

ACCONAVM CONTROLEPRAKTIJK B.V.
KVK NUMMER 91145970000

OUDE BOSSCHEWEG 5
5301 LA ZALTBOMMEL
TEL. 0418 – 57 01 11
FAX 0418 – 57 01 19
WWW.ACCONAVM.NL

Stichting Autoriteit Financiële Markten
t.a.v. het bestuur
Postbus 11723
1001 GS AMSTERDAM

DATUM 30 oktober 2019
BEHANDELD DOOR het bestuur acconavm Controlepraktijk B.V.

ONDERWERP Reactie op het onderzoek van de AFM bij acconavm Controlepraktijk B.V.

Geacht bestuur,

In reactie op uw brief van 16 oktober jl. berichten wij u als volgt. Wij hebben de AFM-rapportage van het bij acconavm Controlepraktijk B.V. uitgevoerde onderzoek naar de voortgang en borging van het verandertraject en zes elementen van het kwaliteitsbeleid, alsmede naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing ontvangen. Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om te reflecteren op dit onderzoek, onze inspanningen naar aanleiding hiervan en onze activiteiten in het bredere verband van kwaliteitsverbetering.

De conclusies in het rapport zijn voor ons deels teleurstellend. Ze zijn echter óók een aanmoediging en bevestiging van onze ambitie om in het algemeen belang de kwaliteit én maatschappelijke relevantie van onze dienstverlening voortdurend te verbeteren, dit zelfkritisch te volgen en hier transparant over te communiceren. Dit, in lijn met onze coöperatieve historie en bedrijfscultuur.

Het onderzoek richtte zich op de periode tot eind 2018. Sindsdien zijn uiteenlopende maatregelen en veranderingen doorgevoerd in beleid en praktijkvoering. Zo is de portefeuille Kwaliteit specifiek belegd bij een lid van de raad van bestuur en heeft de controlepraktijk de OOB-vergunning per 1 juli jl. omgezet naar de WTA-status. Hierdoor ontstaat onder andere meer focus op de kwaliteit van de wettelijke controles bij organisaties die van nature bij acconavm passen qua markt, thematiek en omvang: het midden- en familiebedrijf en maatschappelijke organisaties. Verder waren er wisselingen bij zowel de bestuurders als extern accountants van de controlepraktijk.

Kwaliteit voor de gehele organisatie

Voor het monitoren, evalueren en bijsturen van deze maatregelen en het daarmee borgen van het verandertraject zijn bestaande en nieuwe instrumenten in stelling gebracht. De resultaten hiervan zullen wij blijven delen met de Monitoring Commissie Accountancy en openbaar maken in onze verdere publicaties. Hiermee willen wij een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling en positieve publieke perceptie van het vakgebied.

Voor accon■avm zélf zijn het verandertraject en de verbetermaatregelen bij de controlepraktijk van groot belang voor de gehele netwerkorganisatie. Want óók in onze samenstelpraktijk en adviesdienstverlening dienen immers de kwaliteit van processen, producten en transparantie optimaal te zijn. De leereffecten binnen de controlepraktijk worden gedeeld met, en toegepast bij de overige organisatie. Dat maakt de forse kwaliteitsinvesteringen in de relatief kleine controlepraktijk zinvol en verantwoord.

Veranderen en verbeteren zijn constanten die zijn ingegeven door ons streven in eerste instantie de maatschappij te dienen. Als niet-partnerorganisatie die is voortgekomen uit de coöperatieve traditie is het publieke belang logischerwijs onderdeel van de bedrijfsmissie. Kwaliteit is, samen met Mens, Klant, Maatschappij en gezonde financiën een hoofddoelstelling van beleid zoals vastgelegd in het OGSM-model ('Objectives, Goals, Strategy & Measurements') en in de KPI's van de netwerkorganisatie.

Hoofd, Hart en Handen

Om het beoogd effect te bereiken, zijn strategische beslissingen gebaseerd op het OGSM-model en zijn (het realiseren van) de kwaliteitsdoelstellingen voortdurend onderwerp van dialoog met de medewerkers. Binnen de controlepraktijk zijn werkgroepen Hoofd, Hart en Handen actief met duidelijk gedefinieerde doelen en zijn verantwoordelijkheden belegd bij de leden van het managementteam, die ook zelf extern accountant zijn. Het bestuur van de CP bewaakt de voortgang van de werkgroepen en evalueren wij of deze effectief bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen.

Veranderbereidheid gestalte geven

Het is verheugend om uit het onderzoek te constateren dat onze medewerkers aangeven te weten waarom accon■avm werkt aan verandering en dat zij deze verandering ook ervaren en willen bijdragen aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Wij ervaren als bestuur dat ook de bredere netwerkorganisatie het nut en de noodzaak te veranderen, begrijpt en draagt. De bereidheid om te veranderen onder de medewerkers is hoog. Dit meten wij middels cultuur surveys in de controlepraktijk, een medewerkers-tevredenheidsonderzoek voor het gehele netwerk en vanaf het najaar 2019 ook door middel van een "Young Klank Board" waarin jonge professionals in gesprek gaan met het bestuur. Het bestuur maakt voldoende tijd en gelegenheid beschikbaar voor de medewerkers om effectief te kunnen bijdragen aan de veranderagenda.

Herkenbaar en consistent beleid

Vertaling van de bestuurlijke visie naar begrip en praktische toepassing wordt onder andere gefaciliteerd en gestimuleerd door competentiegerichte opleidingen die vooral gericht zijn op kwaliteitsgericht gedrag en cultuur. In juli van dit jaar zijn 'soft-skills' trainingen tijdens de zomercursus gegeven zoals feedback geven, elkaar aanspreken en complimenteren. Ook implementeerden wij in september van dit jaar een pilot met een bescheiden, kort-cyclisch beloningsbeleid waarin kwaliteitsgericht gedrag wordt beloond en in de persoonlijke doelstellingen van medewerkers opgenomen. Daarmee definiëren en communiceren wij welk gedrag en cultuur past bij het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen en belonen wij voorbeeldgedrag.

Bij promoties wordt kwaliteit nadrukkelijker ingebracht als criterium. Naast een year-end meeting starten wij in januari 2020 met een mid-year meeting om ook tussentijds elkaar hierop te beoordelen. Ook zijn er KPI's gedefinieerd voor een evenwichtige teamopbouw en maximale portefeuilleomvang per extern accountant. Bij de acceptatie van nieuwe klanten worden normen gesteld ten aanzien van de opdrachtfasering en teamopbouw als uitgangspunten voor een adequaat vaktechnisch controlebudget. De samenhang van de diverse acties en besluiten volgt uit het OGSM-model. Mede hierdoor ontstaat voor medewerkers een herkenbaar en consistent beleid dat is gericht op het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen.

Met betrekking tot beleid, naleving en reflectie op de uitkomsten bij de zes kwaliteitsborgen zijn onder andere de volgende maatregelen en structuurveranderingen doorgevoerd:

- Binnen portfoliomanagement zijn aanvullende criteria voor toewijzing van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling opgenomen in het disciplinehandboek. Ook zijn de verplichte consultatieonderwerpen gedefinieerd. Bij cliënt- en opdrachtacceptatie ziet de afdeling Quality Assurance (QA) erop toe dat toestemming wordt verleend door het CP-bestuur. Voordat toestemming is verleend en in het klantdossier is vastgelegd, kan niet worden gestart met de uitvoering van de controleopdracht. Om relevante stuurinformatie te verkrijgen beoordeelt QA steekproefsgewijs de cliënt- en opdrachtacceptatie en continuatie documentatie en de aansluiting met de centrale administratie. Uitkomsten hiervan vormen de basis voor eventuele beleidsaanpassingen.
- Voor consultaties is het signaleren van het niet-naleven van relevante ethische voorschriften opgenomen als verplicht consultatie-onderwerp en zijn de vereisten beschreven voor de deskundigheid en onafhankelijkheid van de interne en externe geconsulteerden. In maandrapportages en tijdens triangeloverleg tussen vaktechniek, compliance en praktijk worden kwaliteitssignalen uit consultaties onderkend en voor nadere reflectie gedeeld met de oorzakencommissie. Uit de vele goede consultaties, qua proces, inhoud en communicatie wordt er één beloond met een attentie voor de persoon of het team.
- Bij opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) zijn de formulieren aangepast zodat de onderwerpen die zijn besproken met bevoegde autoriteiten en andere derden, kunnen worden vastgelegd. Verder streven we naar meer gefaseerde uitvoering van de OKB. De bevindingen die uit de OKB's voortkomen, worden geëvalueerd en met de praktijk gedeeld.
- Het beleid ten aanzien van de interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's) is aangepast zodat van iedere extern accountant er jaarlijks minimaal twee opdrachten worden geselecteerd, waarvan één wettelijke controle. Hiervan kan gemotiveerd worden afgeweken op grond van portefeuillesamenstelling en resultaten uit eerdere IKO's. De selectiecriteria voor IKO's zijn beter gedocumenteerd. De uitkomsten

van de uitgevoerde IKO's over 2017 zijn in de zomer van 2019 geëvalueerd en gecommuniceerd met medewerkers, bestuur en raad van commissarissen.

- De samenstelling van de oorzakencommissie is met ingang van 2019 gewijzigd. De afdelingen vaktechniek en compliance hebben niet uitsluitend zitting meer en naast leden uit de praktijk is een extern gedragsdeskundige blijvend toegevoegd. Bij een potentieel onafhankelijkheidsissue van een van de leden van de commissie, wordt deze vervangen door een ander met voldoende positie en draagvlak binnen de organisatie.
- Bij de beloning van externe accountants zijn de bestaande twee regelingen voor variabele beloning, die meer waren gericht op resultaat dan gedrag ingetrokken en vervangen door een bescheiden, kort-cyclisch beloningsbeleid waarin kwaliteitsgericht gedrag wordt beloond en in de persoonlijke doelstellingen van medewerkers opgenomen.

Uiteraard zijn wij ons als bestuur bewust van kwaliteitssignalen uit de praktijk en leren wij óók in de praktijk wat goed werkt en wat beter kan. Wij zullen deze processen meer in een 'Plan, Do, Check, Act'-cyclus vastleggen, maar zien dat niet als de enige manier om tot hogere kwaliteit te komen.

Opmerkingen over het onderzoek

Over het proces van het onderzoek en de totstandkoming van de publicatie willen wij enkele opmerkingen maken. De AFM heeft er, gemotiveerd, voor gekozen om het algemene deel van het rapport niet tijdig vooraf met de onderzochte OOB-accountantsorganisaties te delen en hierop hun zienswijze te vragen. Dat past ons inziens niet in de lijn van het gevolgde zorgvuldige traject van hoor- en wederhoor met betrekking tot het deel met de specifieke bevindingen. Daarnaast zijn de onderzochte organisaties niet in staat hun zienswijze kenbaar te maken over hoe de relatieve bevindingen per beoordeelde organisatie zich verhouden tot het algemene deel.

Ook is het in onze visie niet duidelijk of en zo ja, hoe de AFM in haar publicatie is gekomen tot een selectie en prioritering van conclusies en bevindingen en hierin het beginsel van proportionaliteit heeft toegepast in haar afweging tussen de wenselijkheid en bescherming van de markt enerzijds en de belangen van de onderzochte organisaties anderzijds.

Enkele voorbeelden van onze kanttekeningen:

- De 'rode stip' die de AFM geeft op de naleving van het beloningsbeleid van extern accountants. Dit is gebaseerd op de verhoging van de vaste beloning van twee externe accountants die niet in lijn was met de procentuele verhoging volgens het beleid. Het betreft in beide gevallen een afronding naar het naastgelegen veelvoud van honderd euro. Deze afwijking bedraagt een luttele veertig euro per maand.

- De onvoldoende voor het beleid ten aanzien van de oorzakenanalyse. Dit zou onvoldoende zorgvuldig en met onvoldoende diepgang plaatsvinden omdat ten behoeve van het agendabeheer een tijdsindicatie van 4 uur is gesteld. Dit vinden wij een karige onderbouwing.
- De lage scores op de 'kwaliteitscirkel' per afzonderlijke onderzochte kwaliteitswaarborg en het ontbreken daarvan in het veranderproces op het gebied van reflectie zijn ons inziens vrij subjectief. Deze zijn met name gebaseerd op ontbrekende documentatie van de reflectie op uitkomsten volgens een door de AFM geconcipeerd theoretisch model. Dit model is relatief kort vóór aanvang van het onderzoek aan de deelnemende accountantsorganisaties kenbaar gemaakt. Hierdoor was er weinig tijd om dit in te richten.

Hiermee betwisten wij deze observaties niet, maar het is ons inziens wel relevant om een visie te geven op de proportionaliteit van het uitgevoerde onderzoek en de publicatie daarvan nu duidelijk is dat van de vijf onderzochte OOB-accountantsorganisaties er inmiddels drie deze vergunning hebben omgezet in een WTA-vergunning. Zij zijn dus voor de controles over het jaar 2019 niet meer in de OOB-markt aanwezig. Wij zijn van mening dat dit gegeven zou moeten meewegen in de informatieplicht van de AFM aan de belanghebbenden van deze voormalige OOB-vergunninghouders. Denk daarbij aan raden van commissarissen en audit commissies van andere organisaties dan de organisaties van openbaar belang. Dit maakt het ons inziens logisch om meer differentiatie aan te brengen in de publicatie van de onderzoeksresultaten, binnen de discretionaire bevoegdheid en afweging van de AFM.

Tevens is bij één onderzochte accountantsorganisatie, die reeds vroegtijdig de omzetting van de OOB-vergunning kenbaar had gemaakt, het onderzoek niet meer volledig uitgevoerd, terwijl bij de twee overige onderzochte accountantsorganisaties, waaronder accountantsorganisatie, dat wel is gebeurd en de uitkomsten daarmee niet meer volledig vergelijkbaar zijn.

Investeren in kwaliteit en maatschappelijke relevantie

Wij zien in de AFM een kritische toezichthouder en liefst ook een sparringpartner die onze organisatie niet vanuit haar eigen invalshoek en stijl, de (interpretatie van) normen oplegt om te voldoen aan "compliance kwaliteit", maar een spiegel voorhoudt. Hierin herkennen wij de breed gedragen kritiek die ook terug te vinden is in de interim rapportage van de CTA. Het model van samen werken aan verbetering in en constructieve dialoog tussen accountant en praktijk staat ons voor.

Het onderzoeksrapport bevat belangrijke observaties en aandachtspunten die ons ondersteunen om de kwaliteit van wettelijke controles verder te verbeteren, het veranderproces te borgen en kwaliteit blijvend te beheersen. Die zaken nemen wij ter harte en als richtsnoer voor de toekomst. Daarom kiezen wij ervoor de relatie met de AFM bij voorkeur niet te juridiseren, maar samen met de toezichthouder het pad af te leggen naar verdere dienstbaarheid aan het publiek belang en publiek vertrouwen. Dat is mede

relevant omdat de afname van het aantal OOB-kantoren een aantal maatschappelijke uitdagingen inhoudt.

Het is belangrijk dat kwalitatief goede controledienstverlening toegankelijk blijft, óók en met name voor het middenbedrijf en maatschappelijke organisaties. Dit vraagt visie en dialoog van alle stakeholders, inclusief de politiek. accon^oavm neemt actief deel aan deze dialoog en houdt alle opties open voor haar toekomstige positie met betrekking tot de controlepraktijk en brede dienstverlening aan klanten en samenleving.

Daarom gaan wij onverminderd door met het verbeteren van de kwaliteit van wettelijke controles. Investeren in kwaliteit is immers investeren in onze maatschappelijke functie. Daarbij zijn we er ons van bewust dat kwaliteit veel gezichten kent. Naast de compliance-kwaliteit van controledossiers en de voortgang van het veranderproces en kwaliteitsborgen, is het óók belangrijk te blijven investeren in onze medewerkers, onze maatschappelijke betrokkenheid en onze full-service dienstverlening aan midden- en kleinbedrijf en agro. Wij streven naar beheerste groei en een stabiele financiële ontwikkeling voor accon^oavm, dat al meer dan honderd jaar haar vanuit een coöperatieve grondslag klanten bedient en medewerkers boeit en bindt. Voor een samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient.

Hoogachtend,
Bestuur accon^oavm controlepraktijk B.V.

Namens deze,

Martijn Hengeveld
Lid Raad van Bestuur