

22 april 2019

Graag maak ik gebruik van de mogelijkheid die uw commissie biedt om via het digitaal loket mijn zienswijze over de accountancy sector te delen. Ik doe dat op persoonlijke titel, los van standpunten van kantoren of organisaties waar ik nu of in het verleden aan verbonden ben (geweest). Ik vind wel dat ik recht van spreken heb na bijna 32 jaar ervaring in de sector. Deze bestaat in het kort uit 10 jaar ervaring in het uitvoeren van wettelijke controles, 10 jaar ervaring als leidinggevende van HR stafafdelingen, 9 jaar ervaring als forensisch accountant, en 3 jaar ervaring als partner vaktechniek en audit specialist.

De uitdagingen in de sector zijn te complex om door een of enkele maatregelen opgelost te worden. Een brief als deze zou ook onleesbaar worden als ik zou proberen om alle problemen op te lossen. Ik kies er daarom voor om me op drie thema's te richten:

1. Het toezicht door de AFM
2. Werkdruk en planning
3. Governance en leiderschap

Voor elk onderwerp beschrijf ik mijn analyse en visie, gebaseerd op mijn ervaringen, en geef ik een aantal adviezen aan uw commissie en de sector als geheel.

1. HET TOEZICHT DOOR DE AFM

In 2016 ben ik direct betrokken geweest bij de dossierinspecties van de AFM en PCAOB op de 2014 en 2015 controledossiers. Ik onderschrijf het belang van het externe toezicht. Ik zie echter door de wijze van uitvoering ongewenste effecten ontstaan.

In mijn waarneming vormden de controledossiers het primaire object van het kwaliteitstoezicht gedurende 2016. Andere vormen en objecten van toezicht waren slechts beperkt aanwezig, en meer bijzaak dan daadwerkelijk onderdeel van het toezicht door de AFM. Door de opzet en uitvoering van de dossierinspecties, vanaf de eerste inspectie-dag t/m het definitieve oordeel, leidt het AFM toezicht tot frustratie, onrust, stigmatisering van betrokken accountants en hun teamleden, angst en onzekerheid. Doordat de AFM en de PCAOB gezamenlijk inspecties uitvoerden, waren evidente verschillen zichtbaar:

- In senioriteit van mensen => AFM: jonge, intelligente accountants – PCAOB: meer senioriteit, ex-partners van kantoren, meer specialisten.
- In doorlooptijd en rapportage => AFM: uitgebreid rapport met een zeer lange doorlooptijd – PCAOB: puntsgewijze deel-rapporten met een veel kortere doorlooptijd.
- In aard van het oordeel => AFM: oordeel 'voldoende' of 'onvoldoende' op basis van NV COS 200.17 – PCAOB: beschrijving van tekortkomingen per sectie, geen overall oordeel.
- In consequenties => AFM: na verwerken reacties ongewijzigd oordeel, publicatie en (in eerdere jaren) boetes – PCAOB: mogelijkheid tot treffen van maatregelen gedurende een jaar, bij beoordeling voldoende door PCAOB geen publicatie of boete.

Het resultaat van deze verschillen is dat de acceptatiegraad van de bevindingen van de PCAOB, en daarmee ook de bereidheid tot het treffen van maatregelen en opvolgen van advies, groter is dan de

acceptatiegraad van de AFM. En dat is zonde, want de bevindingen van de AFM an sich zijn niet onjuist. Uit interne inspecties komen regelmatig vergelijkbare observaties. De duiding en weging van de AFM leidt echter tot ongewenste situaties.

Mijn advies is het toezicht door de AFM anders in te richten, langs de volgende hoofdlijnen:

1. Zorg voor meer balans in het toezicht en integreer ook expliciet andere toezicht objecten, bijvoorbeeld:
 - a. Dossierinspecties
 - b. Onderzoek naar opzet, bestaan en werking van het kwaliteitsstelsel
 - c. Onderzoek op basis van specifieke thema's
 - d. Onderzoek naar incidenten
2. Creëer een wijze van opvolging van bevindingen, waarbij meer focus is op leren en verbeteren i.p.v. oordelen en sanctioneren. Indien er onvoldoende opvolging gegeven zou worden kan sanctioneren altijd nog.
3. Streef naar een meer 'volwassen' toezicht team, in capaciteit en diversiteit

2. Werkdruk en planning

De laatste tijd is er veel aandacht voor de werkdruk. En terecht, de werkdruk is op momenten te hoog en dat levert risico's op voor de gezondheid van medewerkers en de kwaliteit van het werk. Maatregelen om de werkdruk meer te verdelen of terug te dringen door een wijziging in portefeuilles zullen zeker effect hebben, maar werkdruk zal altijd blijven bestaan. Ik vind twee aspecten in de discussies onderbelicht: het gebrek aan 'slack' in de planningen (en het effect daarvan) en dat wat een carrière in de audit in positieve zin oplevert.

Een audit wordt strak gepland: in korte tijd moeten veel werkzaamheden worden uitgevoerd door relatief weinig mensen. Er mag dan niets mis gaan. Zodra er een bijzondere omstandigheid opduikt in de controle, dan klopt de planning niet meer. En juist die bijzondere omstandigheden zijn zo cruciaal: het opvolgen van een fraudesignaal of een indicatie dat de continuïteit in het geding is, bepaalt de toegevoegde waarde van de accountant in de ogen van de maatschappij. En het zijn ook hele leerzame situaties waarin teamleden echt getest worden op hun professionele oordeelsvorming. In mijn ogen waardevolle uitdagingen, maar in de praktijk zie ik accountants worstelen, omdat ze geen enkele ruimte hebben in de planning om de problematiek echt goed aan te pakken. Gemiste kans!

Het tweede aspect dat ik mis in de discussies is de positieve kant van een carrière in de accountancy: je werkt in teams met hoog opgeleide mensen, je komt bij heel veel verschillende bedrijven over de vloer, je voert besprekingen met allerlei verschillende mensen, je leert omgaan met verschillende belangen en perspectieven, je blijft continu uitgedaagd worden om te leren en jezelf verder te ontwikkelen. En dat alles in relatief korte tijd. Een loopbaan in de accountancy levert expertise en vaardigheden op, die je de rest van je leven kunt inzetten. Accountantskantoren zijn daarmee tevens een belangrijke 'leverancier' van hoogwaardige professionals die op allerlei andere plekken belangrijke rollen vervullen. Hier is helaas maar weinig aandacht voor.

Mijn adviezen luiden als volgt:

1. Waarborg dat kantoren in de planning meer 'slack' inbouwen of aanvullende capaciteit beschikbaar houden, zodat bijzondere situaties volledig benut kunnen worden om toegevoegde waarde te leveren en professionele ontwikkeling te stimuleren. Grote kantoren kunnen dit zelf organiseren, kleinere kantoren kunnen dat wellicht gezamenlijk of via NBA of SRA.

2. Balanceer de discussie over werkdruk door ook aandacht te hebben voor de enorme ontwikkelmogelijkheden en waardevolle bijdrage die kantoren leveren aan de ontwikkeling van hoogwaardige professionals. Dat kan bijvoorbeeld via uitingen van de NBA.

3. Governance en leiderschap

Er is veel discussie over de structuurmodellen, waarbij de partnerorganisatie nogal eens als ineffectief wordt gezien vanwege de verkeerde prikkels die er van uit zouden gaan. Ik wil het belang van deze discussie niet bagatelliseren, maar een structuuroplossing is zelden dé oplossing voor het probleem. Ik geloof meer in het compenseren van de negatieve effecten van een bepaalde structuur. Het partnermodel leidt in mijn ogen tot een aantal ongewenste effecten:

- Gebrek aan diversiteit: partners benoemen nieuwe partners en partners benoemen partners voor leidinggevende rollen. Daarbij ziet men vooral kwaliteit bij de ander, als die ander op hem lijkt. En men kiest nog te vaak mensen voor posities op basis van eerdere samenwerking: “ik ken jou al heel lang, ik vertrouw je en daarom wil ik dat je deze rol gaat oppakken”. Dit geldt voor alle leidinggevende posities en rollen. Het gevolg is een gebrek aan diversiteit en (te)veel eenvormigheid in besluitvorming.
- Besturen als nevenfunctie: de heersende gedachte is dat je, als je succesvol bent als accountant (de grootste cliënten bedient, aanzien geniet), je ook een succesvol bestuurder zal zijn. Er is slechts beperkt aandacht voor het ontwikkelen van bestuurlijke kwaliteiten en leiderschapsvaardigheden, en het selecteren op basis van bestuurlijke kwaliteiten. Er wordt niet of nauwelijks gewerkt met functieprofielen voor sleutelposities en successieplanning. Helaas zijn er nog weinig succesvolle bestuurders van buiten de sector.
- Onvoldoende ruimte voor professionele staf: accountants hebben de neiging te denken dat ze alles kunnen, dus ook dat ze goede HR managers zijn, goed kunnen innoveren of met IT omgaan, etc. In combinatie met het vorige punt leidt dit tot een situatie waarin professionele stafafdelingen (HR, IT, Facilities etc.) onvoldoende ruimte en erkenning krijgen om hun vak goed te kunnen uitoefenen. Uiteindelijk bepaalt de accountant-bestuurder wat er gaat gebeuren. En dat is zonde voor de professionele inbreng van de stafafdelingen.

Op dit punt heb ik eigenlijk maar één advies: er zou meer aandacht en erkenning moeten zijn voor het kwalitatief goed besturen van een accountantsorganisatie. De sector zou daar afspraken over moeten maken, en bijvoorbeeld vastleggen in een sectorbrede governance code. En om de cirkel rond te maken: laten we dan ook toezicht houden op de naleving daarvan.

Ik hoop dat ik met deze brief een bijdrage kan leveren aan de complexe discussie, en ben uiteraard graag bereid daar nader over in gesprek te gaan. Ik wens uw commissie veel wijsheid toe.

Met vriendelijke groet,



Yvonne Vlasman R.A.