

## Hanzo van Beusekom: 'Toezicht houden is balanceren'

Hanzo van Beusekom is sinds 1 februari 2020 binnen het AFM-bestuur verantwoordelijk voor het toezicht op accountantsorganisaties. De afgelopen twee jaar keek hij al mee over de schouder van zijn voorganger en collega-bestuurder Gerben Everts. De relatie tussen AFM en accountancysector komt nu in een nieuwe fase. “Alle partijen zijn het er over eens dat we met het kwaliteitsprobleem aan de slag moeten.”

» [Download dit artikel \(pdf\)](#)

» [Download het hele nummer \(pdf\)](#)

*Peter Steeman*

Voor de sector is hij een nieuw gezicht, maar binnen de AFM heeft Hanzo van Beusekom een lange historie. Een voordeel daarvan is dat hij gepokt en gemazeld is in de soms weerbarstige dynamiek tussen toezichthouder en onder toezicht staande organisaties. “Of je je werk goed doet als toezichthouder is voor de buitenwacht lastig vast te stellen. Fout is makkelijker. Als je problemen in een branche structureel hebt gemist faal je als toezichthouder.” Hij maakt graag korte metten met het beeld van de AFM als een rigide instituut. “Toezicht houden is balanceren. Sinds het uitbreken van de coronacrisis zijn we bijvoorbeeld in de monitoring van de kapitaalmarkt veel actiever geworden. Dat is altijd het geval als er veel volatiliteit op de beurzen is. Dat triggert onze waakzaamheid. Tegelijkertijd hebben we alle uitvragen die niet cruciaal zijn stil gezet tot 1 juni. Het belang van de onder toezicht staande instellingen om zich nu te focussen op het draaiend houden van de financiële infrastructuur is groter dan het korte termijn belang dat wij die informatie moeten hebben.”

*‘Ik ben zorgvuldiger dan tien jaar geleden’, zei u in een eerder interview. Wat deed u toen anders?*

“Toen ik in 2003 als hoofd strategische analyse bij de AFM begon was de organisatie nog in opbouw. Als management consultant bij de Boston Consulting Group - mijn vorige baan - was ik gewend in strategieën en bedrijfsmatige oplossingen te denken. Vanuit die achtergrond ging ik aan de slag met de invulling van onze rol. Hoe positioneer je de AFM als toezichthouder in de maatschappij? We hadden net de dotcomcrisis en de aandelenlease-affaire gehad. Voor mij was de toezichthouder in de eerste plaats degene die marktfalen moest tegengaan. Ik keek door een economische lens en zag de wet daarbij als een instrument. Niet als een fundament. Dat is niet per se verkeerd, wel onvolledig. Je gebruikt meerdere lenzen om goed toezicht uit te oefenen. Door een economische lens kijk je bijvoorbeeld hoe je het woekerpolisdossier kan identificeren en kleiner kan maken. Je kijkt door een juridische lens om vast te stellen of iets is toegestaan volgens de wet en of zorgvuldig rekening wordt gehouden met de belangen van verschillende spelers die onder toezicht staan. Daarnaast is toezicht ook een psychologisch spel. Kijkend door een psychologische lens ben je vooral bezig met de vraag hoe je organisaties en mensen kan beïnvloeden om een uitkomst te bereiken. Wat alle drie de lenzen gemeen hebben is dat ze ten dienste staan van het publiek belang.”

“Wat mijn kijk op het toezichthoudersvak ook heeft beïnvloed is het werk dat ik tussen 2010 en 2018 buiten de AFM heb gedaan. Na mijn vertrek in 2010 werd ik strategieadviseur voor toezichthoudende organisaties in uiteenlopende sectoren. Daar leer je veel van. Als AFM-er in hart en nieren nam ik de aannames en de context van die omgeving mee. Begrijpelijk, maar als je daar na zeven jaar uitstapt en gaat werken voor andere organisaties ervaar je dat de wereld er anders uitziet. Het maakt je vaardiger. Ik kan mij beter verplaatsen in de belangen van verschillende stakeholders. Hoe je die rol invult hangt ook af van de context. In dezelfde periode heb ik een tijdje in Nieuw-Zeeland gewoond. Mijn kinderen zaten daar op de basisschool en in het kader van mijn semi-sabbatical had ik mijzelf aangemeld als pleinwacht. Zo'n schoolplein ziet er in Nieuw-Zeeland heel anders uit dan in Nederland. Denk tien voetbalvelden en heuvelachtig. Als de bel gaat rennen vierhonderd kinderen naar buiten. Je moet scherp kijken om de situatie in te kunnen schatten. Grijp je in als een kind een ander kind een duw geeft? En hoe streng grijp je in? Daar vroeg ik wat het doel was. Kort gezegd dat ze blijven ademen en dat iedereen meespeelt. Wanneer ik in Heemstede die rol vervulde, moesten eerst de ouders worden gebeld voordat ik een pleister mocht plakken. Goed toezicht is dus afhankelijk van het doel en de context. De pleinwacht is een prima metafoor voor de rol van de toezichthouder. Je kan er alle facetten mee illustreren.”

*De AFM legt te veel nadruk op compliance en kijkt te weinig naar kwaliteit. Wat vindt u van die kritiek?*

“Die is onterecht. De AFM kijkt naar de kwaliteit op drie verschillende niveaus. Wat zien we op het gebied van cultuur en gedrag in het bestuur van accountantsorganisaties? Hoe zit het systeem van kwaliteitsbeheersing in elkaar? En hoe ziet de kwaliteit van de dossiers er uit? Toen we begonnen in 2012 keken we vooral naar de dossiers, maar we

rapporteren sinds vijf jaar over alle drie de niveaus. Dat de beeldvorming toch zo hardnekkig is heeft met iets anders te maken. Bij belangrijke toezichtsvraagstukken zie je verschillende fases. In de eerste fase agendeer je. Zijn jullie het met ons eens dat de sector een duurzaam kwaliteitsprobleem heeft? Zolang daarover geen consensus is kun je als toezichthouder niet anders dan telkens weer hard bewijs op tafel leggen. Dat creëert in eerste instantie een dynamiek waarin de onder toezicht staande instelling zich verdedigt. 'Je kijkt niet naar wat we nog meer doen.' Die fase is gelukkig achter de rug. Iedereen is het er over eens dat we met dat kwaliteitsprobleem aan de slag moeten. Dat blijkt uit de gesprekken die ik met de sector voer maar ook uit de rapporten van CTA en MCA en de Kamerbrief van de minister. Nu komen we in een andere fase, waarin je samen gaat nadenken. Hoe maken we dit probleem stap voor stap kleiner? Welke kwaliteitsindicatoren kunnen we ontwikkelen. Welke hefboomen kunnen we bedenken om de kwaliteit verder te verhogen? Daardoor verandert ook de toon van het debat. Dat komt niet omdat mensen zijn gewisseld of door feedback van een commissie. Hoe je je opstelt als AFM houdt direct verband met wat je wilt bereiken. Dat verschilt per fase."

"Ik ben als voorbereiding op deze functie begonnen met het maken van een kennismakingsronde langs de grote accountantskantoren, de NBA en SRA. Wat mij opvalt in de gesprekken met accountants is hoe diep het publieke belang wordt gevoeld. Ik ben vooral benieuwd naar hun intrinsieke motivatie. Hoe ver wil je gaan om de kwaliteit stap voor stap te verbeteren? Door de structuur van een accountantsorganisatie zit er een spanning tussen kwaliteit en commercie. Dat is niet erg. Op ieder systeem staat spanning. De vraag is hoe je daarmee omgaat. De minister heeft op basis van het CTA-rapport besloten om het bestaande systeem te versterken en te experimenteren met andere structuren. Wij zullen ons daar constructief voor inzetten. Het is primair aan de sector en de kwartiermakers om daar handen en voeten aan te geven."

*Hoe ziet de nieuwe fase van samenwerking er precies uit?*

"Dat ligt nog grotendeels op de tekentafel. De minister heeft twee kwartiermakers aangesteld om de partijen bij elkaar te brengen. Ons toezichtmandaat is uitgebreid met 270 niet-oob-accountantsorganisaties. We hebben er niet om gevraagd maar gaan er constructief mee aan de slag. Onze focus lag altijd op oob-accountantsorganisaties, omdat die de grootste bedrijven controleren en een directe link met de kapitaalmarkt hebben. Tegelijkertijd begrijp ik de redenering van de minister en de CTA. Het is raar om verschillende toezichthouders te hebben. Ook het handavingsinstrumentarium wordt uitgebreid. Hoe dat er uit gaat zien weten we nog niet. Die instrumenten worden gemaakt door het ministerie van Financiën. We zijn blij met de uitbreiding van ons instrumentarium. We vinden het als AFM niet effectief dat we in het toezicht op de wettelijke controles alleen het tuchtrecht hebben om te handhaven. We kunnen alleen individuele accountants aanspreken en niet accountantsorganisaties. Dat is niet logisch. Is het de verantwoordelijkheid van de individuele accountant dat een controle niet op orde is? Gedeeltelijk zeker, maar die persoon zit ingebed in een systeem. Je moet ook nadenken over de verantwoordelijkheid van de accountantsorganisatie bij controles. We vinden niet dat we op alles moeten slaan wat we zien, maar ons instrumentarium is op het onderste niveau van kwaliteit, de controledossiers, aan de magere kant. Daarom zouden we graag meer bevoegdheid hebben op het onderste niveau."

*Komt de samenwerking niet in gevaar als accountantsorganisaties en AFM juridisch de degen blijven kruisen?*

"Rechtszaken staan een constructieve dialoog niet in de weg. Ze houden ons scherp. We nemen onze wettelijke bevoegdheden heel serieus en denken goed na voor we een bestuursbesluit nemen. Zeker als dat grote gevolgen heeft voor instellingen of partijen. Maar als je oordelen nooit worden getoetst door een rechter gaat dat ten koste van de kwaliteit en de oordeelsvorming. Het hangt er wel van af waarover het gaat. Wanneer een rechter oordeelt dat je een bestaande norm verkeerd hebt toegepast, dan heb je als AFM je huiswerk niet goed gedaan. Maar als het gaat om het beoordelen van een open norm, dan is het prima als onze besluiten worden getoetst bij een rechter."

## **Hanzo van Beusekom**

is sinds 1 februari 2020 binnen AFM verantwoordelijk voor het toezicht op kapitaalmarkten, accountantsorganisaties en financiële verslaggeving van beursgenoteerde bedrijven. In 2018 trad hij toe tot het bestuur van de AFM. Daarvoor was hij partner bij Clear Conduct, een adviesbureau voor toezichthouders. Van 2004 tot 2010 werkte hij bij de AFM als hoofd strategische analyse en hoofd retail toezicht. Voor hij bij de AFM begon werkte hij als business consultant voor The Boston Consulting Group. Van 1 september 2019 tot 1 februari 2020 was hij waarnemend bestuursvoorzitter van de AFM.

## **Aanbevelingen CTA rondom het toezicht op accountants**

De uitvoering van het toezicht zo inrichten dat het de jure en de facto wordt uitgeoefend door de AFM.

In de uitvoering van het toezicht de beoordeling van kwaliteitsbeheersingssystemen, naast voldoende aandacht voor compliance en factoren die van materiële invloed zijn op de kwaliteit, centraal stellen en het bevorderen van kwaliteitsverbetering het doel laten zijn.

Bij de toezichthouder een laagdrempelige voorziening inrichten, waar accountants en accountantsorganisaties gebreken in de uitvoering van controles door andere accountants of accountantsorganisaties kunnen melden.

**Peter Steeman** is tekstschrijver en eigenaar van bureau Tweetekst.

## GERELATEERD

---



NIEUWS | *gisteren*

### **Leen Paape: 'Beroep moet multidisciplinair worden'**

Het accountantsberoep moet veel meer multidisciplinair werken en oppassen om niet overbodig te worden. Dat stelt hoogleraar corporate governance Leen Paape, in een... →

---



NIEUWS | *16 september 2021*

### **NBA wil kwaliteitsindicatoren gefaseerd invoeren**

De NBA pleit ervoor om de nieuwe audit quality indicators (AQI's) gefaseerd in te voeren en daarbij te starten met organisaties van openbaar belang (oob's). Ook... →

---



RODE LOPER-DEBAT | *15 september 2021*

### **Rode Loper-debat: 'Accountants kunnen niet met kritiek omgaan'**

Accountants kunnen niet goed omgaan met kritiek op hun functioneren. En het goede gesprek wordt binnen de sector niet genoeg gevoerd, zo werd gesteld tijdens het... →

---

MAGAZINE | *15 september 2021*

### **Gaan kwaliteitsindicatoren helpen?**

Hoe meet je de kwaliteit van een controlerend accountant? Tegelijk met nieuwe wetsvoorstellen van minister Hoekstra leggen de kwartiermakers Toekomst Accountancysector... →

---

MAGAZINE | *15 september 2021*

### **Terug naar het publiek belang**

Leen Paape is een idealist. Hij wil graag het accountantsberoep veranderen. De hoogleraar corporate governance is ook voorzitter van de Raad voor de Praktijkopleiding... →

---