

Het bestuur van de Stichting Autoriteit Financiële Markten
Postbus 11723
1001 GS AMSTERDAM

Amsterdam, 13 oktober 2015

MH/JK/SM/131015

Betreft: Reactie EY op het AFM "Dashboard 2015 Verandering en Verbetermaatregelen"

Geacht bestuur,

Op 7 september 2015 hebben wij het concept van het onderzoeksrapport met voorlopige conclusies en bevindingen ontvangen naar aanleiding van uw bovengemeld onderzoek. Onze reactie hierop hebben wij op 28 september 2015 schriftelijk met u gedeeld. Op 7 oktober jl. heeft u het definitieve onderzoeksrapport onder embargo met ons gedeeld. In deze brief treft u onze definitieve reactie aan.

1 Inleiding

Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek dat de AFM in de periode mei - augustus 2015 heeft uitgevoerd bij EY. Het onderzoek betrof de eerste fase van een meerjarige toetsing, en ziet op de in september 2014 door zowel de AFM als de beroepsorganisatie NBA geschetste noodzakelijke maatregelen.

In de aankondigingsbrief d.d. 1 april 2015 geeft de AFM aan dat de sector de urgentie heeft onderschreven om wezenlijke stappen te nemen om de kwaliteit van de accountantscontroles te verbeteren. Zij spreekt daarbij de hoop uit dat een stevige basis gelegd is voor de noodzakelijke cultuurverandering en doet daarbij de aanmoediging vooral in te zetten op duurzame gedragsverandering met bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen, en deze ook aantoonbaar te maken. Deze insteek heeft ons positief getroffen en sluit naadloos aan bij onze eigen visie, sense of urgency en gekozen aanpak. Waarbij wij ons wel bewust zijn van de weerbarstigheid van de uitdagingen en de lange adem die dit vraagt.

2 Verandervisie en beleid

In deze fase van het onderzoek is door de AFM beoordeeld in hoeverre EY *beleidsmatig* aan de verwachtingen van de AFM voldoet. Tevens is de voortgang op de door de NBA voorgeschreven maatregelen naar aanleiding van het NBA rapport "In het publiek belang" door AFM onderzocht. Onze verandervisie is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Deze verandervisie heeft ten doel de door EY beoogde duurzame gedragsverandering tot stand te brengen vis-à-vis kwaliteit. De organisatorische

context en randvoorwaarden dienen dit kwaliteitsgerichte gedrag bovendien mogelijk te maken en maximaal te faciliteren. Verbetermaatregelen richten zich daarom in eerste aanleg hierop. Daarbij zullen we pas echt succesvol zijn als we in staat zijn de maatregelen integraal en in de juiste balans en tempo door te voeren.

Kwaliteit, diversiteit en attitude van onze partners en medewerkers zijn de belangrijkste ankerpunten binnen onze visie. Systemen, support en structuren bieden slechts de noodzakelijke randvoorwaarden en heel waardevolle checks & balances. Maar ons vak is en blijft mensenwerk. Onze reputatie is niets meer dan een belofte aan onze opdrachtgevers en het maatschappelijk verkeer, die elke dag door onze teams en specialisten weer opnieuw moet worden ingelost.

Dit vergt durf en daadkracht om zowel onze bedrijfsprocessen, alsmede de ambities op de 'markt' en 'mensen' agenda hierop aan te passen. Het permanent leveren van topkwaliteit en duurzaam terugwinnen van het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer zal immers nooit enkel het gevolg kunnen zijn van een pakket aan geïsoleerde maatregelen binnen de kwaliteitsagenda. Het kritisch beschouwen van ons klantenbestand en permanent blijven ontwikkelen en monitoren van de kwaliteit en het potentieel van onze partners en medewerkers is hierbij net zo belangrijk.

3 Uitkomsten

EY heeft expliciet gekozen voor een fundamentele aanpak van kwaliteitsverbetering waarin cultuur en gedragsverandering, alsmede het bieden van de juiste context voor kwaliteitsgericht handelen, centraal staan. Het afgelopen jaar hebben we vooral geïnvesteerd in het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden voor verandering en hebben we onze verandervisie in gezamenlijkheid met onze medewerkers verder ontwikkeld en uitgewerkt. Want zonder een vruchtbare bodem, zal er nooit iets gaan groeien, is onze mening. Dat EY op dit moment nog niet de gewenste overall score van 5 heeft kunnen realiseren, verrast ons derhalve niet. Een totaalscore van 4,1 doet ons realiseren dat we op de goede weg zijn maar de eindstreep van deze eerste fase nog niet helemaal hebben behaald. En dat een aantal aspecten van het onderzoek en onze acties daarop nog nadere concretisering en uitwerking vergen.

Het door de AFM beschreven aandachtspunt op het onderdeel 'Oorzakenanalyses' (module 3 en 7), heeft een belangrijk drukkend effect gehad op onze totaalscore. Onze oorzakenanalyse heeft bestaan uit een veelheid van componenten en bronnen vanuit verschillend perspectief. Deze oorzakenanalyses hebben ons voldoende informatie gegeven om onze verandervisie te kunnen omzetten in robuuste verbetermaatregelen op verschillende lagen in de organisatie, waarin de samenhang tussen kwaliteit, mensen en markt een belangrijk uitgangspunt is. Het stemt ons positief dat de AFM instemt met onze verandervisie.

Het structureel inbedden van diepgaande oorzakenanalyses is voor ons een belangrijke prioriteit op dit moment. Wij zien deze oorzakenanalyses als een vast onderdeel van ons kwaliteitsbeheersingsstelsel, een aanjager voor het lerende vermogen en een belangrijke driver voor de veranderagenda. Het structureren, documenteren en formaliseren van de procedures en processen die het mogelijk maken als bestuur van EY in te staan voor een beheerste bedrijfsvoering heeft op korte termijn onze aandacht.

Uiteraard zijn wij verheugd op andere modules de maximale score 5 behaald te hebben. De wijze waarop wij ons intern toezicht hebben gestructureerd wordt door u als 'zeer positief' geëvalueerd. Wij zijn, met u, van mening dat een kritisch onafhankelijk toezicht onze organisatie alleen maar kan versterken. Ons

(inter) nationale netwerk is uniek en van grote toegevoegde waarde voor de kwaliteit van de door EY uitgevoerde accountantscontroles. De her- en erkenning hiervan stemt ons positief. Daarnaast is ook de wijze waarop EY invulling geeft aan haar “relatie” met de omgeving als ‘zeer positief’ beoordeeld. Wij voeren al een aantal jaren een actieve stakeholderdialoog om daadwerkelijk van elkaar te kunnen leren. Dit heeft dan ook optimaal bijgedragen aan deze score.

De manier waarop wij de lerende organisatie via ‘activity based learning’ concretiseren alsmede onze, op de problematiek en doelgroep toegespitste, aanpak van cultuuronderzoek en gedragsverandering, is in de ogen van de AFM een ‘best practice’ binnen de sector.

4 Tenslotte

Onze ervaringen met de AFM in de toezichtrol ten aanzien van de verbeter- en veranderagenda zijn positief. Wij zien daarin een kritische toezichthouder die ons inspireert in onze verandergedachten en stimuleert om dit voortvarend op te pakken. De gerealiseerde overall score wordt binnen EY herkend en erkend en is een stimulans voor het vervolgen van de ingezette koers.

Tenslotte danken wij de AFM dan ook voor haar rapportage en de samenwerking. Wij zullen onze ambities de komende perioden voortvarend blijven invullen, waarbij de aandachtspunten als verwoord in deze rapportage een prominente plek zullen krijgen.

Met vriendelijke groet,
Ernst & Young Accountants LLP

drs. J.F.M. Kamphuis RA

drs. M. Hagers RA