

Autoriteit Financiële Markten
T.a.v. het Bestuur
Postbus 11723
1001 GS AMSTERDAM

Rotterdam, 23 juni 2017
CS/170139-3

Betreft: Reflectie op samenhang tussen uitkomsten onderzoek naar implementatie en borging verandertrajecten en de kwaliteit van wettelijke controles

Geacht Bestuur,

Uw onderzoek heeft zich gericht op de implementatie en borging van het ingezette verandertraject gericht op het duurzaam verhogen van de kwaliteit van wettelijke controles. Een verandertraject waarvan wij de noodzaak onderschrijven en als totale organisatie met veel energie en inspanningen hebben opgepakt. Allereerst in het opzetten van dit traject, zoals intern vastgelegd in ons kwaliteitsvisiedocument en nu in de implementatie en uitvoering van de daarin opgenomen structuren, richtlijnen, maatregelen en rapportages. De scope voor dit onderzoek is door u beperkt tot de pijlers “Beheersing”, “Gedrag en Cultuur” en “Intern Toezicht”.

Een helder beleid, gebaseerd op een duidelijke visie en missie, omgeven door een gezonde governance om een cultuur te bewerkstelligen waarin kwaliteit gedreven gedrag van al onze partners en medewerkers wordt gestimuleerd, vormt ook naar onze mening het fundament voor het bereiken van technisch goede audits waarin het publiek belang ten aanzien van de af te geven controleverklaring voorop staat en geborgd wordt. Het verdienen, herstellen en behouden van vertrouwen in de accountancy sector en de daarin werkzame professionals is een prioriteit voor iedereen werkzaam in onze organisatie. Dit zowel op de korte als lange termijn.

U heeft de, door u als ambitieus bestempelde, verwachtingen voor de onderdelen van deze pijlers getoetst aan de bevindingen in uw onderzoek. Middels het koppelen van deze ambitieuze verwachtingen aan, zoals u dat beschrijft, een “kwalificatie in woorden” komt u tot een beoordeling, weging en totaalbeeld als weergegeven in uw conceptrapportage. Een, zoals u tijdens een bespreking meegaf, nieuw, ingewikkeld en moeilijk proces.

Wij hebben waardering voor de wijze waarop u in dit inderdaad ingewikkelde proces tot een leesbare rapportage bent gekomen. Op belangrijke onderdelen zijn de constatering en conclusies voor ons volg- en herkenbaar. Op enkele punten herkennen we ons minder, of zijn het met uw constatering oneens. Het door u uiteindelijk weergegeven totaaloordeel, dat Mazars op het merendeel van de verwachtingen voor 2016 niet voldoet, stelt ons uiteraard teleur. De inspanningen die onze medewerkers, partners en wij als Raad van Bestuur ons hebben getroost lijken daarbij schril af te steken. Om die reden voelen wij ook de behoefte om onze medewerkers te bedanken voor al de efforts die door hen de afgelopen periode zijn gestopt in het Mazars van morgen. Met hen en samen met de partners zullen we op de ingeslagen weg doorgaan en uw aanbeveling ter harte nemen en daaraan werken en invulling geven. Ook constateren we uit de gepresenteerde overzichten dat de sector als geheel nog geen beste score heeft. Reden temeer om, gegeven de effort die ontegenzeggelijk gedaan wordt door de sector om het vertrouwen in de geleverde kwaliteit door de sector te herstellen, ontevreden te zijn.

Bij het beoordelen van de uitkomsten van de rapportage hebben wij geconstateerd dat, ondanks alle energie die in het verandertraject is geïnvesteerd door de organisatie, de bereikte resultaten zeker nog niet op het gewenste niveau liggen. Enerzijds valt hierbij op te merken dat met name gedrags- en cultuurwijzigingen een langere tijdsperiode vergen om tot wasdom te komen en de verstreken tijd tussen het vormgeven van beleid en systemen, de start van de feitelijke implementatie daarvan en vervolgens uw review relatief kort was. Het veranderproces is een doorlopend proces waarin we inmiddels weer verdere stappen hebben gemaakt en kunnen laten zien. Anderzijds nemen we uw constatering, dat de herkenning door de geïnterviewde personen van de 'stip op de horizon' voor Mazars en 'in control cyclus over kwaliteit' op bereiken van de milestones op weg naar die stip verbetering behoeft, serieus. De organisatie heeft blijkbaar ook tijd nodig om in haar kwaliteitsbeleid te wennen aan de kanteling van een meer op technische compliance gerichte aanpak naar ook een aanpak gebaseerd op sturing van gedrags- en daaruit resulterende cultuur elementen.

Wij blijven als organisatie en zeker ook als Raad van Bestuur gecommitteerd om ons maximaal in te spannen om de verbeteringsdoelstellingen te bereiken. We zullen daarbij uw observaties en constatering vanzelfsprekend ter harte nemen en meenemen in vervolgcities en stappenplannen.

Een aantal reeds ingezette veranderprocessen zullen we onverminderd doorzetten en uitvoeren conform onze strategie, daarop gebaseerd beleid en actieplannen. Een belangrijk proces hierbij is het verder doorzetten van de kanteling van de organisatie van een meer vestiging gestuurde structuur naar een waarbij de service line dominant is. Op een aantal andere punten zullen we, mede op basis van uw bevindingen, beleid en actieplannen aanscherpen en initiëren. De volgende zaken vallen daarbij al op te merken.

§ In onze jaarlijkse bestuurlijke herijking van strategie en beleid is expliciet aandacht besteed aan het maken van de vertaling vanuit het bestaande kwaliteitsvisiedocument naar meer herkenbare elementen van kwaliteit, gewenste veranderpunten, daarbij behorend gedrag en rollen alsmede monitoring tools, die voor zowel Raad van Bestuur als de professionals toegankelijk zijn. Dit om de 'stip op de horizon' duidelijker te maken voor alle mensen.

- § Er is tevens een HR jaarkalender opgesteld waarin met name acties rond het laden van de gedragscode bij mensen en met betrekking tot cultuurmetingen worden benoemd en geagendeerd. Dit om de herkenning van de gewenste vastgestelde waardes en bijbehorende gedrag meer levend te krijgen. Doelstelling hierbij is uiteraard ook om op basis hiervan tot meer herkenbare veranderpunten en -acties te komen.
- § Sterker inzetten bij oorzakenanalyses op de verklaring van het vertoonde gedrag door professionals en teams. De komende periode zullen wij zorgen voor meer samenhang tussen zowel het procesmatige, inhoudelijke als gedragsmatige element als het gaat om 'in control' zijn. In dit kader wordt inmiddels in voorkomende gevallen een gedragsdeskundige ingeschakeld.
- § Verdere tijdinvestering in het delen van (best) practices met de extern accountants en teams om het lerend effect van de organisatie te versterken en kwaliteit te bevorderen. Door het delen van ervaringen, zowel positieve als negatieve, en rapportages betreffende kwaliteit, waaronder uw rapportage, benadrukken we kwaliteitsgerichte cultuur en werken we ook direct aan de kwaliteit van dossiers.
- § Versterken en verduidelijken van de samenhang tussen beoordelen, belonen en sanctioneren inzake kwaliteit bij met name ook de extern accountants. Dit zowel in tone at the top, feitelijke besluitvorming als vastlegging in passende frameworks.
- § Verbeteren en intensiveren van de communicatie vanuit de Raad van Bestuur, commissarissen en partners rond onze gedragscode, kwaliteitsvisie en andere relevante procedures, normen, etc.

Met de te zetten stappen menen we duidelijker te krijgen binnen de organisatie wat de 'stip aan de horizon' betreffende de gewenste kwaliteit en daarbij behorende veranderingen voor Mazars en haar professionals zijn. Die duidelijkheid maakt het dan uiteraard ook weer beter mogelijk de sturing op en effecten van de gewenste veranderingen makkelijker te monitoren.

Wat wij niet onderschrijven zijn uw conclusies ten aanzien van beoordeling en beloning van partners (pijler HR partners).

- § Impliciet werkt u de theorie uit dat hogere beloningen en het geven van bonussen een directe en positieve correlatie hebben met verbetering van kwaliteit. Wij menen dat dit niet doorslaggevend is in het nagestreefde en gewenste kwaliteitsgedrag.
- § Binnen Mazars is sprake van een paritair winstverdelingsysteem. Perverse beloningsprikkelers gebaseerd op korte termijn commerciële successen, de grootte van een praktijk of winstgevendheid van de praktijk worden zo voorkomen. Daarnaast wordt, indien de kwaliteit te kort schiet op jaarlijkse basis, gewerkt met een malus systeem en, bij structureel achterblijvende kwaliteit, met een actief exit beleid. Wij menen hiermee een passend systeem te hanteren dat bijdraagt aan de kwaliteit.

Rotterdam, 23 juni 2017

CS/170139-3

§ Er is enkel doorgroei mogelijk bij medewerkers als de kwaliteit op orde is, heeft u terecht geconstateerd. Zonder aantoonbare goede kwaliteit is het ook niet mogelijk om partner te worden. Dit houdt in dat hier kwaliteit wel degelijk doorslaggevend is voor de beoordeling.

Het hiervoor geschetste beloningsbeleid met malus systeem en actief exit beleid waarborgt vervolgens dat de beoordeling op kwaliteit ten volle onderdeel uitmaakt van het totale beloningssysteem en ook doorslaggevend is voor de uiteindelijke beloning binnen het overall paritaire systeem zonder perverse prikkels.

De Raad van Commissarissen van Mazars (RvC) heeft kennisgenomen van het AFM Dashboard 2016 met betrekking tot Mazars. Zij herkennen in grote lijnen het geconstateerde en hebben begrip voor de conclusies die door u zijn getrokken. Echter tegelijk sluit de RvC zich ook aan bij de kanttekeningen die de Raad van Bestuur van Mazars (RvB) bij het dashboard plaatst. In dit kader heeft de RvC het dashboard diepgaand met de RvB en de partners besproken, met partners op een tweetal bijeenkomsten op 13 april 2017 en recentelijk op 20 juni 2017. In die besprekingen is een nog dieper gaande implementatie van kwaliteit het hoofdthema geweest .

Dit alles maakt dat we menen op onderdelen inmiddels verder op weg te zijn dan u in de rapportage constateert. De rapportage legt terecht op sommige onderdelen de vinger op de zere plek en spoort ons aan met nog meer elan de ingezette acties te realiseren.

Voor eventuele toelichting op deze brief zijn wij uiteraard altijd bereikbaar.

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN ACCOUNTANTS N.V.

Ton Tuinier

Peter Hopstaken