat er wel mogelijkheden blijven om vanuit de adviestak bij te dragen aan langetermijninvesteringen die nodig zijn aan de controlekant van een accountantskantoor. Met langetermijninvesteringen bedoelen we hier investeringen die voor een langere

periode stabiel zijn en niet gekoppeld zijn aan de commerciële prestaties aan de advieskant. Op deze manier worden voordelen gemaximaliseerd, terwijl de nadelen worden beperkt. Deze vorm van een operationele splitsing lijkt op de hervormingen die het VK heeft voorgenomen, met als verschil dat in het VK winstdeling mogelijk zou blijven.<sup>65</sup>

Wij hebben in dit rapport geschetst hoe een operationele splitsing eruit kan zien, maar een daadwerkelijke technische uitwerking hiervan vraagt om een veel meer gedetailleerde analyse waarbij additionele uitwerking van beleids-opties nodig is. Op elk van de onderwerpen (commerciële prikkels, kruissubsidies, transparantie en governance)<sup>66</sup> zijn namelijk diverse vormgevingskeuzes mogelijk.<sup>67</sup> Er is dus ook niet sprake van één operationele splitsing, maar een palet aan beleidsmogelijkheden om deze vorm te geven. Onderstaande Tabel 7.1 bevat een niet-uitputtende lijst van mogelijke bouwstenen die onderdeel kunnen uitmaken van een operationele splitsing en geeft daarnaast aan wat er in Nederland al bestaat een regelgeving op dat vlak. Bij elke onderdeel is het mogelijk om subonderdelen in nog veel meer detail uit te werken. Neem bijvoorbeeld ‘beperking winstdeling partners’. Dit kan op veel verschillende manieren, bijvoorbeeld door harde grenzen te stellen, maar ook door eisen te stellen aan de wijze of termijn waarop winstdeling plaatsvindt. Daarbij kunnen uit maatregelen ook juridische of implementatie-technische vragen voortvloeien.<sup>68</sup> Het doel van dit onderzoek was echter niet om alle opties uitputtend uit te werken.

Tabel 7.1 Mogelijke onderdelen van een operationele splitsing

---

<sup>65</sup> Volgens de laatste berichtgeving zijn de hervormingsplannen in het VK deels in de ijskast, want ze maken geen onderdeel uit van het ‘legislative package’ dat de Britse regering onlangs bekend maakte.

<sup>66</sup> Carrièreprikkels zien wij als minder problematisch omdat dit in de praktijk nauwelijks lijkt te spelen.

<sup>67</sup> Denk bijvoorbeeld aan het geheel of gedeeltelijk inperken van winstdeling, het al dan niet doorvoeren een bonusplafond, eisen dat (eventueel beperkte) winstdeling pas op de lange termijn uitgekeerd wordt etc.

<sup>68</sup> Een relevante juridische discussie betreft bijvoorbeeld de mogelijkheden en onmogelijkheden van ingrijpen winstdeling tussen de partners van een onderneming. Een voor de hand liggende vraag is of deze aantasting wel is toegestaan gelet op artikel 1 Eerste Protocol (EP) bij het EVRM, waarin de bescherming van het eigendomsrecht is geregeld. Relevante vragen zijn: is er een voldoende wettelijke grondslag voor het reguleren van eigendom, dient het reguleren van eigendom een legitiem doel, en is een *fair balance* tussen het algemeen belang dat de regulering van eigendom dient en de schending van dat eigendomsrecht. Met name die laatste vraag verdient nadere uitwerking.

Huidige regelgeving Nederland	
<b>Transparantie</b>	
Winst- en verliesrekening advies en controle	Transparantieverlag omzet en inkomsten (EU-verordening Nr. 537/2014, Wta)
Winstdeling partners	
<b>Commerciële prikkels</b>	Beperkte regulering ViO (art. 23b, 24 en 35)
Beperking verhouding audit- en adviesinkomsten	
Beperking winstdeling partners	
Beperking winstdeling tussen audit- en advies	
Beperking non-audit activiteiten	
<b>Inperken kruissubsidies</b>	Geen maatregelen
Gescheiden dragen van investeringskosten	
Interne inhuur specialisten alleen marktconform	
Ondersteunende diensten gescheiden (IT, HR)	
Gezamenlijke inkoop externe diensten inperken	
<b>Carrièreprikkels</b>	Geen maatregelen
Beperkingen overstapgedrag van medewerkers	
<b>Governance en juridische structuur</b>	Apart intern toezichtorgaan grote accountantsorganisaties (Wta, Bta, wet toekomst accountancysector)
Aparte governance controlediensten	
Juridische entiteiten gescheiden	

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022).

Afhankelijk van de vormgeving zal een operationele splitsing leiden tot:

- Een bescheiden positief effect op de **kwaliteit** van controlediensten vanwege het wegvallen van ongewenste commerciële prikkels. Hierbij moet immers worden meegewogen dat de kwaliteit in de huidige situatie ook al onderhevig is aan regelgeving en toezicht en de commerciële noodzaak en intrinsieke motivatie van accountants om de controlekwaliteit te waarborgen.  
Het eventuele effect op **cultuur** is vooral van tweede orde. Door een operationele splitsing verandert er op de werkvloer relatief weinig ten opzichte van de huidige situatie. Er is wel sprake van een indirect effect als gevolg van de anders vormgegeven governancestructuren, mogelijk andere *tone at the top* en de toegenomen transparantie m.b.t. kruissubsidies en winstdeling.
- De **prijs** van wettelijke controles zal waarschijnlijk omhooggaan als gevolg van een operationele splitsing, maar dit effect is wel aanzienlijk kleiner dan onder een structurele splitsing. De reden hiervoor is dat er geen of minder kruissubsidies mogelijk zijn en waarschijnlijk kosten zijn verbonden aan het (operationeel) gescheiden werken en administreren van de advies- en controletak. De synergie-effecten van het aanbieden van zowel controle als adviesdiensten blijven echter grotendeels behouden, en ook de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep niet wordt geraakt.
- Tot slot ligt het niet voor de hand dat een operationele splitsing grote effecten heeft op de **marktwerking** in Nederland. Het heeft geen versnellend of vertragend effect op de consolidatietrend die in Nederland al gaande is. Het heeft ook geen gevolgen voor het arbeidsaanbod van accountants. Internationale kantoren blijven ook nadat een operationele splitsing is doorgevoerd actief in Nederland.

## Transparantie

Het verhogen van de transparantie met betrekking tot de huidige kruissubsidies en winstdeling (en daarmee indirect commerciële prikkels) geldt als een 'no regret' optie. De enquêtes geven aanleiding te denken dat bij veel kantoren sprake is van financiële afhankelijkheden tussen advies en controletaken over en weer. Dit brengt risico's met zich mee. Verhoogde transparantie hierover kan de gebruikers, klanten, toezichthouders en uiteindelijk ook accountants zelf inzage bieden in de onderlinge verwevenheid tussen advies- en controlewerkzaamheden en zo helpen een scherper beeld te vormen van waar de risico's liggen en hoe deze het beste te beheersen zijn. Inzage in- en transparantie over financiële afhankelijkheden tussen de adviestak en de controletak zijn bovendien een noodzakelijke voorwaarde om (eventueel op termijn) een vorm van een operationele splitsing door te voeren.

## Effecten per controlesegment

Oob-kantoren, grote niet-oob kantoren, en kleine niet-oob kantoren verschillen sterk van elkaar qua structuur, cultuur en werkzaamheden. Op voorhand is het lastig vast te stellen wat deze verschillen precies betekenen voor eventuele beleidsmaatregelen. Wel volgen uit dit onderzoek enkele aspecten om rekening mee te houden.

Bij de niet-oob kantoren is er wet- en regelgeving die aangrijpt op onafhankelijkheid en transparantie en was het toezicht tot voor kort minder intensief. Ook is de verwevenheid tussen de controletak en de advies tak is bij niet-oob kantoren groter. Dit geldt des te meer voor de kleinere kantoren binnen het niet-oob segment. Het risico dat de controlekwaliteit negatief beïnvloed wordt doordat er adviesdiensten worden aangeboden, is bij grote en kleine niet-oob-kantoren waarschijnlijk dan ook groter. De noodzaak van het gebruiken van interne specialisten is bij kleinere kantoren minder groot omdat de controleopdrachten minder complex zijn. Dat betekent dat het makkelijker is voor een kleiner kantoor om experts extern in te huren. Dit nadeel van een (structurele) splitsing doet zich dus in mindere mate voor.

Daar staat tegenover dat de economische impact van een lagere controlekwaliteit minder groot is bij kleinere niet-oob kantoren vanwege de kleinere economische omvang van de controleklanten. Daarbij heeft het gecombineerd aanbieden van controle en adviesdiensten gezien vanuit de MKB-gebruiker voordelen, omdat het de transactiekosten vermindert: de accountant kent het bedrijf vaak door en door (en kan daardoor beter advies geven) en het bedrijf hoeft niet te zoeken naar een passende adviseur. Dit geldt in veel mindere mate voor grotere bedrijven. Ook geldt dat de administratieve lasten van verzwaarde wet- en regelgeving vaak niet schalen met de omvang van een onderneming, waardoor deze lasten bij kleinere kantoren relatief groter zijn en sneller zullen leiden tot hogere kosten of consolidatie. Tot slot kan een scheiding van controle en advies in het kleinere segment leiden tot fellere concurrentie op prijs, omdat de vraagkant in dat deel van de markt minder oog heeft voor de waarde van een hoge controlekwaliteit en het combineren van controle en advies juist een manier is om klanten aan je te binden.



## Literatuur

- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225-244.
- AFM (2010). Algemene bevindingen kwaliteit accountantscontrole en kwaliteitsbewaking, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2013a). Kwaliteit accountantscontrole en stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking bij negen oob-vergunninghouders, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2013b). Themaonderzoek niet-oob-accountantsorganisaties. Deel 1: NBA-kantoren, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2013c). Themaonderzoek niet-oob-accountantsorganisaties. Deel 1: SRA-kantoren, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2014). Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2015). Dashboard 2015. Verandering en verbetermaatregelen, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2017). Kwaliteit oob-accountantsorganisaties onderzocht, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2018). Kwetsbaarheden in de structuur van de accountancysector, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2019). Kwaliteit overige oob-accountantsorganisaties onderzocht, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2020). De kwaliteitsslag bij de Big 4-accountantsorganisaties onderzocht, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- AFM (2021). Grip op kwaliteit, Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235.
- Alberti, C. T., Bedard, J. C., Bik, O., & Vanstraelen, A. (2020). Audit Firm Culture: Recent Developments and Trends in the Literature. *European Accounting Review*, 1-51.
- Antle, R., Gordon, E., Narayanamoorthy, G. en L. Zhou. 2006, The Joint Determination of Audit Fees, Non-Audit Fees, and Abnormal Accruals, *Review of Quantitative Finance and Accounting* 27 (3): 235-266.
- Asare, S.K, Buuren, J.P. en B. Majoor, 2019, The Joint Role of Auditors' and Auditees' Incentives and Disincentives in the Resolution of Detected Misstatements, *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 38 (1): 29-50.
- Ashbaugh, H., LaFond, R. en B.W. Mayhew, 2003, Do Nonaudit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence, *The Accounting Review* 78 (3): 611-639.
- Ashkanasy, N. M., and S. Holmes. 1995. Perceptions of organizational ideology following merger: A longitudinal study of merging accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 20 (1): 19-34.
- Beardsley, E. L., Imdieke, A. J., & Omer, T. C. (2021). The distraction effect of non-audit services on audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 71(2-3), 101380.
- Beardsley, E. L., Lassila, D. R., & Omer, T. C. (2019). How do audit offices respond to audit fee pressure? Evidence of increased focus on nonaudit services and their impact on audit quality. *Contemporary Accounting Research*, 36(2), 999-1027.
- Bell, T., Causholli, M. en W.R. Knechel, 2015, Audit Firm Tenure, Non-Audit Services, and Internal Assessments of Audit Quality, *Journal of Accounting Research* 53 (3): 461- 509.
- Bobek, D. D., D. W. Dalton, B. E. Daugherty, A. M. Hageman, and R. R. Radtke. 2017. An investigation of ethical environments of CPAs: Public accounting versus industry. *Behavioral Research in Accounting* 29(1): 43-56.
- Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*.



- Büschgens, T., A. Bausch, and D. B. Balkin. 2013. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management* 30 (4): 763-781.
- Carpenter, B. W., M. W. Dirsmith, and P. P. Gupta. 1994. Materiality judgments and audit firm culture: Social-behavioral and political perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 19 (4/5), 355-380
- Causholli, M., Chambers, D. J., & Payne, J. L. (2014). Future nonaudit service fees and audit quality. *Contemporary accounting research*, 31(3), 681-712.
- Che, L., Langli, J. C., & Svanström, T. (2018). Are Audit Partners Rewarded for Selling Consulting Services to Audit and Non-Audit Clients? Working paper.
- Choi, J. H., Kim, J. B., & Zang, Y. (2010). Do abnormally high audit fees impair audit quality?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29(2), 115-140.
- Chu, B., & Hsu, Y. (2018). Non-audit services and audit quality---the effect of Sarbanes-Oxley Act. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 201-208.
- Chung, H. en S. Kallapur, 2003, Client Importance, Nonaudit Services, and Abnormal Accruals, *The Accounting Review* 78 (4): 931-955.
- Ciconte III, W.A., Knechel, W.R. en M.A. Mayberry, 2014, Non-Audit Services and Improvements in Clients' Operating Performance and Risk Management, Working Paper, University of Florida.
- Ciconte III, W.A., Knechel, W.R. en M.A. Mayberry, 2017, Investments in Auditor Provided Non-Audit Services and Future Operating Performance, Working Paper, University of Florida.
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., & Harp, N. L. (2017). Neutral and presumptive doubt perspectives of professional skepticism and auditor job outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 1-20.
- Consultancy, 2019. <https://www.consultancy.nl/nieuws/25053/deloitte-als-eerste-big-four-in-nederland-dooromzetgrens-1-miljard>. Geraadpleegd op 11-08-2021.
- Craswell, A. T. (1999). Does the provision of non - audit services impair auditor independence?. *International Journal of auditing*, 3(1), 29-40.
- CTA (2020). Vertrouwen op controle. Commissie toekomst accountancysector.
- Dalton, D. W., Buchheit, S., & McMillan, J. J. (2014). Audit and tax career paths in public accounting: An analysis of student and professional perceptions. *Accounting Horizons*, 28(2), 213-231.
- Defond, M.L, Raghunandan, K. en K.R. Subramanyam, 2002, Do Non-Audit Service Fees Impair Auditor Independence? Evidence from Going Concern Audit Opinions, *Journal of Accounting Research* 40 (4): 1247-1274.
- Deloitte (2021) [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/About/Growth-Through-Acquisition/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Growth-Through-Acquisition/index.htm), geraadpleegd op 11-08-2021.
- Dijkgraaf, E., Hoogstins, J., & Maasland, E. (2021). Effects of and experiences with joint audit, Rotterdam: Erasmus Competition & Regulation institute.
- Donelson, D. C., Ege, M., Imdieke, A. J., & Maksymov, E. (2020). The revival of large consulting practices at the Big 4 and audit quality. *Accounting, Organizations and Society*, 87, 101157.
- Ernstberger, J., Koch, C., Schreiber, E. M., & Trompeter, G. (2020). Are audit firms' compensation policies associated with audit quality?. *Contemporary Accounting Research*, 37(1), 218-244.
- Ferguson, M.J., Seow, G.S. en D. Young, 2004, Nonaudit Services and Earnings Management: UK Evidence, *Contemporary Accounting Research* 21 (4): 813-841.
- Firth, M. (1997). The provision of non - audit services and the pricing of audit fees. *Journal of Business Finance & Accounting*, 24(3), 511-525.
- Francis, J.R. en B. Ke, 2006, Disclosures of Fees Paid to Auditors and the Market Valuation of Earnings Surprises, *Review of Accounting Studies* 11 (4): 495-523
- Frankel, R.M., Johnson, M.F. en K.K. Nelson, 2002, The Relation between Auditors' Fees for Nonaudit Services and Earnings Management, *The Accounting Review* 77 (4), Supplement: Quality of Earnings Conference, pp. 71-105.

- Friedman, H. L., & Mahieux, L. (2021). How Is the Audit Market Affected by Characteristics of the Nonaudit Services Market?. *Journal of Accounting Research*, 59(3), 959-1020.
- Geiger, M.A. en D.V. Rama, 2003, Audit Fees, Nonaudit Fees, and Auditor Reporting on Stressed Companies, *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 22 (2): 53-69.
- Gendron, Y., & Spira, L. F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275-300.
- Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2014). Error management in audit firms: Error climate, type, and originator. *The Accounting Review*, 89(1), 303-330.
- Griffith, E. E., Kadous, K., & Proell, C. A. (2020). Friends in low places: How peer advice and expected leadership feedback affect staff auditors' willingness to speak up. *Accounting, Organizations and Society*, 87, 101153.
- Gronewold, U., and M. Donle. 2011. Organizational error climate and auditors' predispositions toward handling errors. *Behavioral Research in Accounting* 23 (2): 69- 92.
- Gul, F. A., Tsui, J., & Dhaliwal, D. S. (2006). Non - audit services, auditor quality and the value relevance of earnings. *Accounting & Finance*, 46(5), 797-817.
- Habib, A. (2012). Non - audit service fees and financial reporting quality: A meta - analysis. *Abacus*, 48(2), 214-248.
- Harris, S. "Issues for the Academic Community to Consider." Public Company Accounting Oversight Board at the PCAOB/AAA Annual Meeting. 16 April 2015.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35 (2): 286- 316.
- Jenkins, J. G., Deis, D. R., Bedard, J. C., & Curtis, M. B. (2008). Accounting firm culture and governance: A research synthesis. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 45-74.
- Joe, J.R. en S.D. Vandervelde, 2007, Do Auditor-Provided Nonaudit Services Improve Audit Effectiveness?, *Contemporary Accounting Research* 24 (2): 467-487.
- Johansen, T. R., & Christoffersen, J. (2017). Performance evaluations in audit firms: Evaluation foci and dysfunctional behaviour. *International Journal of Auditing*, 21(1), 24-37.
- Kerckhofs, L., Hardies, K., Vandenhaute, M. L., & Ceustermans, S. (2021). Starting your career at an accounting firm: The role of personality in explaining career starts. *Accounting Horizons*, 35(1), 105-131.
- Kelly, P.T. and C. E. Earley. 2009. Leadership and Organizational Culture: Lessons Learned from Arthur Andersen. *Accounting and the Public Interest* 9 (1): 129-147.
- Kinney, Jr., W.R., Palmrose, Z.-V. en S. Scholz, 2004, Auditor Independence, Non-Audit Services, and Restatements: Was the U.S. Government Right?, *Journal of Accounting Research* 42 (3): 561-588.
- Knechel, W. R., Sharma, D. S., & Sharma, V. D. (2012). Non - audit services and knowledge spillovers: Evidence from New Zealand. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(1 - 2), 60-81.
- Koh, K., Rajgopal, S. en S. Srinivasan, 2013, Non-Audit Services and Financial Reporting Quality: Evidence from 1978 to 1980, *Review of Accounting Studies* 18 (1): 1-33.
- Kowaleski, Z. T., Mayhew, B. W., & Tegeler, A. C. (2018). The impact of consulting services on audit quality: An experimental approach. *Journal of Accounting Research*, 56(2), 673-711.
- Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*.
- Lennox, C., Wang, C., & Wu, X. (2020). Opening up the "black box" of audit firms: The effects of audit partner ownership on audit adjustments. *Journal of Accounting Research*, 58(5), 1299-1341.
- Lennox, C.S., 2016, Did the PCAOB's Restrictions on Auditors' Tax Services Improve Audit Quality?, *The Accounting Review* 91 (5): 1493-1512.
- Li, J. en J.W. Lin, 2005, The Relation between Earnings Management and Audit Quality, *Journal of Accounting and Finance Research* 12 (1): 1-11.
- Lim, C.-Y. en H.-T. Tan, 2008, Non-Audit Service Fees and Audit Quality: The Impact of Auditor Specialization, *Journal of Accounting Research* 46 (1): 199-246.

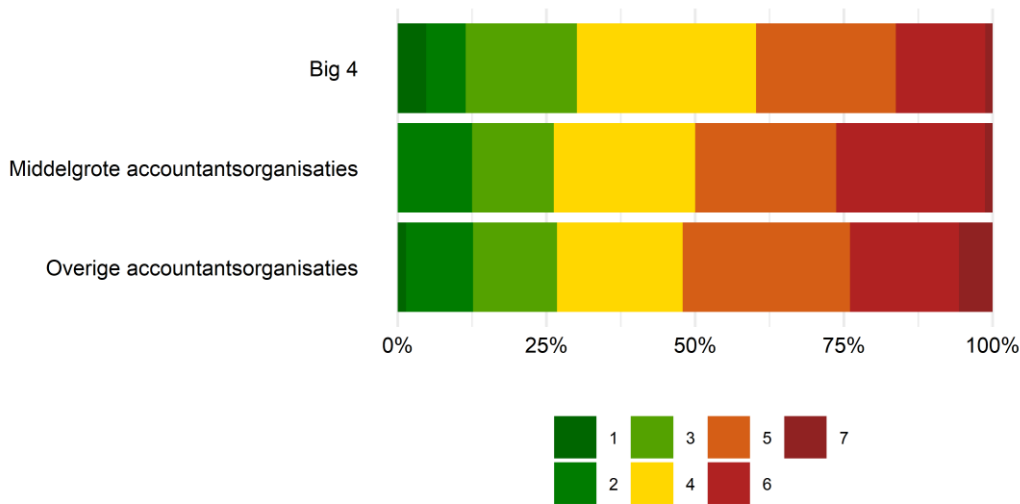
- Lisic, L. L., Myers, L. A., Pawlewicz, R., & Seidel, T. A. (2019). Do accounting firm consulting revenues affect audit quality? Evidence from the pre - and post - SOX eras. *Contemporary Accounting Research*, 36(2), 1028-1054.
- Maasland, E. (2019). Literatuurstudie naar kwaliteitsverbeterende maatregelen in de accountancysector, Rotterdam: Erasmus Competition & Regulation institute.
- Martinov-Bennie, N., and G. Pflugrath. 2009. The strength of an accounting firms' ethical environment and the quality of auditors' judgement. *Journal of Business Ethics* 87 (2): 237-253.
- MCA (2020). Spiegel voor de accountancysector. Amsterdam: Monitoring Commissie Accountancy.
- Meckfessel, M. en D. Sellers, 2017, The Impact of Big 4 Consulting on Audit Reporting Lag and Restatements, *Managerial Auditing Journal* 32 (1): 19-49.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: Financial Times Prentice Hall.
- Mitra, S., 2007, Nonaudit Service Fees and Auditor Independence: Empirical Evidence from the Oil and Gas Industry, *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 22 (1): 85- 107.
- Mowchan, M. (2016). Office managing partners, non-audit services, and audit quality. Arizona State University.
- NBA (2019). Inzicht in de Nederlandse accountancysector: OOB-segment, Amsterdam: NBA.
- Nelson, M. W., & Proell, C. A. (2018). Is silence golden? Audit team leader reactions to subordinates who speak up "in the moment" and at performance appraisal. *The Accounting Review*, 93(6), 281-300.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.
- Palmrose, Z.-V., 1986, The Effect of Nonaudit Services on the Pricing of Audit Services: Further Evidence, *Journal of Accounting Research* 24 (2): 405-411.
- Pierce, B., and B. Sweeney. 2005. Management control in audit firms - Partners' perspectives. *Management Accounting Research* 16, 340-370.
- Reigle, R. F. 2001. Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal* 13 (4): 3-8.
- Reynolds, J.K., Deis, D.R. en J.R. Francis, 2004, Professional Service Fees and Auditor Objectivity, *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23 (1): 29-52.
- Ruddock, C., Taylor, S.J. en S.L. Taylor, 2006, Nonaudit Services and Earnings Conservatism: Is Auditor Independence Impaired?, *Contemporary Accounting Research* 23 (3): 701-46.
- Shafer, W. E. 2008. Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society* 33, 825-835.
- Sharma, D. S., & Sidhu, J. (2001). Professionalism vs commercialism: The association between non - audit services (NAS) and audit independence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(5 - 6), 563-594.
- Simon, D. T. (1985). The audit services market: Additional empirical evidence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 5(1), 71-78.
- Simunic, D. A. (1984). Auditing, consulting, and auditor independence. *Journal of Accounting research*, 679-702.
- Srinidhi, B.N. en F.A. Gul, 2007, The Differential Effects of Auditors' Nonaudit and Audit Fees on Accrual Quality, *Contemporary Accounting Research* 24 (2): 595-629.
- Svanberg, J., and P. Öhman, P. 2016. Does ethical culture in audit firms support auditor objectivity? *Accounting in Europe* 13(1): 65-79.
- Svanström, T. (2013). Non-audit services and audit quality: Evidence from private firms. *European Accounting Review*, 22(2), 337-366.
- Van Brenk, H., Majoor, B., & Wright, A. M. (2021). The Effects of Profit-Sharing Plans, Client Importance, and Reinforcement Sensitivity on Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(1), 107-131.
- Van Buuren, J., Koch, C., van Nieuw Amerongen, N., & Wright, A. M. (2018). Evaluating the change process for business risk auditing: Legitimacy experiences of non-Big 4 auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 249-269.

- Whisenant, S., Sankaraguruswamy, S. en K. Raghunandan, 2003, Evidence on the Joint Determination of Audit and Non-Audit Fees, *Journal of Accounting Research* 41 (4): 721-744.
- Wyatt AR (2004) Accounting professionalism—They just don't get it! *Accounting Horizons* 18(1):45-53.
- Zaman, M., Hudaib, M., & Haniffa, R. (2011). Corporate governance quality, audit fees and non - audit services fees. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1- - 2), 165-197.

# Bijlage A Enquêtes

## NBA Young Profs

Figuur A. 1 Uitsplitsing van Figuur 6.4

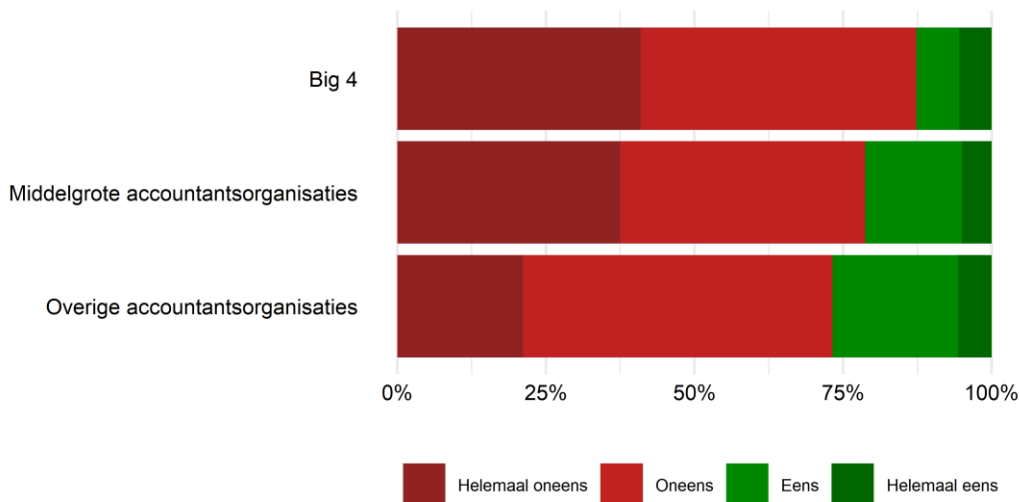


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Waarop word jij voornamelijk beoordeeld: audit efficiency (bijv. budgetten halen) of audit effectiviteit (bijv. kwaliteitsaspecten onderzoek)? Op een schaal van 1 (audit efficiency) tot 7 (audit effectiviteit).

Figuur A. 2 Uitsplitsing van Figuur 6.5 "Stelling: een accountantskantoor met een adviestak en controletak levert ongezonde spanning op."

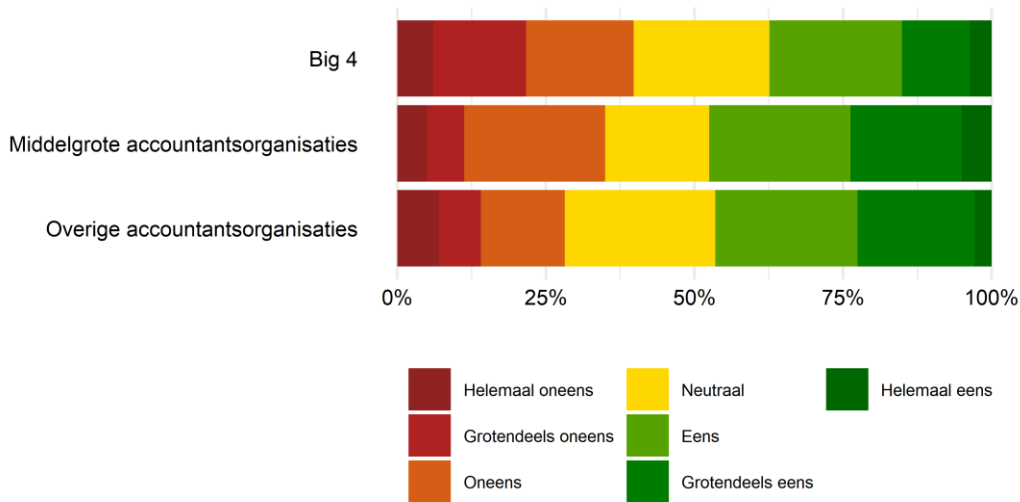


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: een accountantskantoor met een adviestak en controletak levert ongezonde spanning op.

Figuur A. 3 Uitsplitsing van Figuur 6.6 "Stelling: openbaar accountants en consultants binnen mijn accountantsorganisatie werken actief samen en leren van elkaar"

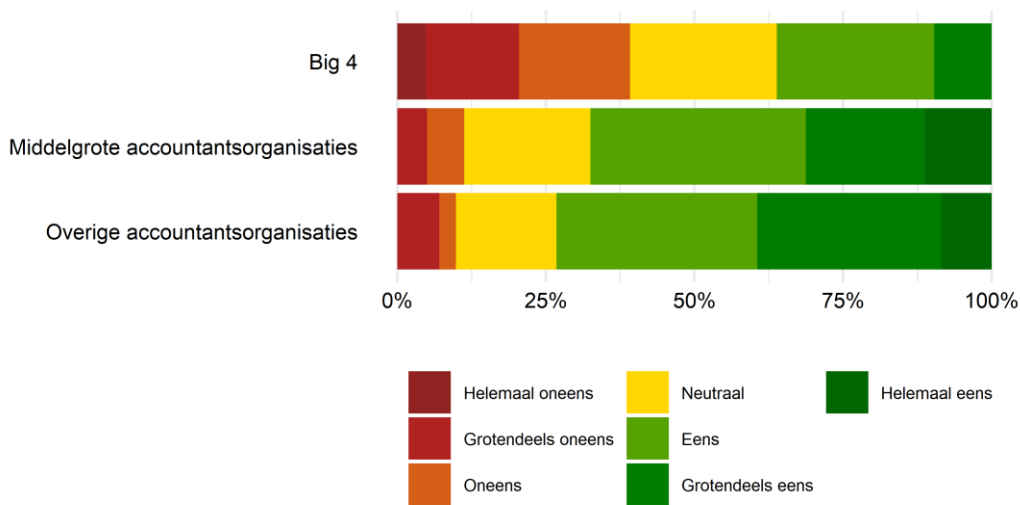


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: openbaar accountants en consultants binnen mijn accountantsorganisatie werken actief samen en leren van elkaar.

Figuur A. 4 Uitsplitsing van Figuur 6.6 "Stelling: als accountant signaleer ik of en zo ja waarover mijn klant adviesdiensten nodig heeft"

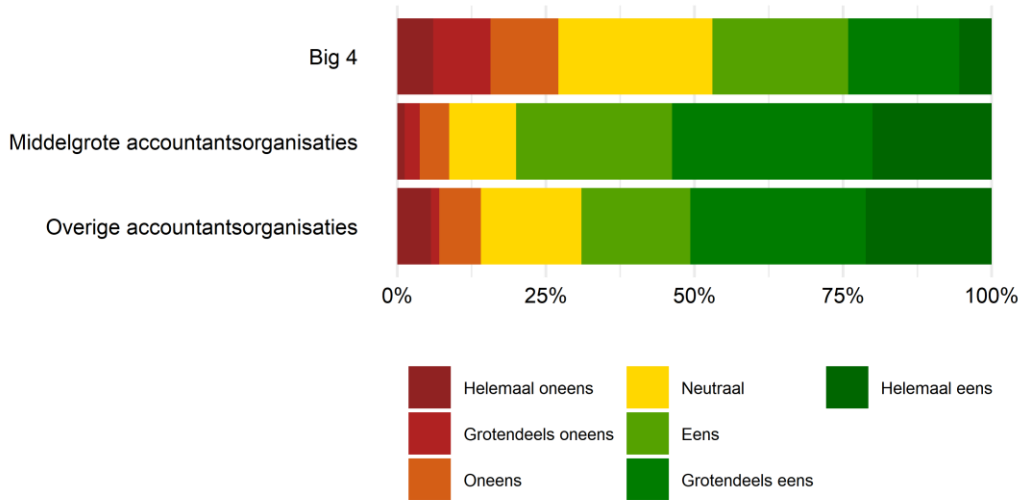


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: als accountant signaleer ik of en zo ja waarover mijn klant adviesdiensten nodig heeft.

Figuur A. 5 Uitsplitsing van Figuur 6.6 "Stelling: onze klanten vinden het belangrijk dat wij zowel controlediensten als adviesdiensten kunnen aanbieden"

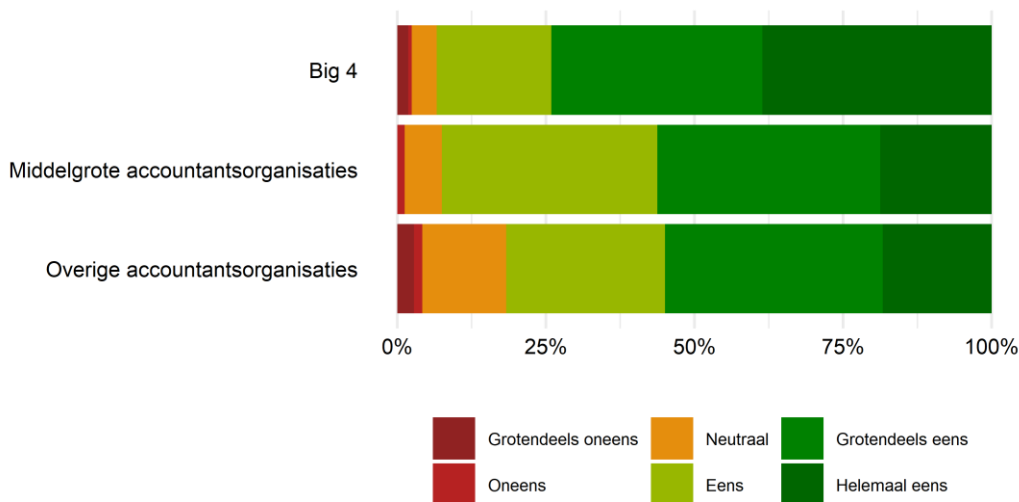


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: onze klanten vinden het belangrijk dat wij zowel controlediensten als adviesdiensten kunnen aanbieden.

Figuur A. 6 Uitsplitsing van Figuur 6.6 "Stelling: voor een goede controle is er een multidisciplinair (audit)team nodig met toegang tot specialistische kennis"

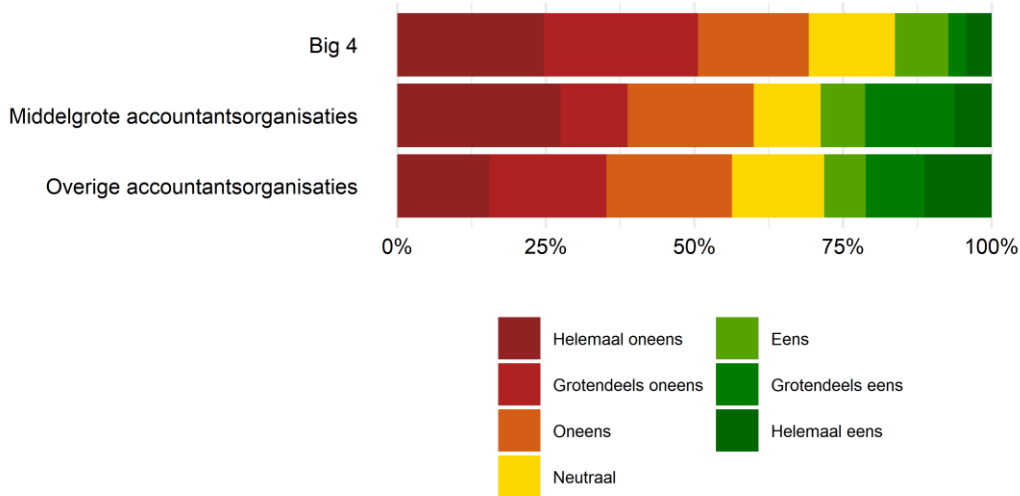


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: voor een goede controle is er een multidisciplinair (audit)team nodig met toegang tot specialistische kennis.

Figuur A. 7 Uitsplitsing van Figuur 6.7

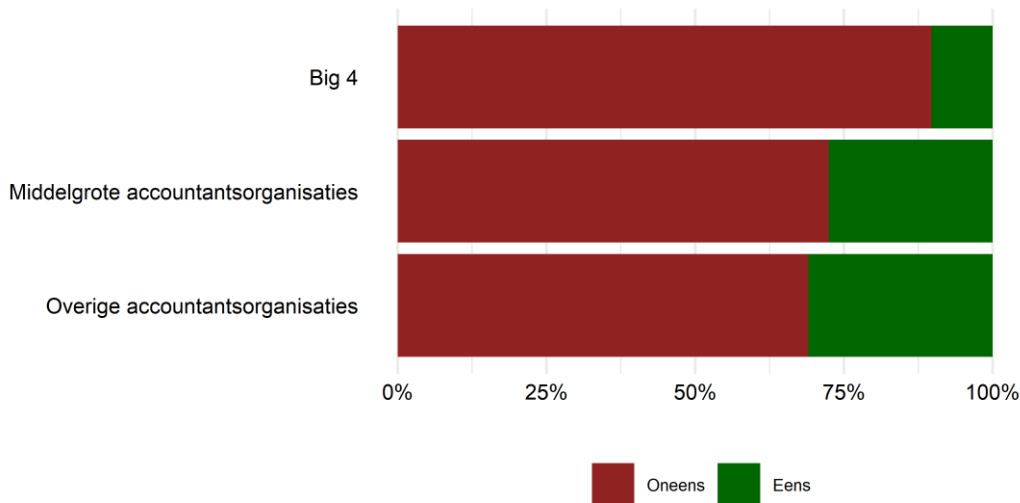


Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: het aanbieden van adviesdiensten zou volledig gescheiden moeten worden van het aanbieden van controle-diensten (audit-only).

Figuur A. 8 Uitsplitsing van Figuur 6.8



Bron: NBA Young Profs enquête. Bewerkt door SEO.

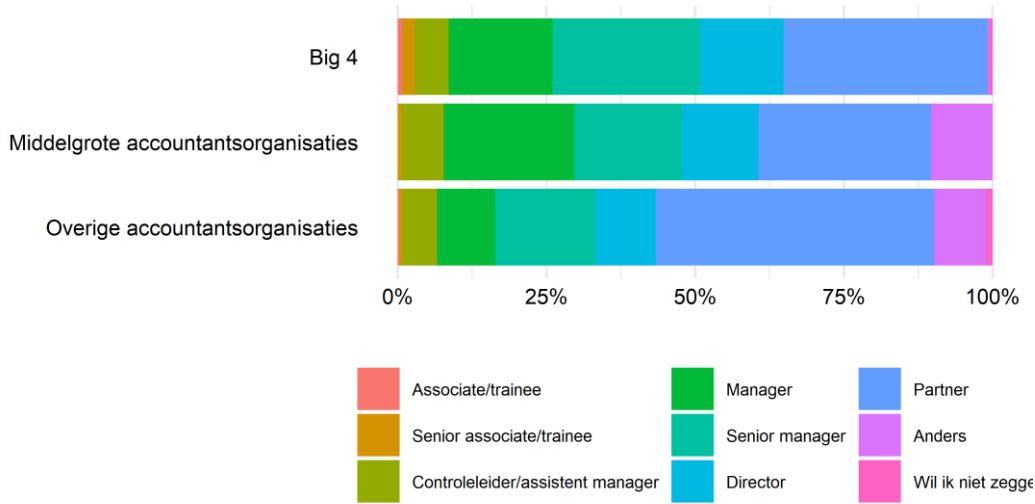
Noot: N = 166 (Big 4), N = 80 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 71 (Overige accountantsorganisaties).

Vraag: Stelling: een accountantskantoor dat zich volledig toelegt op controlediensten (en geen adviesdiensten biedt) kan een hogere controle kwaliteit bieden.



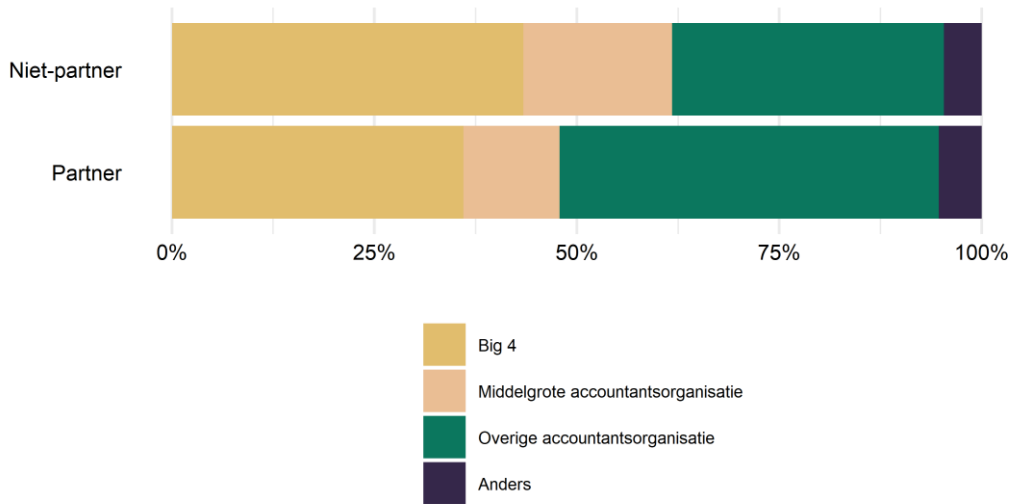
Accountantsenquête

Figuur A. 9 Uitsplitsing Figuur 6.9



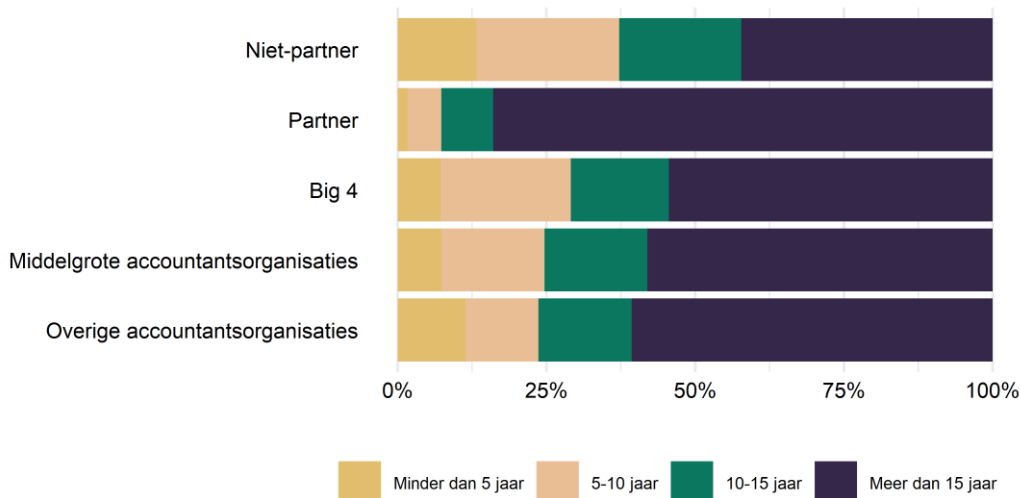
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 396 (Big 4), N = 155 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 378 (Overige accountantsorganisaties).  
 Vraag: Wat is uw functie?

Figuur A. 10 Uitsplitsing van Figuur 6.10



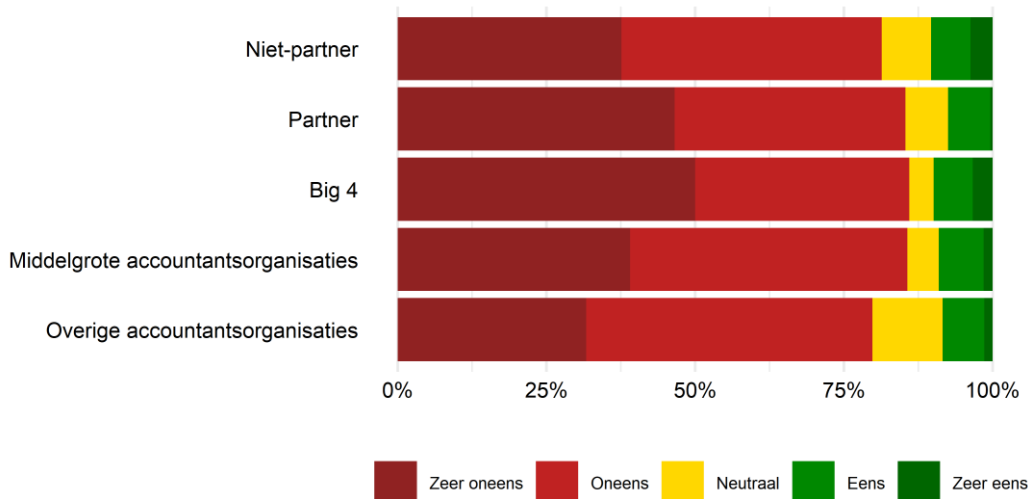
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 599 (Niet-partner), N = 378 (Partner). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven  
 Vraag: Bij wat voor type accountantsorganisatie bent u werkzaam?

Figuur A. 11 Uitsplitsing van Figuur 6.11



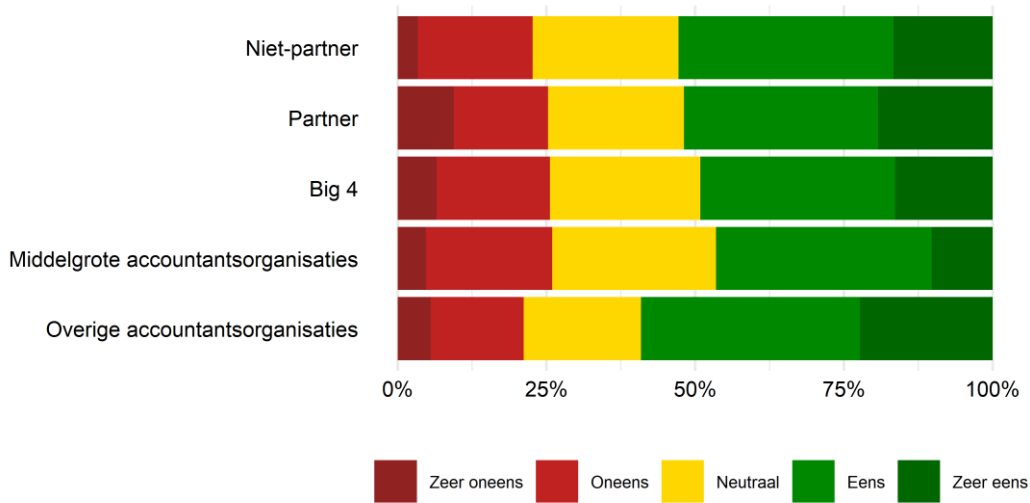
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 561 (Niet-partner), N = 355 (Partner), N = 388 (Big 4), N = 150 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 351 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.  
 Vraag: Hoeveel jaar bent u al actief?

Figuur A. 12 Uitsplitsing van Figuur 6.13 "Er ontstaat discussie over prioriteit bij inzet personeel op advies-dan wel controleopdrachten doordat mijn werkgever zowel advies- als controlediensten aanbiedt" (multidisciplinaire organisaties)



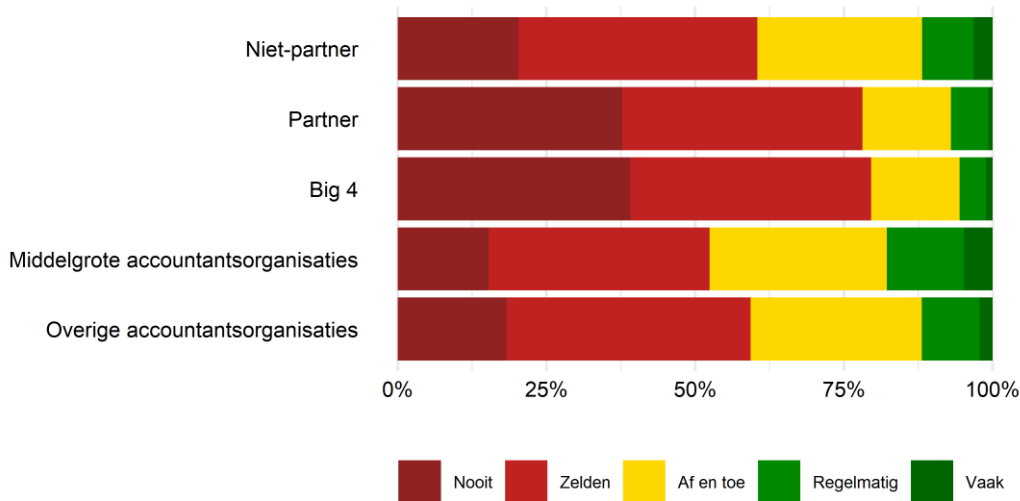
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 484 (Niet-partner), N = 307 (Partner), N = 364 (Big 4), N = 133 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 287 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Er ontstaat discussie over prioriteiten bij inzet personeel op advies-dan wel controleopdrachten, doordat mijn werkgever zowel advies als controlediensten aanbiedt.

Figuur A. 13 Uitsplitsing van Figuur 6.13 "Als mijn werkgever geen adviesdiensten meer zou leveren, vertrekken controleklanten naar een organisatie die dat wel doet" (multidisciplinaire organisaties)



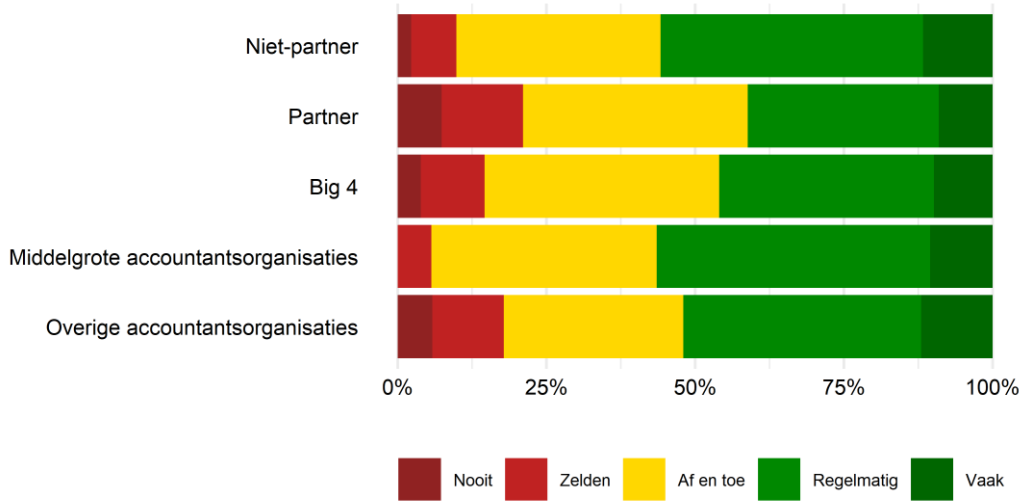
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 445 (Niet-partner), N = 297 (Partner), N = 336 (Big 4), N = 127 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 269 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Als mijn werkgever geen adviesdiensten meer zou leveren, vertrekken controleklanten naar een organisatie die dat wel doet.

Figuur A. 14 Uitsplitsing van Figuur 6.14 "Hoe vaak ervaart u tijdens het uitvoeren van controlediensten dilemma's of knelpunten tussen vaktechnische en commerciële afwegingen?" (Multidisciplinaire organisaties)



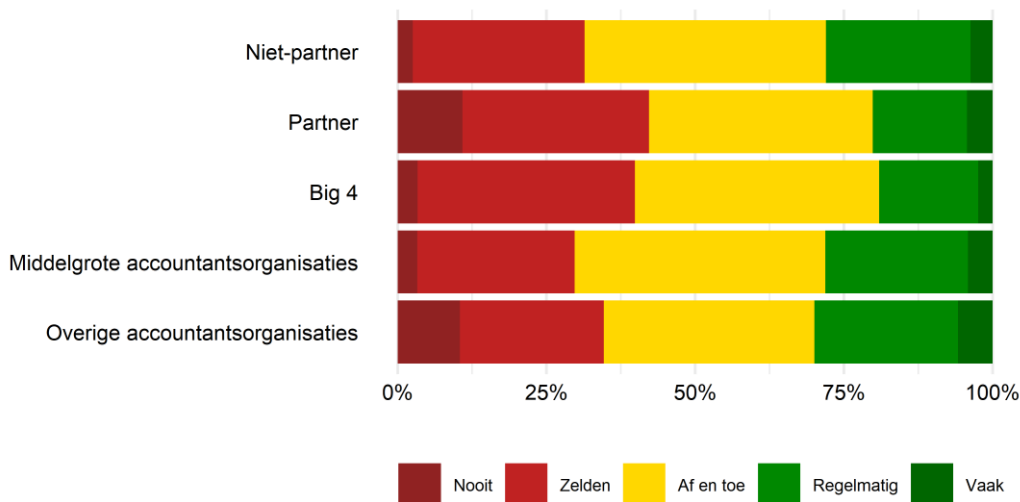
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 473 (Niet-partner), N = 302 (Partner), N = 363 (Big 4), N = 124 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 278 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak ervaart u tijdens het uitvoeren van controlediensten dilemma's of knelpunten tussen vaktechnische en commerciële afwegingen?

Figuur A. 15 Uitsplitsing van Figuur 6.14 "Hoe vaak worden bij uw werkgever adviesopdrachten verkregen via klantcontacten van de controletak?" (Multidisciplinaire organisaties)



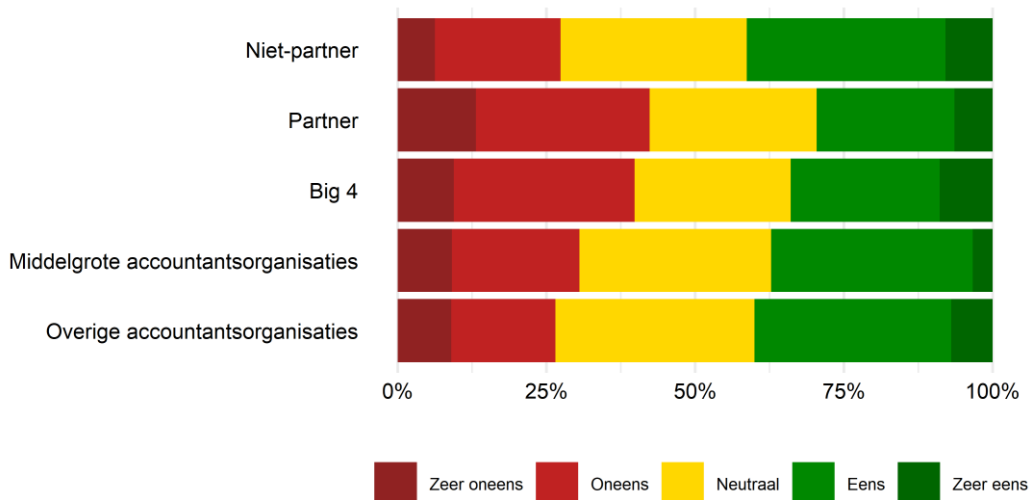
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 446 (Niet-partner), N = 299 (Partner), N = 335 (Big 4), N = 124 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 275 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak worden bij uw werkgever adviesopdrachten verkregen via klantcontacten van de controletak?

Figuur A. 16 Uitsplitsing van Figuur 6.14 "Hoe vaak worden bij uw werkgever controleopdrachten verkregen via klantcontacten van de adviestak?" (Multidisciplinaire organisaties)



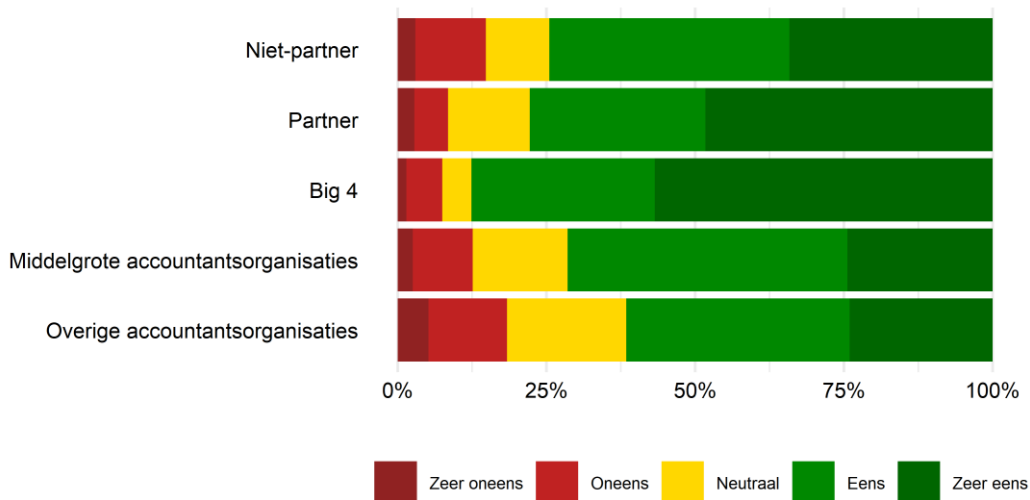
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 436 (Niet-partner), N = 303 (Partner), N = 331 (Big 4), N = 121 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 277 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak worden bij uw werkgever controleopdrachten verkregen via klantcontacten van de adviestak?

Figuur A. 17 Uitsplitsing van Figuur 6.15 "Accountants binnen mijn organisatie leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere commerciële afwegingen te maken" (Multidisciplinaire organisaties)



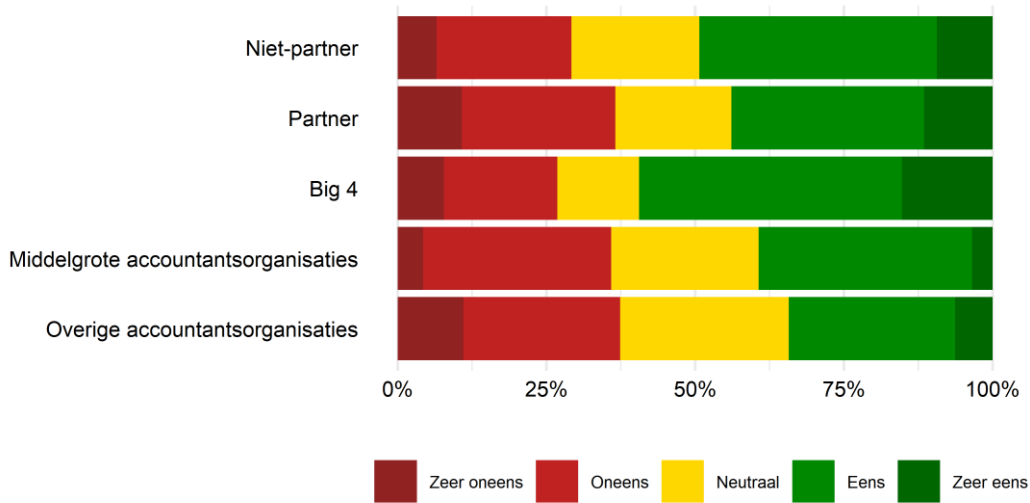
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 431 (Niet-partner), N = 281 (Partner), N = 339 (Big 4), N = 121 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 245 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Accountants binnen mijn organisatie leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere commerciële afwegingen te maken.

Figuur A. 18 Uitsplitsing van Figuur 6.15 "Accountants binnen mijn organisatie leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere vaktechnische afwegingen te maken" (Multidisciplinaire organisaties)



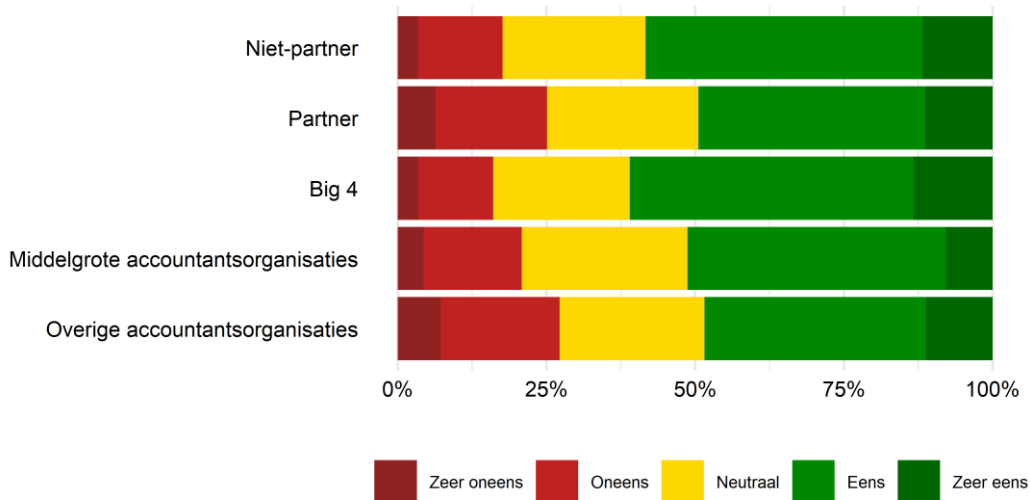
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 439 (Niet-partner), N = 284 (Partner), N = 347 (Big 4), N = 119 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 250 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Accountants binnen mijn organisatie leren van de interactie met adviseurs van de adviestak om betere vaktechnische afwegingen te maken.

Figuur A. 19 Uitsplitsing van Figuur 6.16 "De kennis van de adviestak van mijn organisatie is belangrijk om opdrachten of klanten binnen te halen bij de controletoek van mijn organisatie" (Multidisciplinaire organisaties)



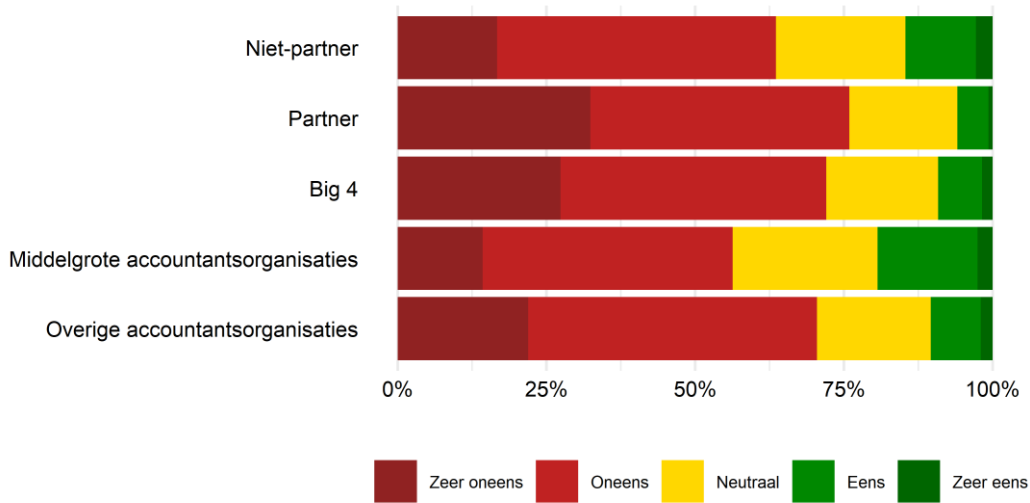
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 428 (Niet-partner), N = 287 (Partner), N = 335 (Big 4), N = 117 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 254 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: De kennis van de adviestak van mijn organisatie is belangrijk om opdrachten of klanten binnen te halen bij de controletoek van mijn organisatie.

Figuur A. 20 Uitsplitsing van Figuur 6.16 "Het imago van de controletoek van mijn organisatie is belangrijk om opdrachten of klanten binnen te halen bij de adviestak van mijn organisatie" (Multidisciplinaire organisaties)



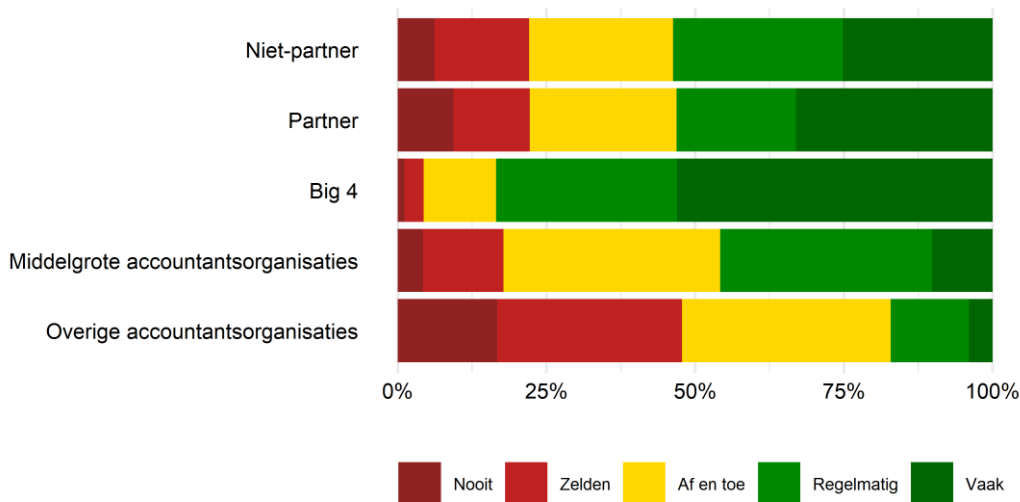
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 408 (Niet-partner), N = 283 (Partner), N = 318 (Big 4), N = 115 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 250 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Het imago van de controletoek van mijn organisatie is belangrijk om opdrachten of klanten binnen te halen bij de adviestak van mijn organisatie.

Figuur A. 21 Uitsplitsing van Figuur 6.16. "Mijn organisatie legt te veel nadruk op het behouden van klanten voor toekomstige controle- of adviesopdrachten" (Multidisciplinaire organisaties)



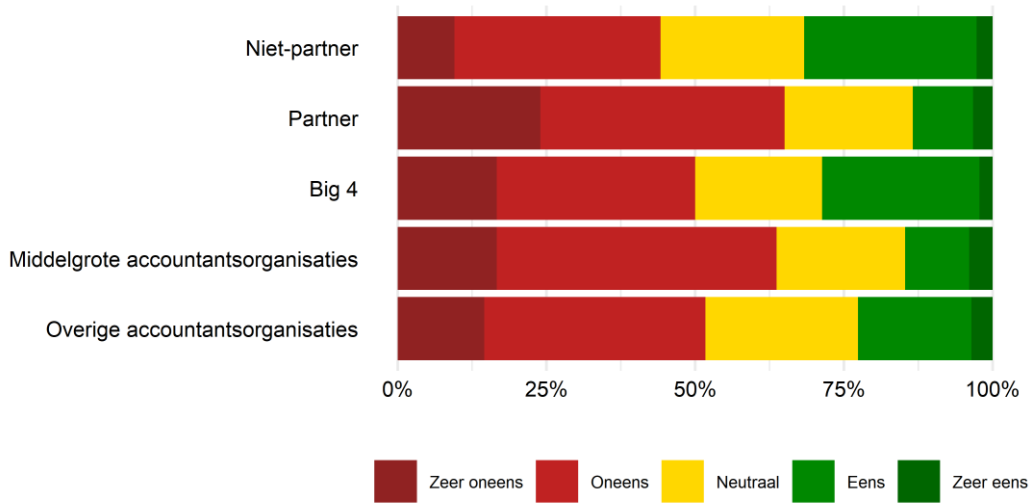
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 431 (Niet-partner), N = 287 (Partner), N = 340 (Big 4), N = 119 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 251 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Mijn organisatie legt te veel nadruk op het behouden van klanten voor toekomstige controle- of adviesopdrachten.

Figuur A. 22 Uitsplitsing van Figuur 6.17 "Hoe vaak worden binnen uw organisatie specialisten die werkzaam zijn bij de adviestak ingezet om controlerend accountants bij te staan bij het uitvoeren van controlediensten?" (Multidisciplinaire organisaties)



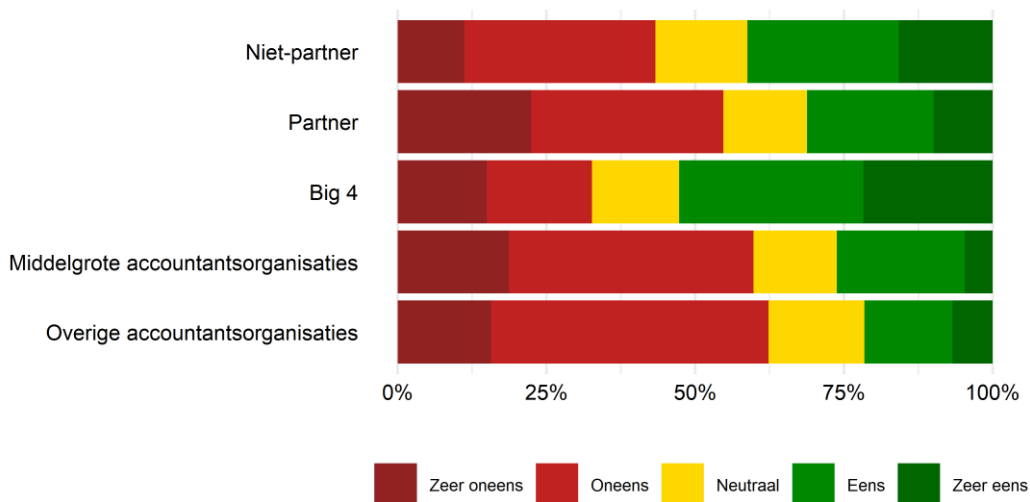
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 434 (Niet-partner), N = 288 (Partner), N = 345 (Big 4), N = 118 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 251 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Hoe vaak worden binnen uw organisatie specialisten die werkzaam zijn bij de adviestak ingezet om controlerend accountants bij te staan bij het uitvoeren van controlediensten?

Figuur A. 23 Uitsplitsing van Figuur 6.24 "Klanten zijn bereid meer te betalen voor controlediensten van een organisatie die ook adviesdiensten aanbiedt" (Multidisciplinaire organisaties)



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 335 (Niet-partner), N = 246 (Partner), N = 276 (Big 4), N = 102 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 199 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Klanten zijn bereid meer te betalen voor controlediensten van een organisatie die ook adviesdiensten aanbiedt.

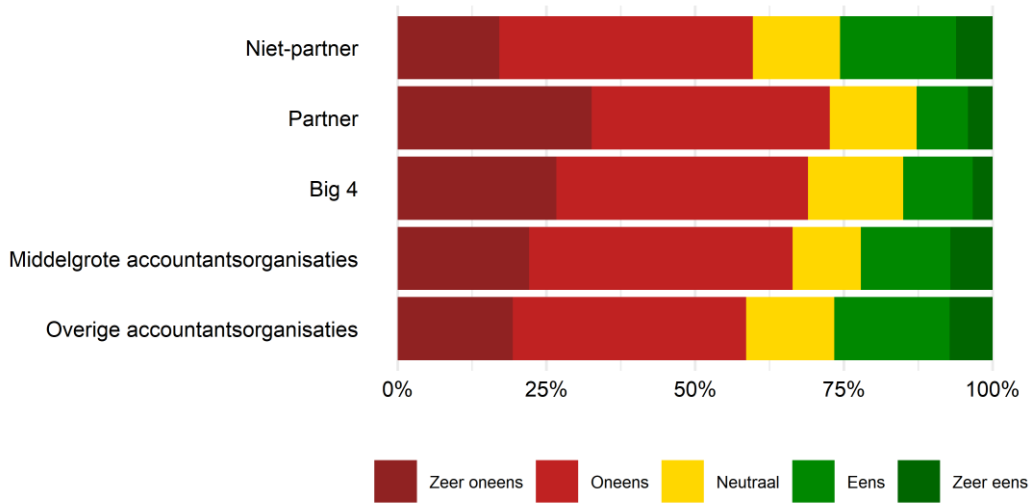
Figuur A. 24 Uitsplitsing van Figuur 6.24 "Als mijn werkgever alleen controlediensten zou aanbieden, moeten de tarieven die we rekenen voor wettelijke controles omhoog" (Multidisciplinaire organisaties)



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 374 (Niet-partner), N = 263 (Partner), N = 300 (Big 4), N = 107 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 223 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Als mijn werkgever alleen controlediensten zou aanbieden, moeten de tarieven die we rekenen voor wettelijke controles omhoog.

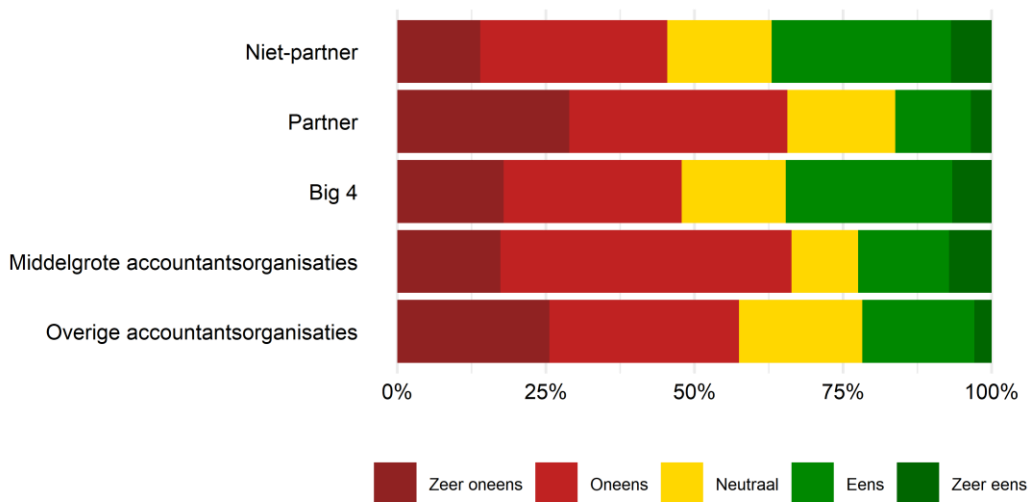


Figuur A. 25 Uitsplitsing van Figuur 6.24 "Als ik mijn werkgever alleen controlediensten zou aanbieden, moeten we scherper op de prijs concurreren" (Multidisciplinaire organisaties)



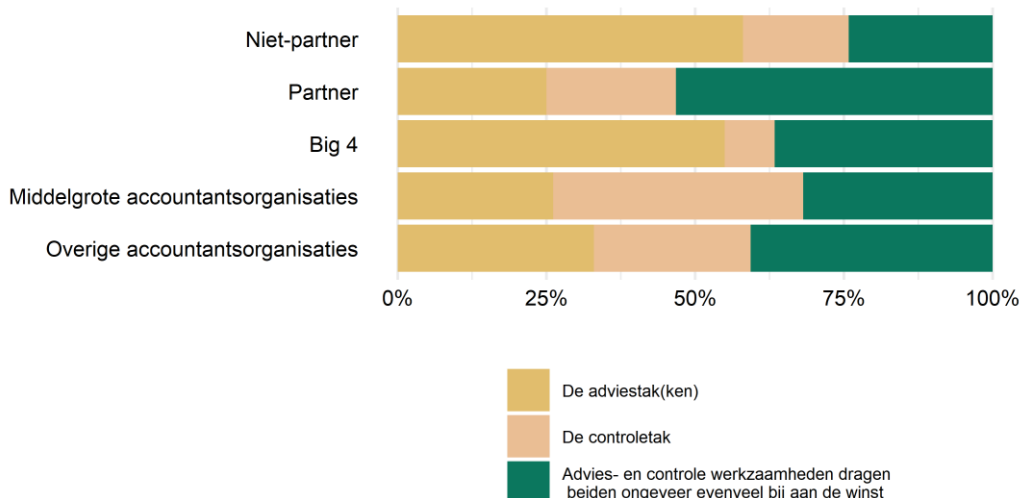
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 375 (Niet-partner), N = 267 (Partner), N = 300 (Big 4), N = 113 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 222 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Als ik mijn werkgever alleen controlediensten zou aanbieden, moeten we scherper op de prijs concurreren.

Figuur A. 26 Uitsplitsing van Figuur 6.24 "De winst van de adviestak in mijn organisatie wordt deels gebruikt om kosten of investeringen bij de controletak te dragen."



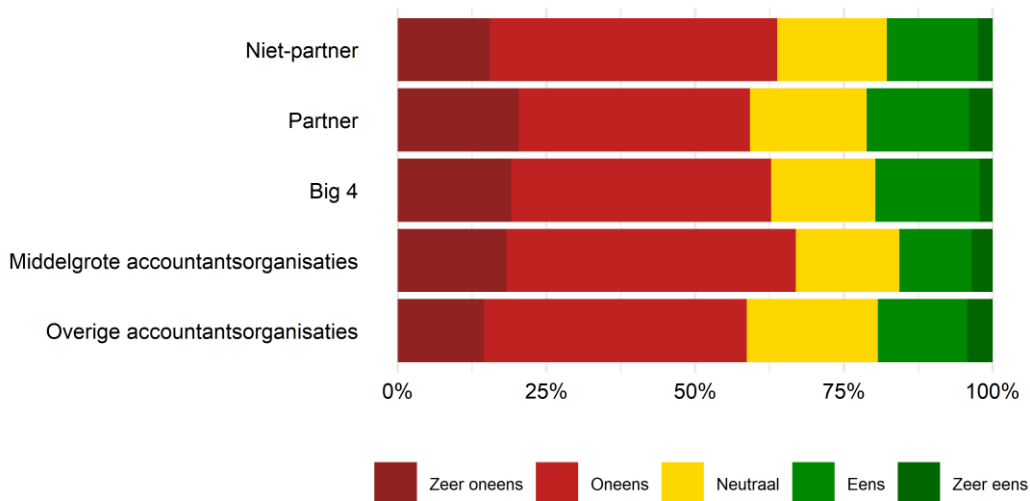
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 308 (Niet-partner), N = 259 (Partner), N = 257 (Big 4), N = 98 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 207 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze stelling heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: De winst van de adviestak in mijn organisatie wordt deels gebruikt om kosten of investeringen bij de controletak te dragen.

Figuur A. 27 Uitsplitsing van Figuur 6.25 (Multidisciplinaire organisaties)



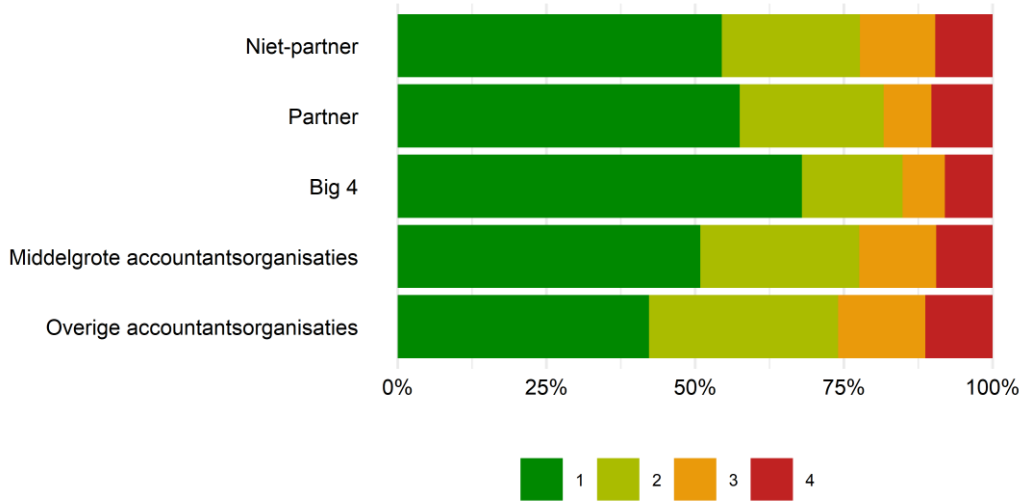
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 298 (Niet-partner), N = 248 (Partner), N = 273 (Big 4), N = 88 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 182 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Welke tak van uw organisatie draagt het meest bij aan de winst?

Figuur A. 28 Uitsplitsing van Figuur 6.26 "Stelling: dat de accountant aan een oob-klant niet zowel controle- als adviesdiensten mag aanbieden belemmert de concurrentie" (Multidisciplinaire organisaties)



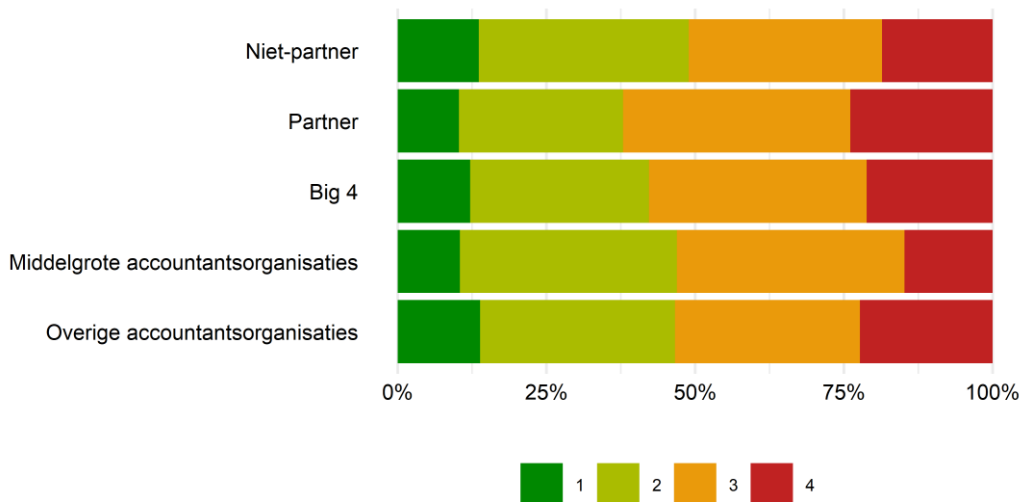
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 406 (Niet-partner), N = 255 (Partner), N = 325 (Big 4), N = 115 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 213 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: dat de accountant aan een oob-klant niet zowel controle- als adviesdiensten mag aanbieden belemmert de concurrentie.

Figuur A. 29 Uitsplitsing van Figuur 6.27 "In hoeverre concurreert uw organisatie op de kwaliteit van de controle met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur)" (Multidisciplinaire organisaties)



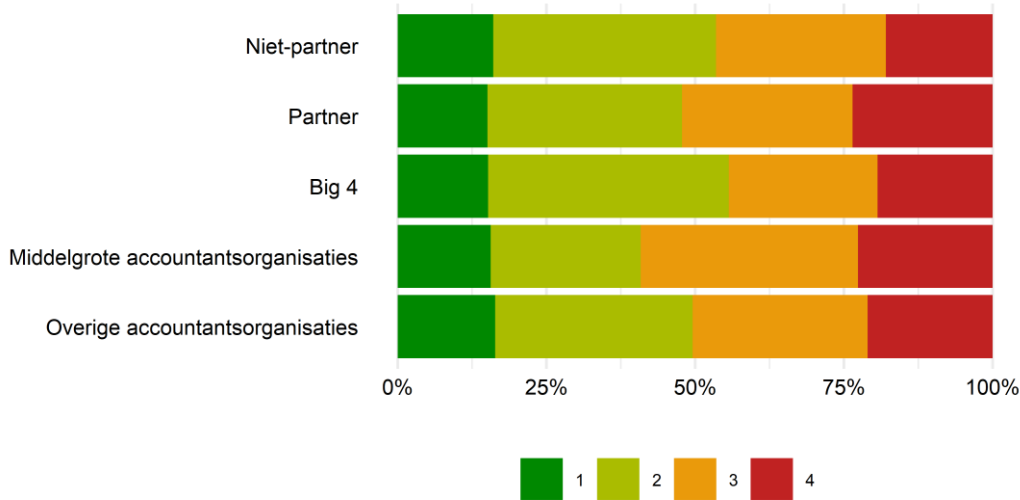
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 426 (Niet-partner), N = 273 (Partner), N = 337 (Big 4), N = 116 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 239 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: In hoeverre concurreert uw organisatie op de kwaliteit van de controle met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur)

Figuur A. 30 Uitsplitsing van Figuur 6.27 "In hoeverre concurreert uw organisatie op de tarieven van de controle met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur)" (Multidisciplinaire organisaties)



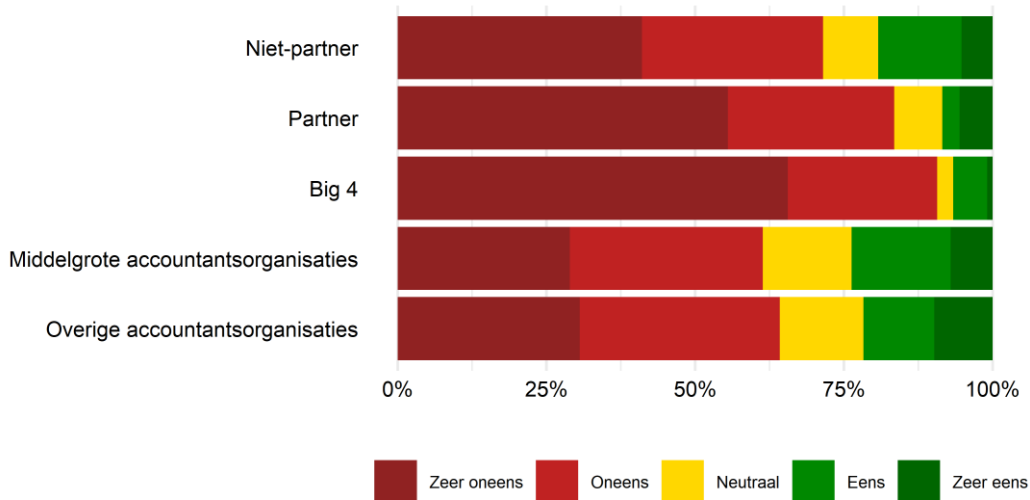
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 425 (Niet-partner), N = 272 (Partner), N = 336 (Big 4), N = 115 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 238 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: In hoeverre concurreert uw organisatie op de tarieven van de controle met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur)

Figuur A. 31 Uitsplitsing van Figuur 6.27 "In hoeverre concurreert uw organisatie op de expertise die we in huis hebben aan de advieskant met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur)" (Multidisciplinaire organisaties)



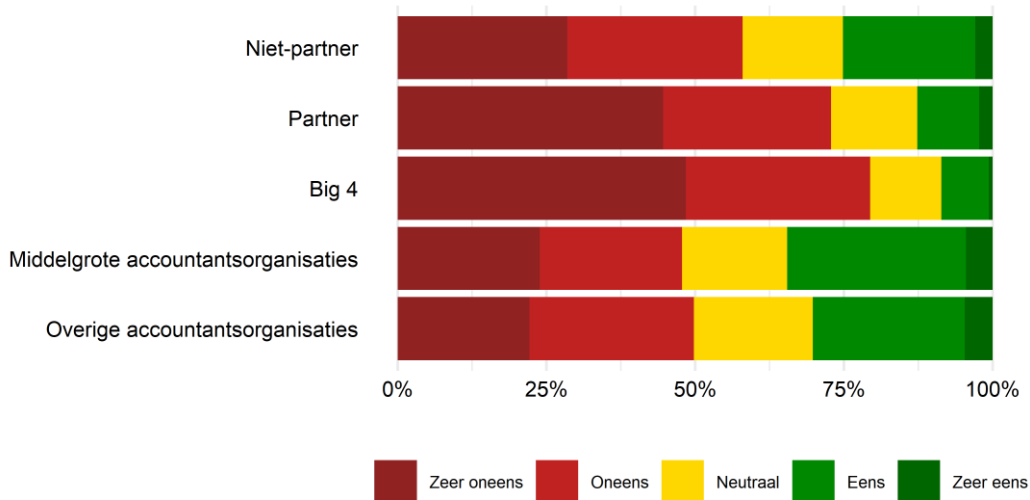
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 424 (Niet-partner), N = 272 (Partner), N = 336 (Big 4), N = 115 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 238 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: In hoeverre concurreert uw organisatie op de expertise die we in huis hebben aan de advieskant met andere accountantsorganisaties op de markt voor controlediensten? (Ordenen naar belang; 1 = hoogste voorkeur, 4 = laagste voorkeur).

Figuur A. 32 Uitsplitsing van Figuur 6.29 "Het doorvoeren van een volledige splitsing van de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan controlekwaliteit" (Multidisciplinaire organisaties)



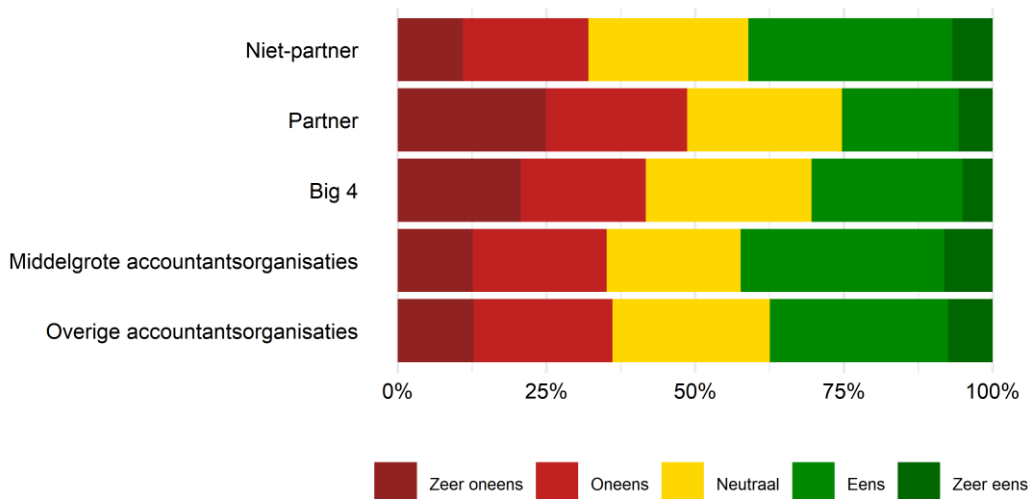
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 421 (Niet-partner), N = 272 (Partner), N = 334 (Big 4), N = 114 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 235 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Het doorvoeren van een volledige splitsing van de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan controlekwaliteit

Figuur A. 33 Uitsplitsing van Figuur 6.29 “Het doorvoeren van een gedeeltelijke splitsing van de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan controlekwaliteit” (Multidisciplinaire organisaties)



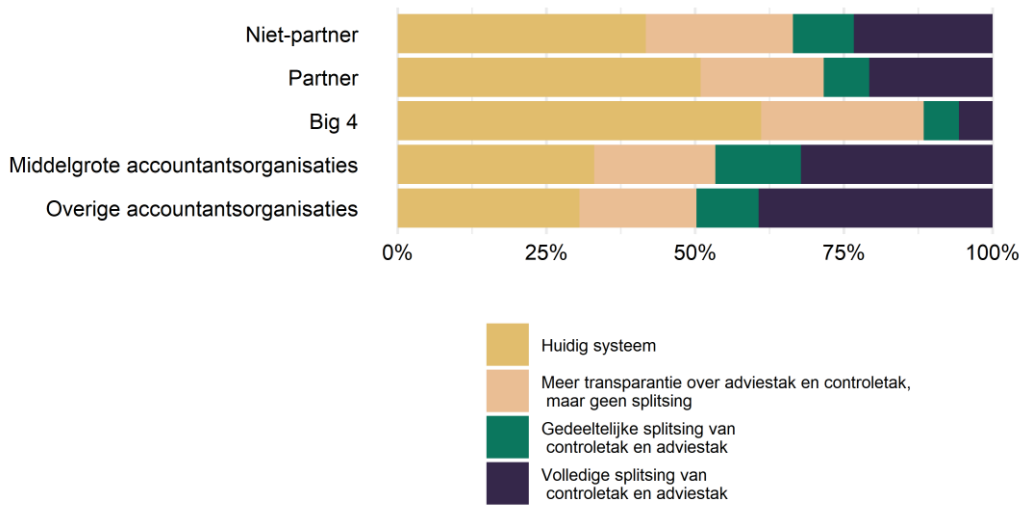
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 414 (Niet-partner), N = 269 (Partner), N = 326 (Big 4), N = 113 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 235 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Het doorvoeren van een gedeeltelijke splitsing van de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan controlekwaliteit.

Figuur A. 34 Uitsplitsing van Figuur 6.29 “Het creëren van transparantie over de financiële stromen tussen de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan de controlekwaliteit” (Multidisciplinaire organisaties)



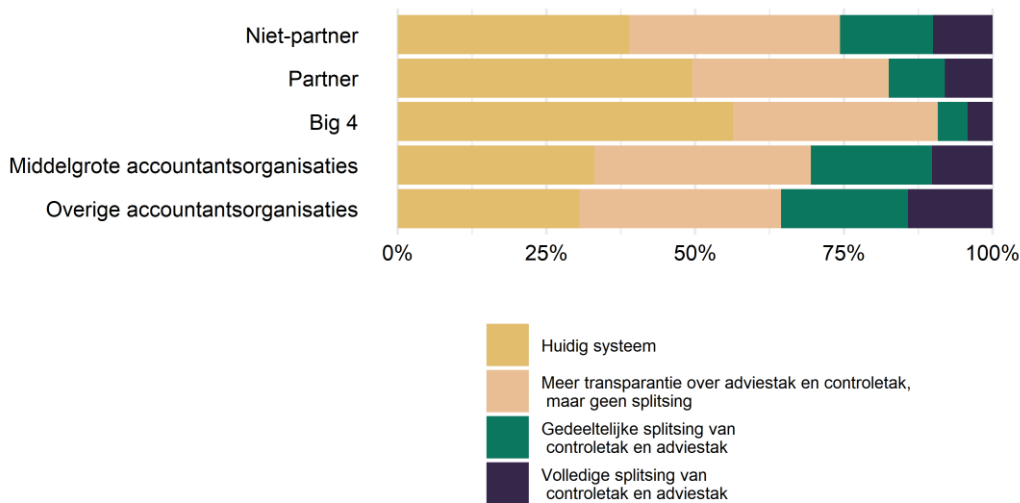
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 402 (Niet-partner), N = 265 (Partner), N = 319 (Big 4), N = 111 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 227 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Het creëren van transparantie over de financiële stromen tussen de controletak en adviestak kan een positieve bijdrage leveren aan de controlekwaliteit.

Figuur A. 35 Uitsplitsing van Figuur 6.30 "Welke beleids optie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? - oob" (Multidisciplinaire organisaties)



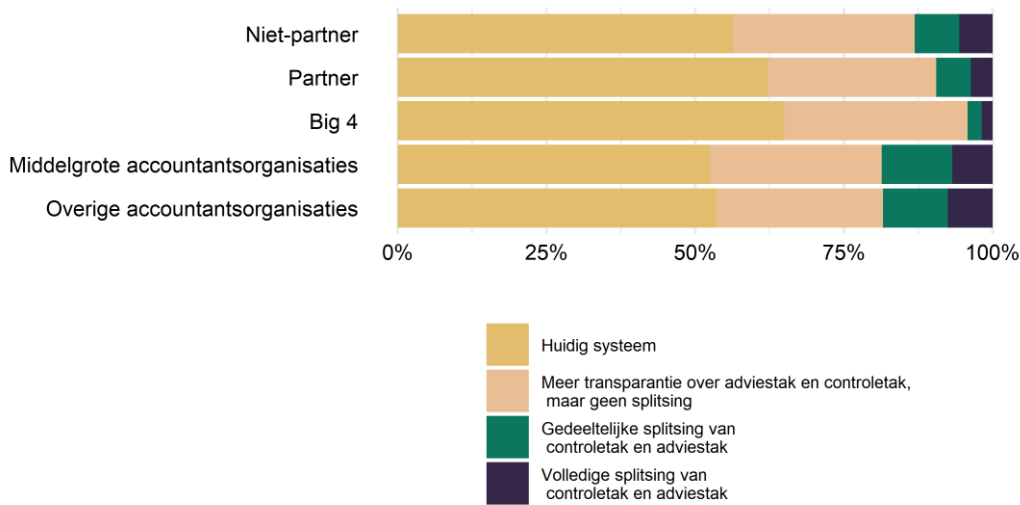
Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 429 (Niet-partner), N = 275 (Partner), N = 337 (Big 4), N = 118 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 239 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Welke beleids optie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? Hierbij maken we onderscheid naar marktsegment.  
 Beleids optie: oob.

Figuur A. 36 Uitsplitsing van Figuur 6.30 "Welke beleids optie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? - Niet-oob, grote onderneming" (Multidisciplinaire organisaties)



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 429 (Niet-partner), N = 275 (Partner), N = 337 (Big 4), N = 118 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 239 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Welke beleids optie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? Hierbij maken we onderscheid naar marktsegment.  
 Beleids optie: Niet-oob, grote onderneming.

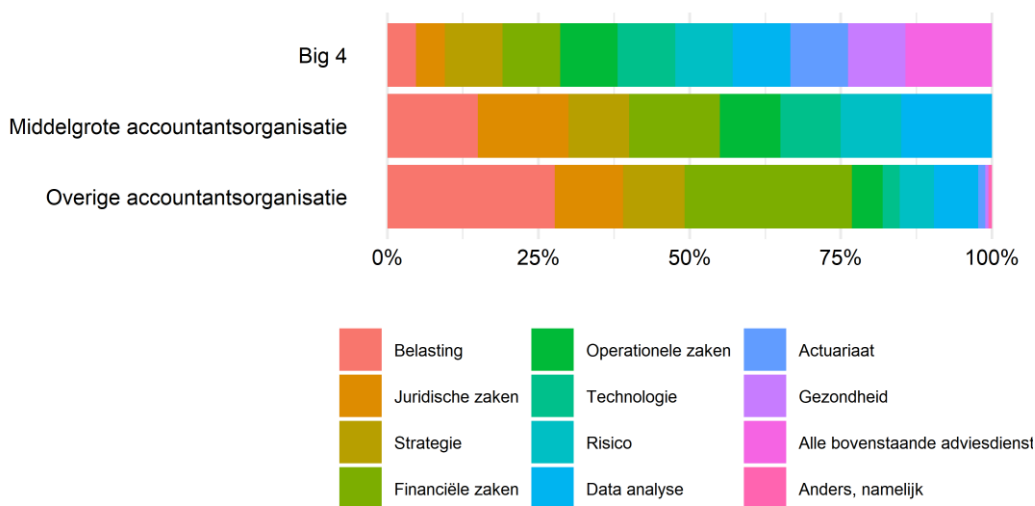
Figuur A. 37 Uitsplitsing van Figuur 6.30 "Welke beleidsopatie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? - Niet-oob, kleine onderneming" (Multidisciplinaire organisaties)



Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van enquêtering onder de NBA-ledengroep openbaar accountants.  
 Noot: N = 429 (Niet-partner), N = 275 (Partner), N = 337 (Big 4), N = 118 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 239 (Overige accountantsorganisatie). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.  
 Vraag: Stelling: Welke beleidsopatie is volgens u het meest effectief om controlekwaliteit te waarborgen? Hierbij maken we onderscheid naar marktsegment.  
 Beleidsopatie: Niet-oob, kleine onderneming.

Kantorenenquête

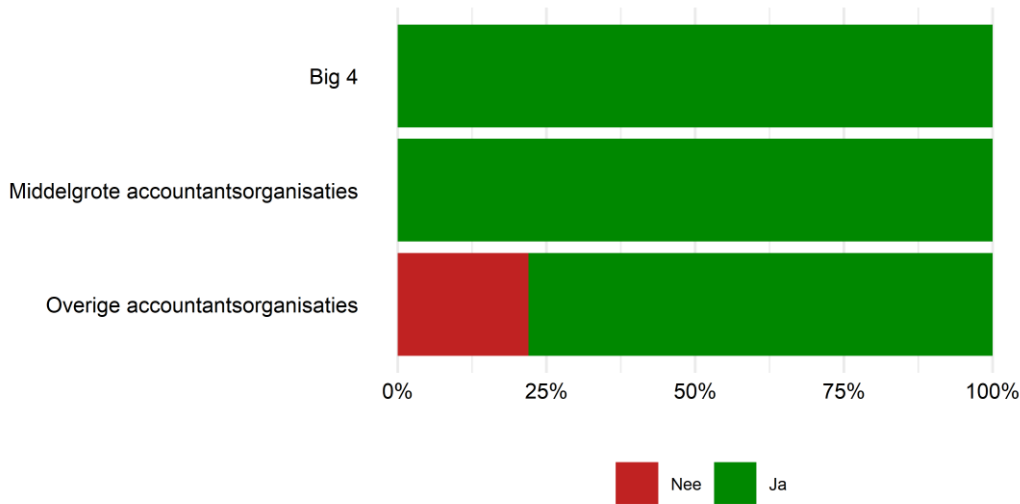
Figuur A. 38 Uitsplitsingen van Figuur 6.33 "Welke type adviesdiensten biedt uw organisatie aan met betrekking tot belasting, juridische zaken, strategie, financiële zaken en data-analyse"



Bron: SEO Economisch Onderzoek.  
 Noot: N = 4 (Big 4), N = 6 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 53 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Welke type adviesdiensten biedt uw organisatie aan met betrekking tot belasting, juridische zaken, strategie, financiële zaken en data-analyse?

Figuur A. 39 Uitsplitsingen van Figuur 6.34 "Is er sprake van winstdeling door partners (of soortgelijk) bij de overkoepelende organisatie waarvoor u werkzaam bent?"

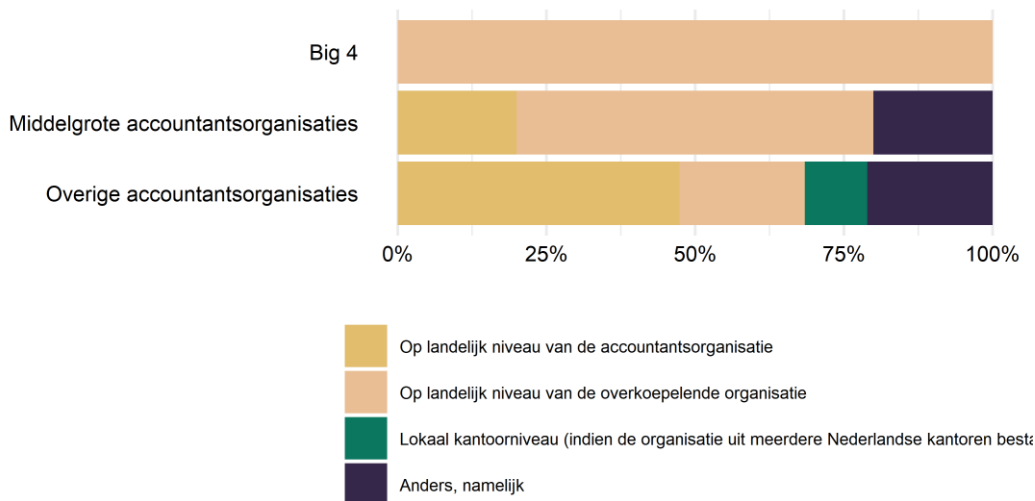


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 5 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 50 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Is er sprake van winstdeling door partners (of soortgelijk) bij de overkoepelende organisatie waarvoor u werkzaam bent?

Figuur A. 40 Uitsplitsingen van Figuur 6.35 "Op welk niveau in uw organisatie vindt de winstdeling voor controlepartners plaats?"



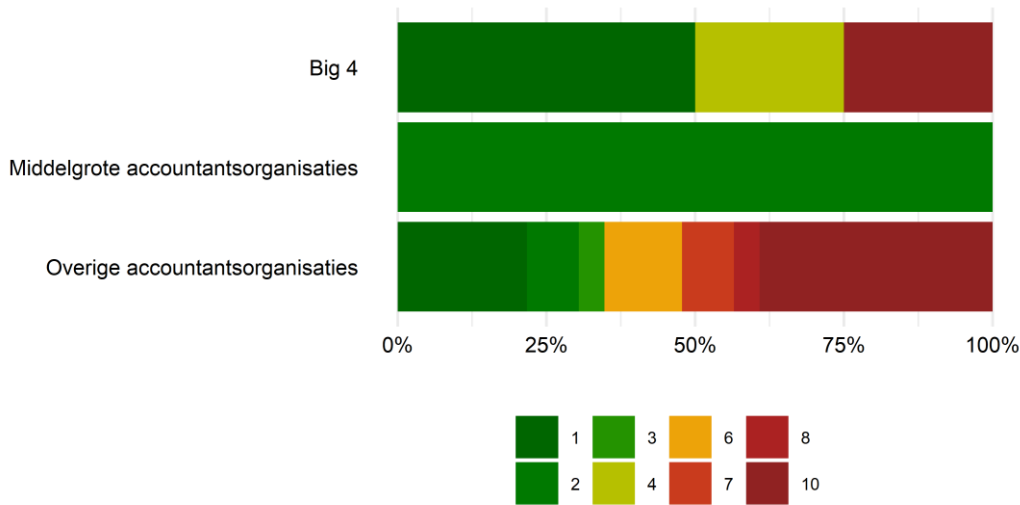
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 5 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 38 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Op welk niveau in uw organisatie vindt de winstdeling voor controlepartners plaats?



Figuur A. 41 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt de kwaliteit van de controle een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

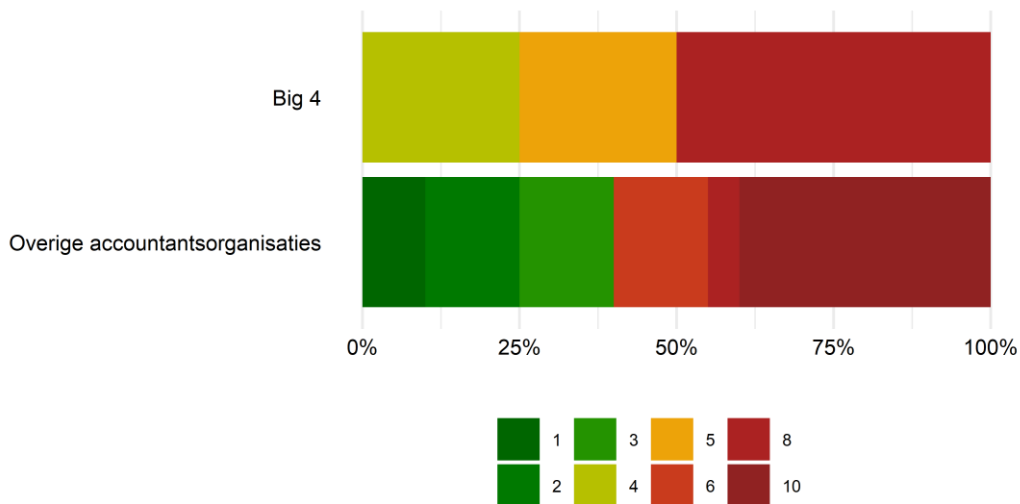


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 1 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 23 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt de kwaliteit van de controle een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 42 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt de klanttevredenheid een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

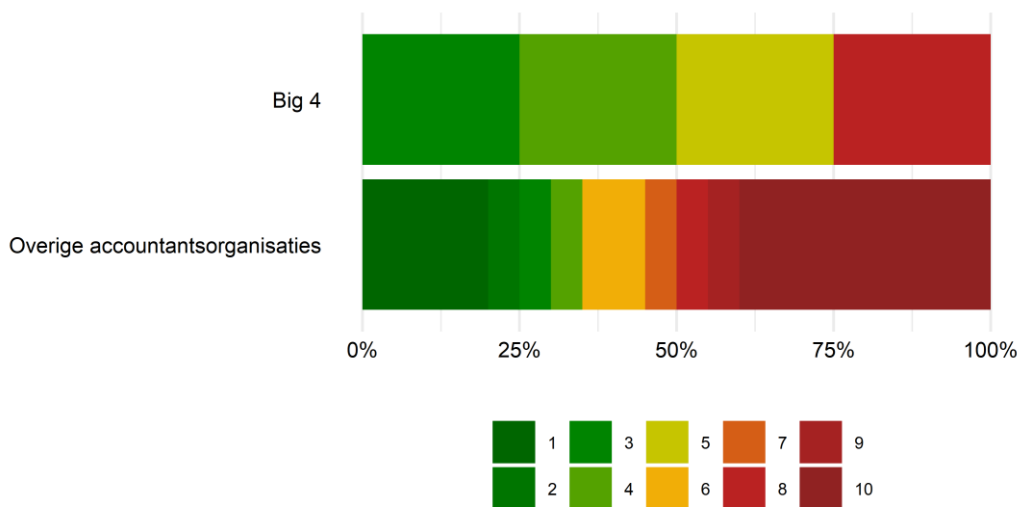


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 20 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt de klanttevredenheid een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 43 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt tevredenheid van de medewerkers een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

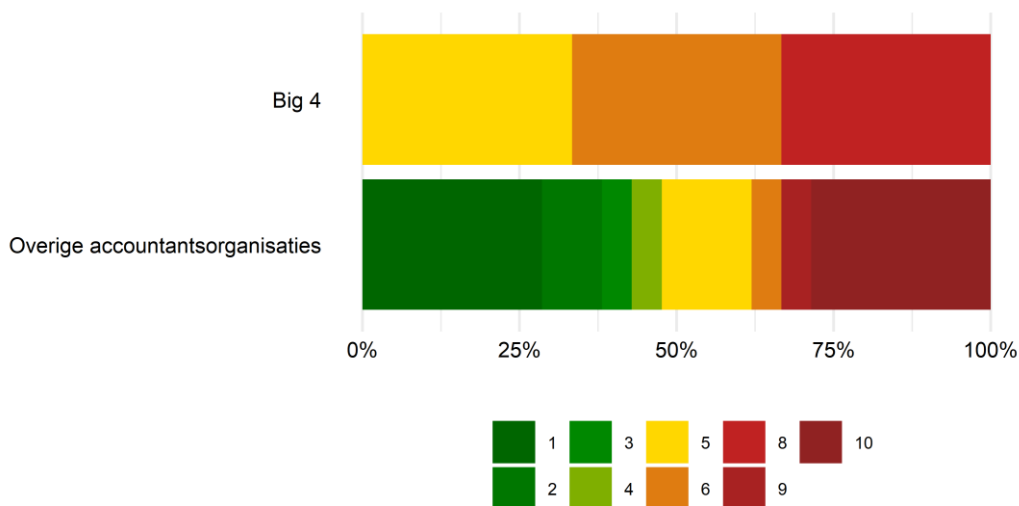


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 20 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt de tevredenheid van de medewerkers een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 44 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre spelen de financiële resultaten van de controletak een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

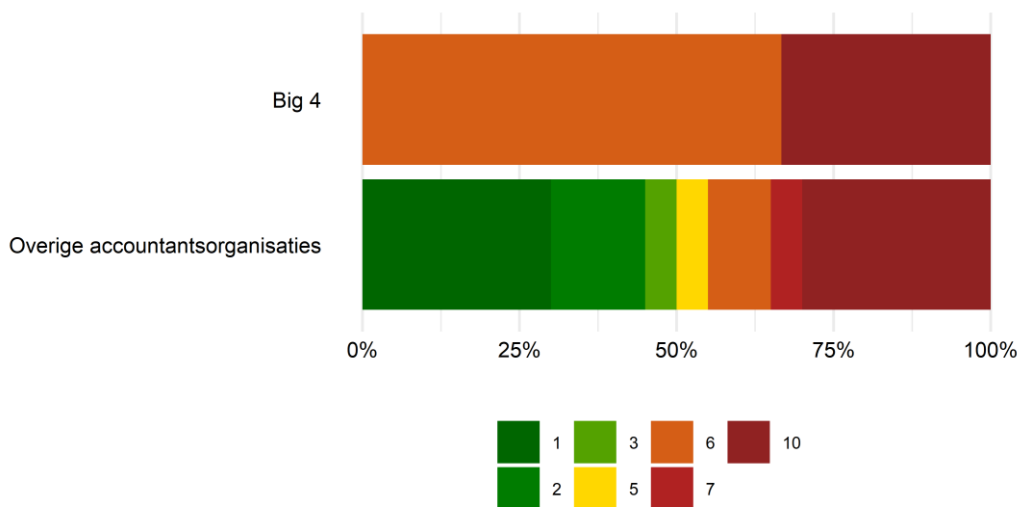


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 3 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 21 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre spelen de tevredenheid van de financiële resultaten van de controletak een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 45 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre spelen de financiële resultaten van de adviestak een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

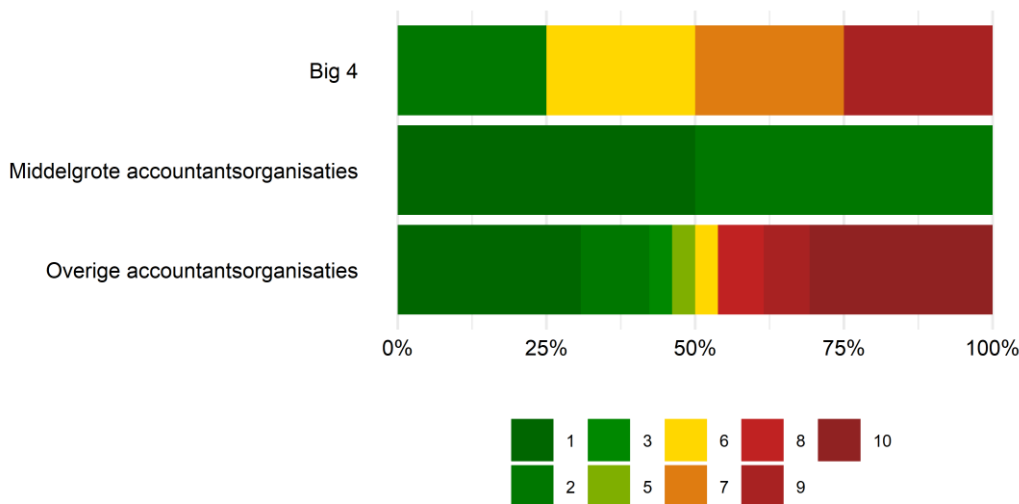


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 3 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 20 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre spelen de tevredenheid van de financiële resultaten van de adviestak een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 46 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre spelen de financiële resultaten van de overkoepelende (advies en controle) als geheel een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

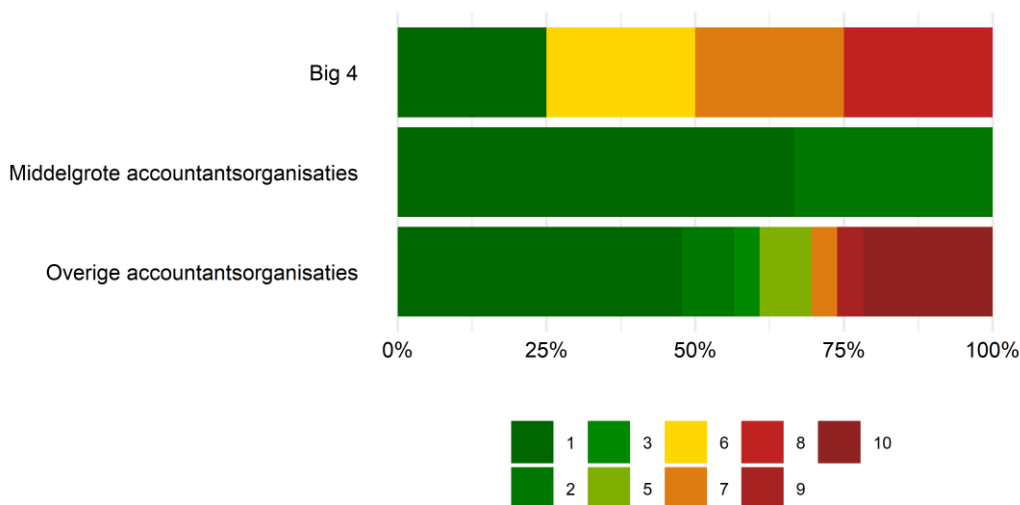


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 2 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 26 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre spelen de tevredenheid van de financiële resultaten van de overkoepelende (advies en controle) als geheel een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 47 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre spelen contractuele bepalingen een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

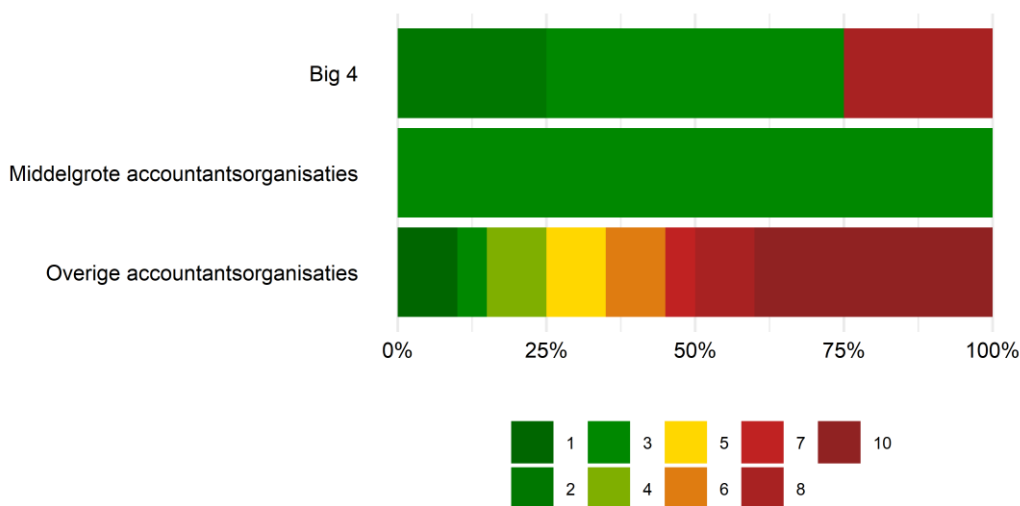


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 3 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 23 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre spelen contractuele bepalingen een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 48 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt de individuele beoordeling een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

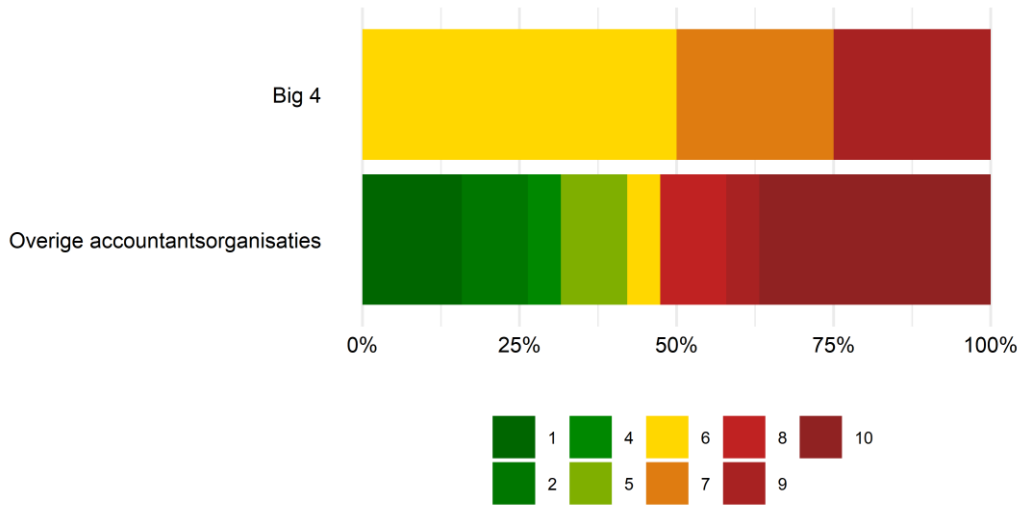


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 2 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 20 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt de individuele beoordeling een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 49 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt klantwerving een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

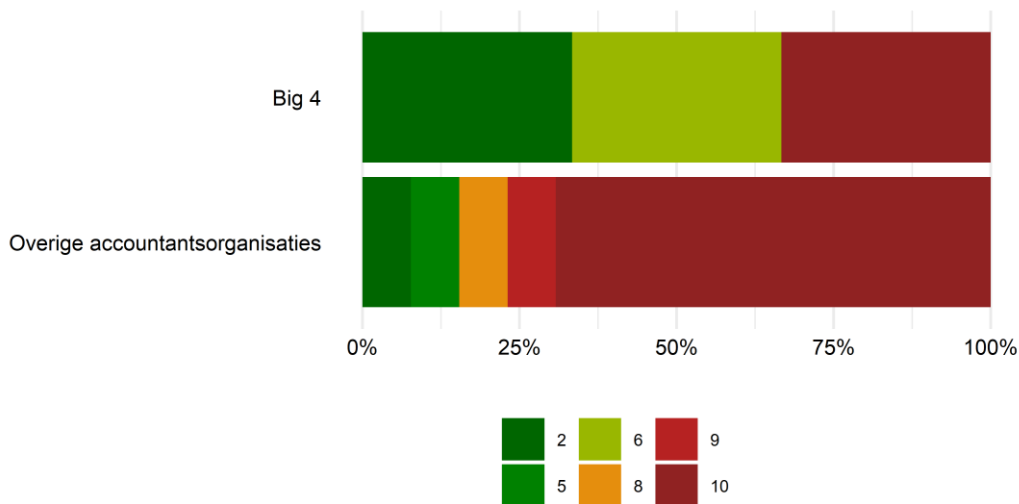


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 19 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt klantwerving een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 50 Uitsplitsing van Figuur 6.36 "In hoeverre speelt iets anders een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)"

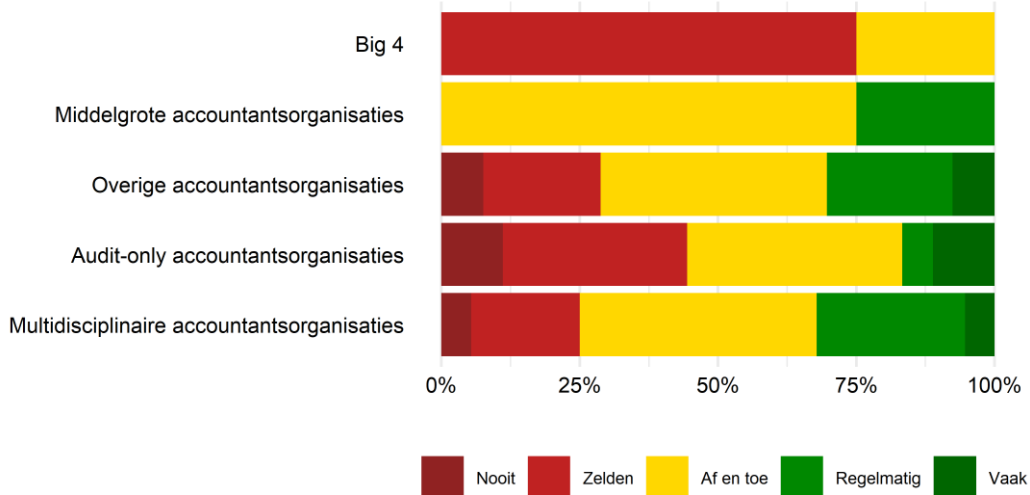


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 3 (Big 4), N = 0 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 13 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: In hoeverre speelt iets anders een rol bij het bepalen van de omvang van de winstdeling van een controlepartner? (1 = hoogste voorkeur; 10 = laagste voorkeur)

Figuur A. 51 Uitsplitsing van Figuur 6.37 "Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van externe specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?"

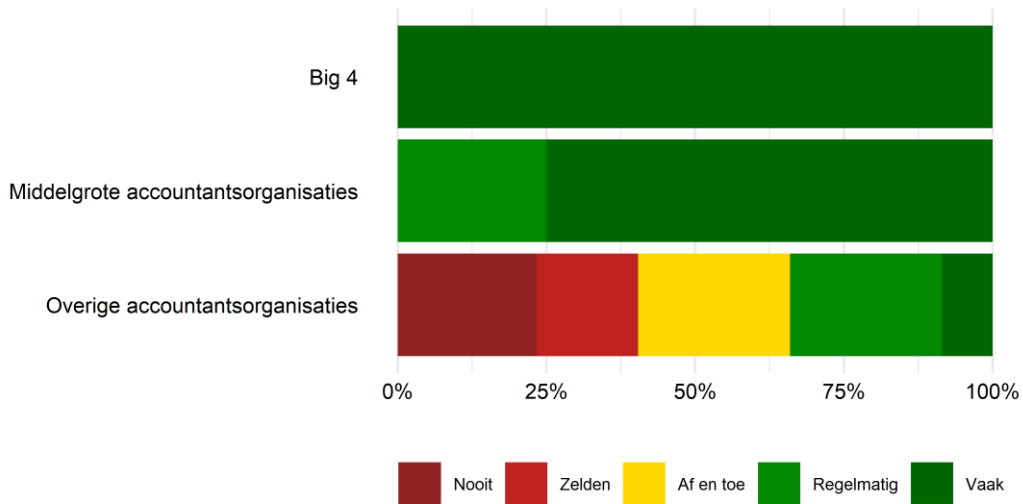


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 4 (Middelgrote accountantsorganisaties), N = 66 (Overige accountantsorganisaties), N = 18 (Audit-only accountantsorganisaties) en N = 56 (Multidisciplinaire accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven.

Vraag: Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van externe specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?

Figuur A. 52 Uitsplitsing van Figuur 6.38 "Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van interne specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?"

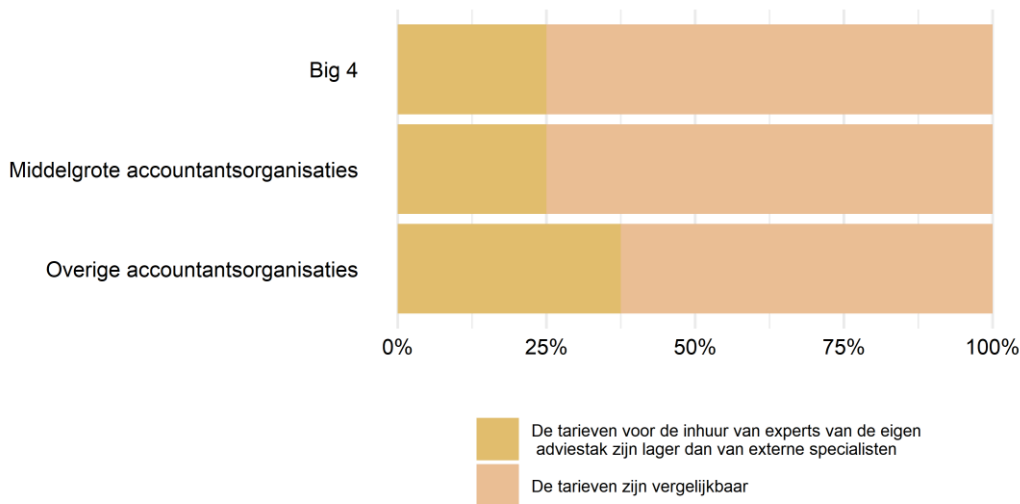


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 4 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 47 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe vaak maakt uw accountantsorganisatie gebruik van interne specialisten bij het uitvoeren van controleopdrachten?

Figuur A. 53 Uitsplitsing van Figuur 6.39 "Wat is de verhouding tussen de tarieven voor de inhuur van specialisten van de eigen adviestak en de tarieven voor de inhuur van externe specialisten?"

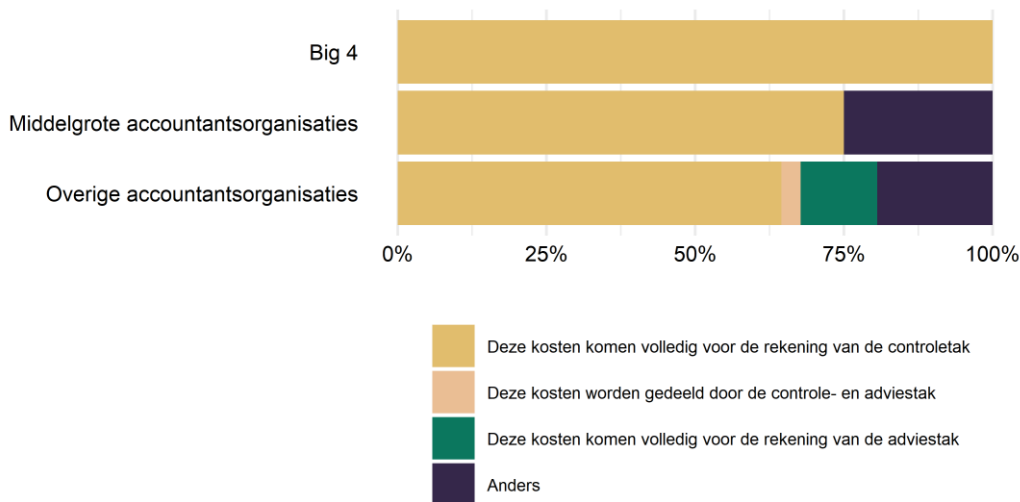


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 4 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 32 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Wat is de verhouding tussen de tarieven voor de inhuur van specialisten van de eigen adviestak en de tarieven voor de inhuur van externe specialisten?

Figuur A. 54 Uitsplitsing van Figuur 6.40 "Hoe verrekent u intern de kosten van de inhuur van interne specialisten van de eigen adviestak voor controlewerkzaamheden?"

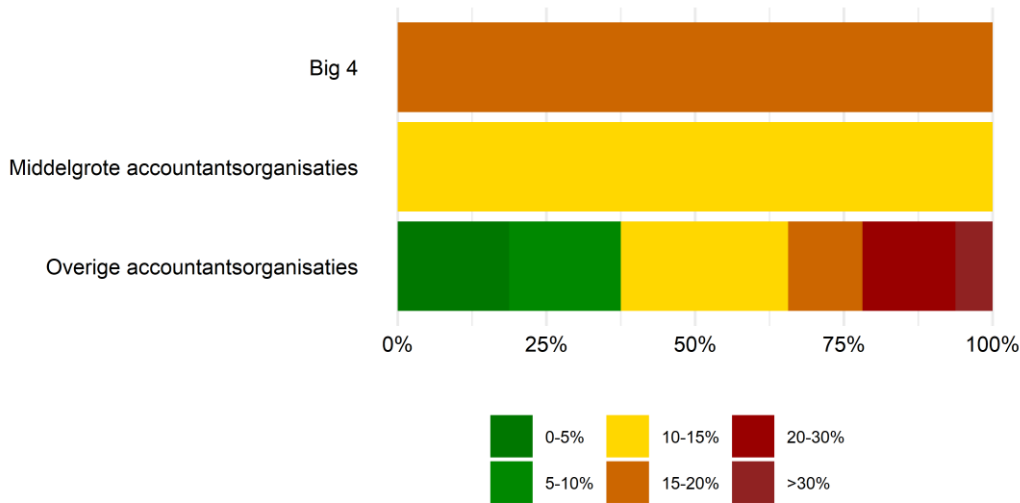


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 4 (Big 4), N = 4 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 31 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe verrekent u intern de kosten van de inhuur van interne specialisten van de eigen adviestak voor controlewerkzaamheden?

Figuur A. 55 Uitsplitsing van Figuur 6.41 "Hoe hoog schat u de winstmarge van de controletak?"

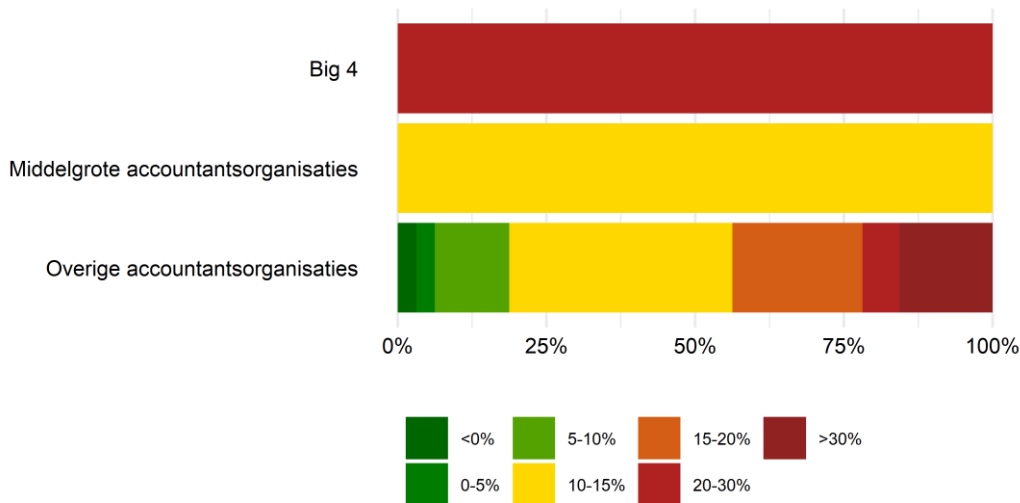


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 1 (Big 4), N = 1 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 32 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe hoog schat u de winstmarge van de controletak?

Figuur A. 56 Uitsplitsing van Figuur 6.41 "Hoe hoog schat u de winst van de adviestak?"



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 1 (Big 4), N = 1 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 32 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Hoe hoog schat u de winstmarge van de adviestak?

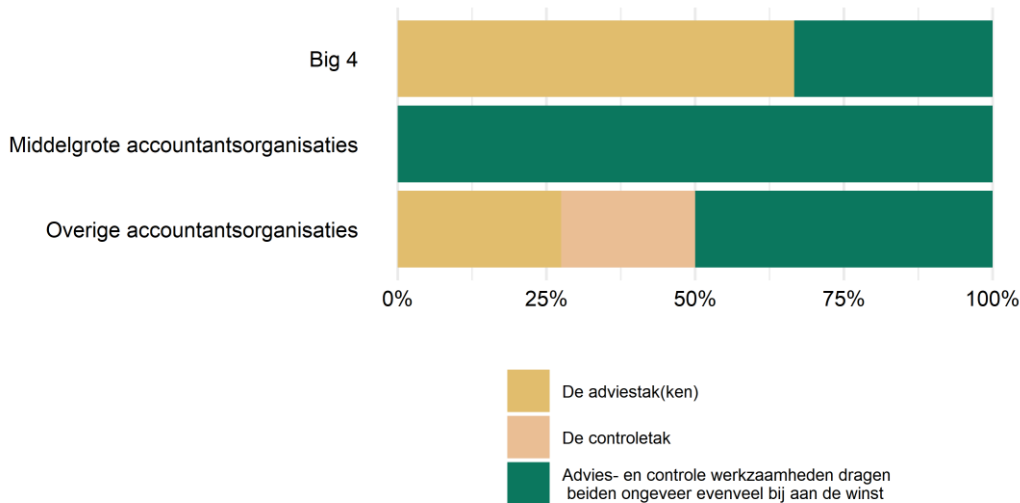
Figuur A. 57 Uitsplitsing van

Nader uitsplitsing in Figuur A. 55 en Figuur A. 56 in Bijlage A aan laat zien dat slechts een van de Big 4 kantoren deze vragen heeft ingevuld. De middelgrote kantoren geven unaniem aan dat zowel de adviestak als de controle tak een winstmarge van tussen de 10-15 procent heeft. De verschillen in winstgevendheid tussen advies en



controlediensten die zijn weergegeven in Figuur 6.41 zien dus effectief vooral op de overige (kleinere) accountantsorganisaties.

Figuur 6.42 "Welke tak van uw organisatie draagt het meest bij aan de winst?"

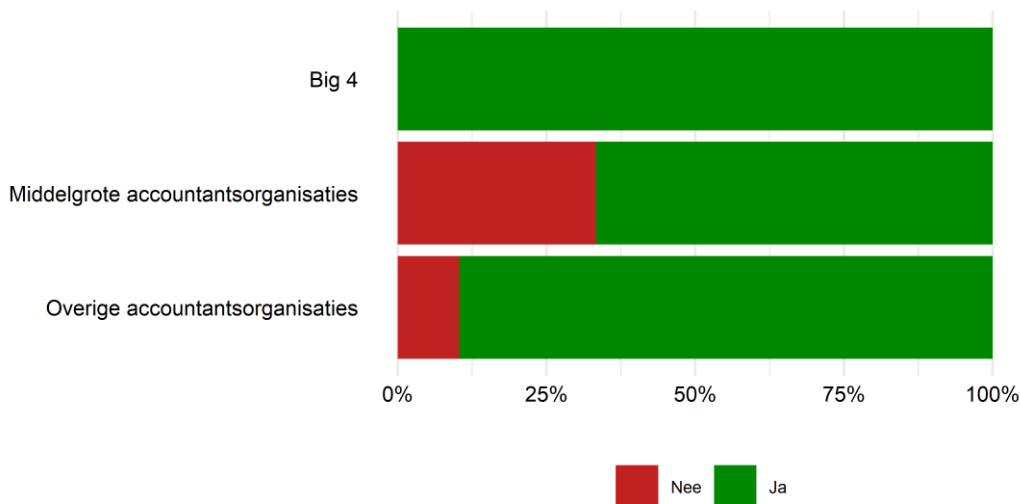


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 3 (Big 4), N = 3 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 40 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Welke tak van uw organisatie draagt het meest bij aan de winst?

Figuur A. 58 Uitsplitsing van Figuur 6.46 "Kan de controletak bij de huidige prijsstelling en kostenstructuur zelfstandig voortbestaan zonder winstdeling en/of investeringen vanuit de adviestak?"



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: N = 3 (Big 4), N = 3 (Middelgrote accountantsorganisaties) en N = 29 (Overige accountantsorganisaties). De figuur is geschoond voor respondenten die aangaven geen antwoord op de vraag te kunnen geven. Deze vraag heeft alleen betrekking op respondenten die werkzaam zijn bij een multidisciplinaire organisatie.

Vraag: Kan de controletak bij de huidige prijsstelling en kostenstructuur zelfstandig voortbestaan zonder winstdeling en/of investeringen vanuit de adviestak?



# Bijlage B Overzicht gesprekspartners

Tabel B.1 Gesprekspartners

Groep	Organisatie	Persoon	
Accountantsorganisatie - Audit-only	AuditNL West	Mario van Buijtene	
	NielenVanDeLaar	Gert van de Laar	
	Nxt Level Accountants	Marco Rooks	
	Qconcepts	Boudewijn Daris	
	Qconcepts	Cor Peijnenburg	
	RA12	David van der Velden	
	RA12	Marc Burger	
	The Audit Generation	Corinne Haenen	
	The Audit Generation	Mark van Diermen	
Accountantsorganisatie - multidisciplinair	Deloitte	Bert Albers	
	EY	Auke de Bos	
	Grant Thornton	Tineke Bulder	
	KMPG	Stephanie Hottenhuis	
	Vm. RvC KMPG	Bernard Wientjes	
Accountantsorganisatie - multidisciplinair (Verenigd Koninkrijk)	Big Four senior partner	Anoniem	
	Big Four senior partner	Anoniem	
Adviseurs	SeederDeBoer	Martin Buitenhuis	
Belangenorganisatie	Eumedion	Martijn Bos	
	Eumedion	Rients Abma	
	NBA	Berry Wammes	
	NBA	Sarah Nienke van Voorthuisen	
	NBA Young Profs	Adrian Egas	
	SRA	Paul Dinkgreve	
	VEB	Gerben Everts	
	VEB	Armand Kersten	
	VEUO	Jack de Kreij	
	VEUO	Sven Dumoulin	
	VNO-NCW	Eva Eijkelenboom	
	Gebruiker - audit only	Frank van Emmerik	ProdWare
		Anoniem	Anoniem
Gebruiker - multidisciplinair	Lid RvC meerdere beursgenoteerde ondernemingen	Carin Gorter	
	Lid RvC meerdere beursgenoteerde ondernemingen	Petri Hofsté	

Groep	Organisatie	Persoon
Expert	Nyenrode	Marcel Pheijffer
	Radboud Universiteit	Steven Hijink
	Vm. MCA	Ada van der Veer
Expert (Verenigd Koninkrijk)	Anoniem	Anoniem
	Anoniem	Anoniem
Overig	Audit Dienst Rijk	Adrie Kerkvliet
Toezichthouder	AFM	Bastiaan Dessing
	AFM	Iskander Schrijvers
	AFM	Martijn Duffels
	AFM	Mathijn Bouwman



# “De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2022-58  
ISBN 978-90-5220-194-8

## Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2021 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit magazine te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via [secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl).

Roeterstraat 29  
1018 WB, Amsterdam

**+31 20 525 1630**  
[secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)  
[www.seo.nl](http://www.seo.nl)