

Autoriteit Financiële Markten  
Ter attentie van het bestuur  
Postbus 11723  
1001 GS AMSTERDAM

Rotterdam, 23 juni 2017

## Reflectie op uitkomsten onderzoek implementatie en borging verandertraject en wettelijke controles

Geacht bestuur,

In de afgelopen onderzoeksperiode heeft u bij onze organisatie onderzoek gedaan naar de implementatie en borging van ons verandertraject en naar acht wettelijke controles met betrekking tot het boekjaar 2014 en 2015. Vandaag publiceert u uw bevindingen en conclusies. Wij stellen het op prijs dat wij bij die publicatie onze reflectie op uw bevindingen en conclusies kunnen voegen.

### 1 AFM-bevindingen teleurstellend

Net als de andere kantoren zijn wij bezig onze organisatie te verbeteren en dit proces is nog niet voltooid. Ook onze interne kwaliteitsonderzoeken, analyses en reflecties wijzen uit dat wij nog niet de consistente kwaliteit van de uitvoering en vastlegging van onze wettelijke controles hebben bereikt die wij voor ogen hebben. Uw onderzoeksbevindingen bevestigen het beeld. De uitkomst is daarmee niet verrassend, maar zeker niet minder teleurstellend.

De benodigde omvorming van een 'organisatie van professionals' naar een 'professionele organisatie' kost meer tijd en energie dan ingeschat. De vele maatregelen en inspanningen in ons langjarig verandertraject zijn nog niet toereikend gebleken om het beoogde kwaliteitsniveau te bereiken. Ons verandertraject is niet snel en vergaand genoeg geweest. Wij hebben onvoldoende geanticipeerd en gehandeld ten aanzien van de benodigde versterking van onze nationale organisatie in het licht van de ontwikkeling van het toezicht in Nederland. Wij hebben de inspanningen voor het noodzakelijke veranderingsproces onderschat.

De interne en externe bevindingen passen niet bij de duurzame kwaliteit die wij nastreven. *Sustainable Audit Quality* is een essentieel element van onze missie *Building a Better Working World*. Het uitvoeren van deze missie vereist dat wij het publiek belang dienen en het vertrouwen in de financiële markten versterken door onze organisatie verder te professionaliseren en de kwaliteit van de uitvoering en vastlegging van onze controles volledig in overeenstemming te brengen met de geldende normenkaders. Wij willen dit bereiken door de kwaliteit van onze organisatie en controles voortdurend te verbeteren. Een voortdurende kwaliteitsverbetering kan in onze ogen alleen plaatsvinden in een kwaliteitsgerichte cultuur en een lerende organisatie.

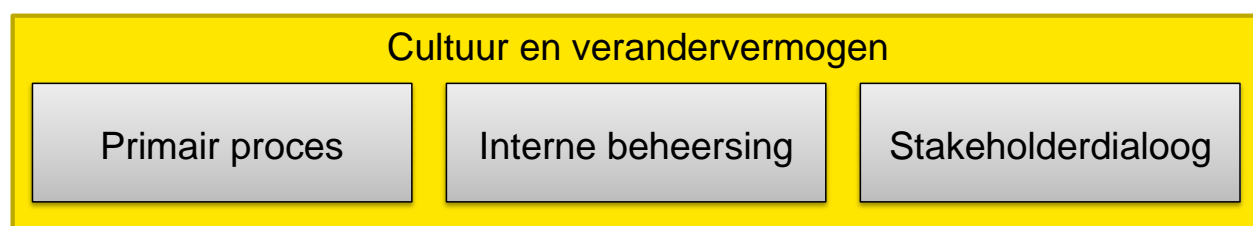
De recente interne en externe onderzoeksbevindingen tonen aan dat wij onze veranderaanpak moeten bijstellen: de verandering en kwaliteitsverbetering moet sneller, intensiever, diepgaander en met meer discipline worden uitgevoerd. Het is tijd voor significante verandering en verbetering. Het is tijd voor een *step change*.

## 2 Step Change naar Kwaliteit

Op 24 april jl. hebben wij bekendgemaakt dat wij de uitvoering van onze kwaliteitsagenda versnellen en intensiveren alsmede veranderingen doorvoeren in de aansturing en structuur van onze organisatie.<sup>1</sup> Met het programma 'Step Change naar Kwaliteit' versnellen en verdiepen wij de uitvoering van onze organisatiebrede kwaliteitsagenda.

Zoals de Stuurgroep Publiek Belang onlangs heeft beschreven in haar *green paper* 'De Definitie van Audit Kwaliteit'<sup>2</sup> hebben de verwachtingen die gepaard gaan met de publieke taak van accountants betrekking op verschillende perspectieven van 'kwaliteit': publiek belang, compliance, proces en toegevoegde waarde. In de dossieronderzoeken beoordeelt u de kwaliteit van wettelijke controles als de mate waarin de verantwoordelijke externe accountant voldoende en geschikte controle-informatie heeft verkregen om zijn oordeel te onderbouwen. In het kader van het Dashboard 2016 heeft u onderzoek gedaan naar de implementatie en borging van het verandertraject, waarin de onderwerpen 'beheersing van de organisatie', 'kwaliteitsgerichte cultuur en daarbij passend (voorbeeld)gedrag' en 'kritisch functioneren van de raad van commissarissen' centraal staan. Deze onderwerpen vormen randvoorwaarden voor kwalitatief goede en 'compliant' wettelijke controles.

Begin 2017 zijn wij gestart met het verder verdiepen van onze organisatiebrede oorzakenanalyse, mede aan de hand van de belangrijkste sectorbreed geïdentificeerde oorzaken.<sup>3</sup> Diepgaande oorzakenanalyses stellen ons in staat de best passende en meest effectieve maatregelen te identificeren om het beoogde effect te bereiken. Op basis van de eerste uitkomsten van deze oorzakenanalyse en rekening houdend met de verschillende perspectieven van 'kwaliteit', richt 'Step Change naar Kwaliteit' zich op vier clusters waarop wij gaan veranderen. Deze zijn weergegeven in onderstaande figuur en lichten we hieronder nader toe.



<sup>1</sup> Zie het persbericht 'EY versterkt Nederlandse organisatie' op onze website: <http://www.ey.com/nl/nl/newsroom/news-ey-versterkt-nederlandse-organisatie>.

<sup>2</sup> Zie het persbericht 'Consultatie en gesprek Green Paper Definitie Auditkwaliteit' op de website van de NBA: [https://www.accountant.nl/nieuws/2017/6/NBA\\_publiceert\\_green\\_paper\\_over\\_auditkwaliteit/](https://www.accountant.nl/nieuws/2017/6/NBA_publiceert_green_paper_over_auditkwaliteit/).

<sup>3</sup> Zoals beschreven in bijvoorbeeld recente AFM-rapporten en het rapport 'Veranderen in het Publiek Belang' van de Monitoring Commissie Accountancy.

## Het primaire proces waarin wettelijke controles worden verricht

Het 'primaire proces' betreft de dagelijkse praktijk waarin wij wettelijke controles uitvoeren. Kernbegrippen voor de kwaliteitsverbetering in het primaire proces zijn *kennis en kunde*, *bezetting en discipline*. Alle beroepsbeoefenaren, van onze minst ervaren professionals tot onze meest ervaren professionals, moeten beschikken over kennis en vaardigheden die passen bij hun specifieke rol om effectieve controles te verrichten met het publiek belang voor ogen. Wij investeren in trainingen waarin wij teruggaan naar de normering voor de basis van ons vak en waarbij met toets momenten zowel de leerbehoefte als het leerrendement wordt gemeten.

Controleteams moeten optimaal zijn samengesteld. Dit betekent dat controleteams het benodigde aantal uren moeten kunnen besteden en over voldoende competenties en ervaring moeten beschikken. Wij investeren in onze planningsorganisatie om controleteams effectiever samen te stellen.

Controlewerkzaamheden moeten gedisciplineerder worden uitgevoerd en vastgelegd, in overeenstemming met onze kwaliteitseisen en gebruikmakend van de richtlijnen en instrumenten die daarvoor bedoeld zijn. Wij investeren in het versterken van daarop gerichte 'coaching on the job' en in het opschalen en centraliseren van reviewwerkzaamheden, zodat controleteams tijdig kritischer en constructiever feedback ontvangen op het uitgevoerde werk. Hiermee versterken wij onze lerende organisatie.

## De beheersing van onze organisatie

De verbetering van de beheersing van onze organisatie ziet op het *kwaliteitsraamwerk*, het *in control* zijn en de *governance*. Allereerst versterken wij ons kwaliteitsraamwerk, zodat zowel veranderactiviteiten als bestaande kwaliteitsprocessen daarin hun basis vinden. Om vervolgens 'in control' te zijn over de kwaliteit van wettelijke controles, verbeteren wij de informatie- en rapportagelijnen waarop wij als beleidsbepalers onze organisatie aansturen. Het op meer gestructureerde wijze bijeenbrengen en in samenhang beschouwen van de relevante informatie over kwaliteit, waaronder ten minste ook de uitkomsten van onze oorzakenanalyses en jaarlijkse cultuuronderzoeken, zal ons als beleidsbepalers beter in staat stellen tijdig de juiste beleidsbeslissingen te nemen in lijn met de kwaliteitsgerichte visie. Daarnaast zal dit onze raad van commissarissen ('rvc') in staat stellen zijn toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken beter geïnformeerd en kritischer uit te voeren. Het uitbreiden van monitoringwerkzaamheden, zowel op individuele acties als op overkoepelende kwaliteitsdoelstellingen, zal bijdragen aan het sluiten van de zogenoemde 'regelkring'.

Om daadkrachtiger de benodigde verandering te kunnen aansturen, hebben wij de governance van onze organisatie versterkt door het mandaat van de raad van bestuur van EY Nederland ('rvb') uit te breiden tot een volwaardig beleidsbepalende rol voor de accountantsorganisatie. Door deze positionering kan de rvb ook beter serviceline-overstijgend sturen op kwaliteit, risk management en compliance en versterken wij onze positie in de dialoog met stakeholders. De rvc zal de rvb hierop met zijn toezicht en adviezen scherp houden.

## De dialoog met stakeholders

Met het oog op het zoveel mogelijk dichten van de 'verwachtingskloof', zijn wij ons ervan bewust dat wij ons opener en meer naar buiten gericht moeten opstellen. Een goede dialoog met onze stakeholders, zowel extern als ook intern, betekent dat wij beter luisteren naar wat men van ons verwacht en dat wij beter uitleggen hoe wij willen voldoen aan die verwachtingen. Wij willen daarin consistentere en meer proactief communiceren en handelen.

## **De kwaliteitsgerichte cultuur en het verandervermogen**

Ten slotte geldt dat een sterke kwaliteitsgerichte cultuur en het vermogen van onze mensen om binnen hun eigen invloedssfeer zo effectief mogelijk te veranderen aan de basis liggen van een succesvolle en duurzame kwaliteitsverbetering in ons primaire proces, de beheersing van onze organisatie en de stakeholderdialoog. Er komt een nog sterkere focus op de kwaliteit van de manier van werken en denken, om de kwaliteit te leveren die de maatschappij van ons verwacht. Kwaliteit is ons leidend principe en daar dient in de praktijk ook te allen tijde gedisciplineerd naar te worden gehandeld. Daarvoor is een heldere stip aan de horizon nodig, een vanuit een gedeelde visie uitgedragen toon aan de top en consistent voorbeeldgedrag. Wij nemen actie om het begrip van de verandernoodzaak te verhelderen en ieders persoonlijke rol in de verandering te concretiseren.

'Step Change naar Kwaliteit' is ons antwoord op de hiervoor geschetste uitdagingen. Dit programma wordt gekenmerkt door integraal verandermanagement, daadkrachtige aansturing en verscherpt toezicht door de rvc. Er ligt een scherpe focus op de integraliteit van de verschillende verandergebieden en op het consequent identificeren van kernoorzaken, het nemen van passende maatregelen en het 'in control' zijn op de effecten. Dit programma behelst tevens een significante investering van onze mensen en in onze mensen. De daarvoor benodigde middelen maken wij vrij. Gewoon omdat wij het goed willen doen.

## **3 Tot slot**

De spiegel die u ons met uw toezicht voorhoudt, sterkt ons in onze overtuiging en daadkracht om de benodigde 'Step Change naar Kwaliteit' versneld te realiseren. Wij blijven graag met u in een regelmatige en constructieve dialoog over de voortgang naar de duurzame kwaliteit die wij in het publiek belang nastreven.

Met vriendelijke groet,

R.J.W. Lelieveld RA  
Voorzitter

Ernst & Young Accountants LLP

drs. C.B. Boogaart RA  
Voorzitter

Ernst & Young Nederland LLP

mr. P.F.M. van der Meer Mohr  
Voorzitter raad van commissarissen

Ernst & Young Nederland LLP