

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

Arnhem, 22 juni 2017

Uw kenmerk : 2017-RvC/RvB

Geacht Bestuur,

In reactie op uw rapportage naar de voortgang van de verbetermaatregelen bij accon\*avm controlepraktijk is het de raad van commissarissen en het bestuur een genoegen, u een reflectie aan te bieden op uw bevindingen.

Uw kritische blik op onze organisatie ervaren wij als constructief en uw bevindingen inspireren ons tot verdergaande actie. In onze reflectie vindt u hier al enkele opmerkingen over. De komende maanden zijn de verdere implementatie, borging en evaluatie een gezamenlijke uitdaging van alle geledingen binnen onze organisatie. Elk met een eigen verantwoordelijkheid en focus, maar allen met het doel dat wij delen met onze vakgenoten en stakeholders en met uw als toezichthouder.

Hoogachtend, was getekend 22 juni 2017

M.M. Nelisse,  
Voorzitter Raad van Commissarissen  
Accon avm controlepraktijk B.V.

K. L. van Dorp,  
Voorzitter Raad van Bestuur  
accon avm controlepraktijk B.V.

Bijlage:

Geïntegreerde reflectie bestuur en raad van commissarissen accon■avm controlepraktijk

## **Geïntegreerde reflectie bestuur en raad van commissarissen acconavm controlepraktijk**

22 juni 2017

### **Leeswijzer**

Deze reflectie is samengesteld uit de afzonderlijke reacties van bestuur en raad van commissarissen op uw onderzoek. Waar een van beide specifiek is aangesproken in uw rapportage, wordt individueel gereageerd.

### **Inleiding**

acconavm controlepraktijk heeft de verbetermaatregelen uit 'In het Publiek Belang' mede als basis gebruikt voor de herinrichting van haar kwaliteitsstelsel. De uitkomsten van het AFM voorjaaronderzoek 2015 zijn voor de Raad van Commissarissen en directie aanleiding geweest de gewenste fundamentele kwaliteitsverandering versneld door te voeren. Gedurende 2015 en begin 2016 hebben de medewerkers van acconavm controlepraktijk intensief gediscussieerd over de essentie van het vak, de kernwaarden van de organisatie en onze doelstellingen. Dit alles is samengevat in een visiedocument, het *Orange Book*, dat tevens de contouren schetst van de veranderaanpak die nodig is om onze ambities te realiseren. Dit is in het voorjaar van 2016 uitgebracht. De integrale bijdrage aan dit project van elke betrokkenen draagt bij aan het stevige fundament van het (kwaliteits)verandertraject. Er is ons inziens bij acconavm controlepraktijk sprake van veranderingsgezindheid. Een attitude, die een bijdrage levert aan zowel de implementatie en borging van het verandertraject als ook aan de verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening -waaronder de wettelijke controles. De vraag is nu of deze veranderingsgezindheid primair in woord wordt beleden (het *Orange Book*) of door implementatie en borging daadwerkelijk in daad is omgezet en uitdrukking komt in de kwaliteit van onze dienstverlening.

### **Toelichting vanuit de raad van commissarissen**

De kwaliteitsvisie van de Raad adresseert uw constatering dat de RvC zich meer dan wenselijk richt op aansturen dan toezichhouden. De toegang die de RvC heeft tot implementatie-informatie van het verandertraject, biedt een positieve stimulans die geenszins negatief uitwerkt op het kritische, toezichhoudende karakter van de Raad. Dit ondervangt ons inziens deels uw constatering dat RvC en bestuur weinig spreken over beleid en beleidskeuzes ten aanzien van het sturen op kwaliteit. Juist dit niveau is van belang voor goed, tijdig en toekomst vast veranderen.

De opmerkingen van de raad van commissarissen in het kader van deze reflectie laten onverlet dat de Raad zich volledig kan vinden in het proces zoals u dit uitvoert om de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van de accountantsfunctie te verhogen.

## **Activiteiten raad van commissarissen naar aanleiding van uw rapportage**

De Raad heeft recentelijk een vergadering belegd om het eigen functioneren te bespreken in het licht van uw bevindingen. Uit deze vergadering zijn, mede door uw observaties, meerdere verbeterpunten naar voren gekomen. Deze worden actief opgepakt, onder andere zichtbaarheid naar de organisatie en het formeel aanspreken van de directie op toon en voorbeeldgedrag. Ook zal de Raad haar kwaliteitsvisie nader preciseren, specifiek gericht op haar toezichhoudende rol, en deze vervolgens binnen de organisatie uitdragen.

Via maandelijkse kwaliteitsrapportages van de compliance officer aan onder meer de RvC heeft het toezichhoudend orgaan structureel zicht op ontwikkelingen en kan zij haar rol als toezichhouder en inspirator nieuwe dimensies geven.

Per mei jl. is mevrouw Riet Nelisse benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen. Zij heeft ruime ervaring in toezichhoudende functies en veranderprocessen bij financiële instellingen, onder andere de Rabobank. De heer Vincent Wanders is per januari 2016 aangetreden. Mevrouw Nelisse is jurist en registercontroller, de heer Wanders is registeraccountant. Beiden hadden tot hun aantreden geen enkele band met de netwerkorganisatie of de controlepraktijk. Met hen is vers bloed in de organisatie gekomen.

## **Reflectie op Beheersing en Gedrag & Cultuur**

*“Is er samenhang in de implementatie en borging van het verandertraject en de kwaliteit van wettelijke controles bij uw organisatie?”, vraagt u.*

Wij herkennen samenhang in de implementatie en borging van het verandertraject en in de kwaliteit van (wettelijke) controleopdrachten. Het één kan naar onze mening niet zonder het ander en dat geeft nogmaals het belang weer van de implementatie en borging van het verandertraject. Dit traject beperkt zich naar onze mening niet tot alleen (wettelijke) controleopdrachten. Het betreft hier voor ons het gehele palet aan opdrachten; van beoordelingsopdrachten tot (wettelijke) controle opdrachten tot overige opdrachten.

Het kwaliteitsbewustzijn naar de status van vandaag is, mede gegeven de in gang gezette veranderingen, naar onze mening zeker aanwezig. De sturing door de directie en de beschikbare stuurinformatie zijn echter nog onvoldoende gericht op de wat ‘zachtere’ elementen in het kader van het beïnvloeden van kwaliteitsfactoren in gedrag en cultuur. Dit beeld komt duidelijk naar voren uit uw rapportage inzake Dashbord 2016.

Hoewel uw conclusies anders doen vermoeden, ontbreekt het de directie zeker niet aan kwaliteitsbewustzijn. Het aspect kwaliteit staat bovenaan de agenda. De oorzaak dat dit onvoldoende naar voren is gekomen tijdens uw onderzoek, heeft naar onze mening deels te maken met de korte periode tussen het verschijnen van het Orange Book (het stelsel van kwaliteit in opzet) en uw meting. Inmiddels driekwart jaar na het AFM-onderzoek durven wij te stellen dat het verandertraject heeft geleid tot een eerste kwalitatieve verbeteringsslag in de uitvoering van onze opdrachten. Dit impliceert ook een cultuurverandering in de volle breedte en diepte van onze

organisatie, cultuur en totale bedrijfsprocessen. Wij ontleen deze mening aan de uitkomsten van de kwaliteitsreviews, de aard, omvang en uitkomsten van de consultaties, de externe coaching en de periodieke besprekingen met onze medewerkers. Alles in het kader van onze kernwaarden. Wij zijn er ons mede door uw onderzoek nog meer van bewust geworden dat dit alles nog niet meer is dan een eerste stap in ons transitieproces en dat er nog veel kwaliteitsverbeteringen noodzakelijk zijn, met name in het beïnvloeden van gedrag en cultuur.

*Wat zeggen de uitkomsten van het onderzoek u (oorzaak en gevolg)?*

De uitkomsten van het 'Dashbord 2016' zijn duidelijk. Veel van onze maatregelen zullen zich richten op de kwaliteitsaspecten in gedrag en cultuur. Wij nemen de daarin opgenomen aanbevelingen ter harte. Bij de vertaling van deze aanbevelingen baseren wij ons op de uitgangspunten van het Orange Book; 'kwaliteit in Hoofd, Hart en Handen'. Wij weten wat wij willen bereiken. Een van de betrokkenen beschreef dit als volgt: Het 'Hoofd' is helder en staat beschreven in het Orange Book. De 'Handen' werken stevig. Echter, de verbinding met het 'Hart' mist nog teveel. Als accountantscontrolepraktijk 'leven' wij de kwaliteit nog niet voldoende. De liefde voor het vak is nog niet voldoende zichtbaar. Het 'Hart' vergt de komende periode veel van onze aandacht. Het kwaliteitsbewustzijn is in de basis aanwezig, maar dient verder versterkt te worden om het dagelijks kwaliteitsdenken en het dagelijks kwaliteitshandelen tot een gemeengoed te maken.

U hebt een duidelijke deadline gesteld voor de realisatie van de verbetermaatregelen en wij zijn ervan overtuigd deze te halen. Het proces van verandering, aanpassing en verbetering is geen kwestie van maanden maar vergt een continue inspanning. Ook is het sturen op kwaliteitsdoelstellingen een dynamisch proces. De kwaliteit van vandaag is een andere dan de kwaliteit van morgen.

*Welke dilemma's zien wij bij implementatie en borging van het verandertraject en (de verbetering van) de kwaliteit van de wettelijke controles?*

Wij zien in ons proces van verandering geen onoplosbare dilemma's en zijn er van overtuigd de kwaliteitsslag tijdig en goed te maken. Dit betekent niet dat er in het geheel geen dilemma's bestaan. De ingezette beïnvloeding van gedrag en cultuur gericht op kwaliteit, kan mogelijk bij een aantal medewerkers niet tot het gewenste resultaat leiden. Het spreekt voor zich dat wij het volledige instrumentarium op het gebied van opleiding, training, coaching, ondersteuning van een extern gedragsdeskundige inzetten om iedereen mee te nemen in dit veranderingstraject. Daarnaast nemen wij ter versterking van ons personeelsbestand pro actief maatregelen op het gebied van werving en behoud van kwaliteit. Wij denken hierbij aan zowel horizontale instroom als aan opbouw en doorgroei van beneden af. De eerste maatregelen op dit gebied zijn inmiddels in gang gezet. Daarnaast zijn wij blij dat wij per 1 juni een nieuwe extern accountant van buiten hebben verwelkomd ter versterking van onze organisatie. Kwaliteit is ook bij uitstroom een belangrijk uitgangspunt. In ons schrijven van enkele weken geleden meldden wij u onze recente stappen in dezen. Ook in de toekomst denken wij niet terug voor pijnlijke maatregelen jegens medewerkers die niet aan het gewenste kwaliteitsniveau voldoen.

Vanuit de basis 'Hoofd, Hart en Handen' hebben wij recent een visiedocument –met als titel 'Van A naar B'– samengesteld ter ondersteuning van de borging en realisatie van onze kwaliteitsdoelstellingen. Enkele citaten hieruit: "Het is onze doelstelling om de kwalitatief hoogwaardige en professionele controlepraktijk uit te bouwen en op alle onderdelen te voldoen aan de eisen van interne en externe toezichthouders en overige stakeholders. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het verbeteren van het gedrag en cultuur van onze professionals, het optimaliseren van onze processen en van de daarbij benodigde hulpmiddelen zoals controle- en beoordelingsmethodologie, audit software en overige ondersteunende *tooling*. Met name het verbeteren van onze kwaliteit door het beïnvloeden van gedrag en cultuur bij onze mensen is veruit het belangrijkste aandachtspunt voor ons als management".

*Welke acties heeft u reeds gestart of zult u starten naar aanleiding van uw reflectie op de uitkomsten van het onderzoek?*

Het samenstellen van het visiedocument 'Van A naar B' is de belangrijkste (re)actie op de uitkomsten van het AFM onderzoek Dashbord 2016. Deze visie en de daarin opgenomen maatregelen zijn inmiddels besproken met de Raad van Commissarissen en het voltallige personeel. Ook is de implementatie gestart voor de opdrachten boekjaar 2017 en voor de processen en bedrijfscultuur binnen onze organisatie als geheel. Wij zijn er van overtuigd dat dit zal leiden tot een substantiële verbetering van het kwaliteitsbewustzijn, het kwaliteitsdenken en het kwaliteitshandelen. Een aantal maatregelen die zijn uitgewerkt in het visiedocument betreffen:

#### *Audit Quality Indicators*

Voor het realiseren van onze doelen zijn wezenlijke aspecten (het beïnvloeden van) gedrag en cultuur en de daarbij benodigde stuurinformatie. Wij hebben daarvoor recent een aantal Audit Quality Indicators benoemd. Deze vervangen vanaf 1 september 2017 voor een belangrijk deel de huidige KPI's. Bij de definiëring van de AQI hebben wij onder meer gebruik gemaakt van externe studies. Deze kwaliteitsindicatoren zullen ons in staat stellen gericht te sturen op kwaliteit in denken en doen. Tien van de twintig Audit Quality Indicators hebben wij voor 2017/2018 aangemerkt als Key Kwaliteitsindicatoren (KAQI's). Deze bestaan uit zowel harde als zachte (meetbare) kwaliteitsindicatoren. Voor elke KAQI is een norm/doelstelling gedefinieerd. De periodieke resultaten worden geanalyseerd op onderlinge samenhang, en opgenomen in de tweemaandelijks rapportage vanuit Risk, Reputation & Compliance. De daaruit voortkomende bevindingen worden vervolgens door ons als directie besproken, gemonitord en waar nodig omgezet in maatregelen, gericht op het realiseren van onze kwaliteitsdoelstellingen. Hierbij hanteren wij de PDCA cyclus.

#### *Kwaliteitssessies*

Om continu te verbeteren verwachten we een actieve bijdrage van iedereen. We staan open voor verbeteringen door en voor leidinggevenden en van elkaar. De jaarlijks uit te voeren opdrachtbeoordelingen (minimaal vier per professional per jaar) zijn daarvoor al een waardevol middel net als de periodieke Horizon-bijeenkomsten. Echter, dit is niet voldoende in het kader van ons verandertraject. Per cluster houden wij vanaf september 2017 eens per kwartaal kwaliteitssessies. Kleinschalig, in de omgeving van de kantoren, hetgeen de participatie zal waarborgen. Elke bijeenkomst is per cluster gelijk qua opzet en inhoud. Voorafgaand wordt een korte survey uitgevraagd met visie en beleving op kwaliteit. De uitkomsten van deze survey's resulteren per

kwartaal in een van de belangrijke KAQI's en leiden met andere bevindingen uit de analyse van de KAQI's tot de agenda voor de volgende bijeenkomst. De leiding van deze bijeenkomsten is in handen van een extern gedragsdeskundige in combinatie met de compliance officer of een van de bestuursleden. De leden van de RvC hebben een *standing invitation* voor deze bijeenkomsten. De doelstelling van deze bijeenkomsten is het leren leven van kwaliteit en het met elkaar realiseren van onze kwaliteitsdoelstellingen.

#### *Oorzakenanalyse*

Bij een kwaliteitsgerichte cultuur sturen we op het gewenste gedrag. Oorzakenanalyses richten zich op opdrachten die goed zijn gegaan en minder goed, waarbij wordt geanalyseerd welk gedrag daaraan heeft bijgedragen. De Oorzakencommissie staat sinds 2017 onder voorzitterschap van de compliance officer. De oorzakencommissie wordt versterkt door een gedragsdeskundige. Oorzakenanalyses zijn frequent en worden daardoor dicht op de praktijk uitgevoerd. Doelstelling is om te leren van casuïstiek en het vaststellen van het gewenste gedrag en de gewenste cultuur om te komen tot een optimale uitvoering van de opdracht. De uitkomsten van deze analyse worden in het bestuur besproken en geanalyseerd en omgezet in concrete maatregelen. Deze maatregelen worden met alle medewerkers gedeeld om zo de lerende organisatie vorm te geven.

#### **Reflectie Raad van Commissarissen inzake samenhang tussen het verandertraject en de kwaliteit van wettelijke controles**

Het is in de ogen van de RvC evident dat veranderen kan en moet leiden tot een betere controlekwaliteit. In opzet bij de organisatie en urgentie(gevoel) bij de medewerkers is de Raad van oordeel dat de basisopzet goed staat. Wel is de invulling van het begrip kwaliteit toe aan een verdere concretisering.

Kwaliteit is de resultante van een groot aantal factoren waarvan een aantal beïnvloed kunnen worden door de accountantsorganisatie. Op de basisopleiding van de accountant heeft deze geen invloed, wél op permanente educatie, vakinhoudelijke kennis en de toepassing van regels. Andere beïnvloedbare aspecten zijn vaktechnische ondersteuning, de inrichting van het controleproces, inclusief kwaliteitstoetsingen en bijvoorbeeld IT- ondersteuning, budget/tijd om geplande werkzaamheden uit te voeren en het (voorkomen van) commerciële druk. Dit geldt ook voor deskundigheid en het verder ontwikkelen van een professioneel-kritische instelling. Het kwaliteitstraject binnen de controlepraktijk richt zich op deze beïnvloedbare aspecten, waarin de samenhang tussen de uiteenlopende aspecten van kwaliteit terdege wordt doorgrond. Wij zijn van mening dat de goede en efficiënte inrichting van het controleproces de belangrijkste kwaliteitssprong oplevert. Vandaar dat wij deze zienswijze steunen. Daarnaast zijn wij van mening dat wij als accountantsorganisatie getalenteerde medewerkers aantrekken door ook een interessante en uitdagende klantenportefeuille te bieden. Onze zogenoemde commerciële focus is hierop gericht, niet op een commerciële focus in financiële zin.

De sprong naar duurzame en verhoogde kwaliteit vergt tijd. Wij hebben als RvC, evenals u, het Orange Book als een voldoende stevig fundament beoordeeld voor de opzet van de verbetermaatregelen. De implementatie hiervan, die moeilijker is dan het opstellen, wordt nauwlettend door ons gemonitord. Hoewel het bewustzijn inzake kwaliteit en het handelen op basis

van het Orange Book toenemen, verwachten wij dat er zeker één controlecyclus overheen gaat voordat de implementatie het door ons gewenste niveau structureel zal hebben bereikt – binnen de deadline. Desondanks onderzoeken wij of een zekere acceleratie mogelijk is om het maatschappelijk verkeer tijdig de resultaten van dit verhoogde kwaliteitsbewustzijn te kunnen tonen.