

Aan het Bestuur van  
Autoriteit Financiële Markten  
Postbus 11723  
1001 GS AMSTERDAM

Rotterdam, 1 november 2019  
190938-1

**Betreft:** Publiek rapport AFM review

Geacht Bestuur,

Gedurende een periode van bijna twee jaar heeft Mazars samen met de toezichthouder AFM een intensief proces van onderzoeken en rapportages doorlopen. In dit proces is de voortgang van de borging van het verandertraject, de borging van zes elementen van het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing beoordeeld, alsmede hebben reviews op drie wettelijke controledossiers plaatsgevonden. De voornaamste bevindingen en conclusies van de toezichthouder worden gepresenteerd in het publiek rapport.

Samen met de sector en de toezichthouder zetten Mazars en alle Mazarianen zich elke dag in om de kwaliteit van onze werkzaamheden en organisatie continu te verbeteren. Het betekent een continu veranderproces op weg naar onze stip aan de horizon “vertrouwen door kwaliteit”, een missie waar wij intrinsiek toe gemotiveerd en bij betrokken zijn en ons dagelijkse doen en laten in belangrijke mate bepaalt. Daarbij zijn zaken als dossierkwaliteit, kwaliteitsgedreven gedrag en bijpassende resulterende organisatiecultuur belangrijk.

Ons beroep is relevant voor het goed functioneren van de economie en de daarin actieve ondernemingen, instellingen en mensen. Dat wordt ook bevestigd door de aandacht die het krijgt in politiek en publieke opinie. Wij zijn ook in dit kader verheugd met de constructieve wijze waarop de Commissie Toekomst Accountancy haar eerste beschouwingen op de sector en daarin werkzame organisaties, mensen en toezichthouders heeft uitgewerkt.

Het publiek rapport van de AFM laat zien dat we als organisatie op de goede weg zijn met het veranderen van de organisatie maar ook dat dit proces nog niet is afgerond. We hebben de bevindingen en constatering van de toezichthouder tot ons genomen, al tijdens het onderzoeksproces, en zijn bezig om mede op basis hiervan verdere verbeteringen in de organisatie door te voeren.

Ten aanzien van de voortgang in het veranderproces concludeert de AFM dat belangrijke stappen zijn gezet en zijn wij zelf ook positief. Mazars ervaart de urgentie om te veranderen. We weten waar we naar toe veranderen en wat dat betekent voor ons gedrag. Verschillende initiatieven hebben het gewenste gedrag gestimuleerd ten aanzien van onder meer de 3 thema's die belangrijk zijn voor onze organisatie: lerende organisatie, voorbeeldgedrag en het omgaan met werkdruk. Wij ervaren, mede als gevolg daarvan, een verschuiving naar meer kwaliteitsgericht werken. Monitoringprocessen en de resulterende bijsturing worden op een hoger plan gebracht om de plan-do-check-act cyclus robuuster en effectiever te maken. Ten aanzien van de bewustwording en betrokkenheid van onze medewerkers bij het veranderen naar 'vertrouwen door kwaliteit', zijn wij positief gesterkt door de uitkomsten van de AFM enquête (gehouden aan het eind van de onderzoeksperiode). Hieruit komt naar voren dat op alle punten een ruime meerderheid van de werkzame personen in de auditpraktijk betrokken zijn bij en geëngageerd zijn aan het verandertraject. De scores komen uit tussen 67% en 93% in termen van betrokkenheid. Op de lange termijn geeft dit de beste borging voor een duurzame kwaliteitsgerichte cultuur binnen de organisatie.

Ten aanzien van het geconstateerde onvoldoende functioneren van de kwaliteitswaarborgen hebben we een aantal waarnemingen.

- § In die gevallen waar AFM constateert dat beleid niet voldoet aan wet- en regelgeving (wat daar ook van zij) kan dit met betrekkelijk eenvoudige (tekstuele) aanpassingen worden aangescherpt en in lijn met wet- en regelgeving worden geschreven. Dit is inmiddels tot stand gebracht.
- § Het naleven van het beleid is grotendeels op orde en waar dit nog niet (helemaal) het geval is, zal dit in de komende tijd gerealiseerd worden zonder ingrijpende maatregelen.
- § De kwaliteitscirkels kunnen effectiever en hoogwaardiger opgezet en uitgevoerd worden, met name het beter vormgeven hierin van de plan-do-check-act cyclus. Wij erkennen dat hier binnen onze organisatie zeker vooruitgang te halen is, wat ook gewenst is.
- § Wij blijven van mening dat ons huidige beoordelings- en beloningsbeleid, waaronder ons paritair winstverdelingssysteem voor partner-aandeelhouders, passend is voor een kwaliteitsgerichte organisatie en voldoet aan wet- en regelgeving. Verkeerde (perverse) financiële prikkels worden hierbij vermeden. Het sterkt ons daarbij dat ook de CTA in haar concept rapportage dit paritaire winstverdelingssysteem als passend benoemt. Hierover hebben wij met de toezichthouder een fundamenteel verschil van inzicht.

Uiteindelijk hebben de drie getoetste controledossiers een onbevredigende reviewuitkomst gekregen. Op basis hiervan kan in ieder geval geconstateerd worden dat in deze specifieke dossiers de kwaliteitswaarborgen niet tot het nagestreefde en geambieerde positieve kwaliteitsoordeel van de toezichthouder hebben geleid. Al gedurende het onderzoek zijn, waar relevant, de reviewervaringen omgezet in verbetervoorstellen voor systemen, regelgeving en de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden. Wij kunnen en zullen ons niet neerleggen bij deze resultaten en verdere verhoging van de dossierkwaliteit bevorderen. Aanvullend werk ten aanzien van deze dossiers heeft er toe geleid dat in twee van de gevallen vastgesteld is dat geen foutieve jaarrekening dan wel een onjuiste controleverklaring in het publieke verkeer is gebracht. Ten aanzien van één dossier wordt hier nog verder onderzoek naar verricht.

1 november 2019  
190938-1

Wij stellen vast dat onze mensen, ook de teamleden die de helaas teleurstellende dossierreviews hebben ondergaan, dagelijks energiek bezig zijn met het bereiken van kwaliteit in hun werkzaamheden. We willen als lerende organisatie hen ondersteunen in het komen tot verdere verbeteringen en daarmee werken aan het versterken van het vertrouwen van onze stakeholders. Zonder de intrinsieke motivatie tot kwaliteit gedreven gedrag van onze mensen zullen we dit nooit bereiken.

Na een zoals hiervoor ook geconstateerd intensieve onderzoeksperiode zullen wij onze focus, waar mogelijk ook in goede samenwerking met de toezichthouder, weer voluit richten op het verder inzetten op kwaliteitsverbetering in de volle breedte. Wij danken alle bij ons werkzame mensen die dagelijks hun energie en toewijding geven en zijn ervan overtuigd daardoor positieve Mazars en sectorwaardige resultaten te bereiken.

Hoogachtend,

**MAZARS ACCOUNTANTS N.V.**

A. Tuinier  
Voorzitter Bestuur

Drs. P.A.J. Hopstaken RA  
Head of Audit