



Mazars in Nederland
Transparantieverslag
2019 / 2020

mazars



Inhoudsopgave

- 04** Visie kwaliteit
- 08** Kwaliteit en kwaliteitsbeheersing over 2019 / 2020
- 16** Governance
- 32** Ethische standaarden
- 38** Acceptatie en continuering van klanten en opdrachten
- 42** Resources
- 50** Opdrachtuitvoering
- 64** Monitoring en evaluatie
- 72** Raad van Commissarissen
- 75** Verklaring beleidsbepalers
- 76** Bijlagen

Waar in dit Transparantieverlag wordt gesproken over organisatie van openbaar belang (OOB) en wettelijke controle wordt bedoeld op de definitie volgens Nederlands recht.

Mazars neemt verantwoordelijkheid voor het vormgeven van een duurzame sector en wil bijdragen aan het creëren van een economische basis voor een rechtvaardige en welvarende wereld.

Toonaangevende kwaliteit is het fundament van al onze activiteiten en maakt ons waardevol in onze maatschappelijke rol. Bij alles wat we doen zijn onze waarden de leidraad: hoe we invulling geven aan de behoeften van klanten, hoe we onze mensen ontwikkelen en welke rol we spelen in de maatschappij. Deze waarden liggen ten grondslag aan ons decennialange verhaal van groei, maar tonen ook aan dat wij ons inzetten om verder te gaan dan wat er van ons wordt verwacht, nu en in de toekomst.

Investeren in toonaangevende kwaliteit

In het afgelopen jaar hebben we verder invulling gegeven aan onze kwaliteitsvisie 'Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit'. We hebben geïnvesteerd in toptalenten (partners en directors) in het PIE-segment waarmee we de serviceline Audit & assurance en de Compliance & Risk afdeling verder hebben verstevigd. We hebben lessons learned gehaald uit onze dossierreviews en in het licht van Covid-19 hebben we onze programma's zodanig ingericht dat wij onze kwaliteitstandaarden volledig kunnen blijven waarborgen. Wij zijn nog niet tevreden met de bereikte resultaten van onze eigen dossierreviews. In het komende jaar zullen onze inspanningen erop gericht zijn die resultaten op het door ons gewenste kwaliteitsniveau te krijgen. De Raad van Commissarissen geeft aan dat hij tevreden is over de kwaliteitsvisie en het uitdragen daarvan. In hun contact met partners en medewerkers krijgen ze de juiste reacties als het gaat om het streven naar een op kwaliteit gerichte cultuur. De focus de komende tijd moet liggen op verdere operationalisering van de kwaliteitsvisie. De Young Profs Board Audit & assurance levert een actieve bijdrage aan de kwaliteitsvisie van Mazars. Juist ook nu in de coronacrisis zijn zij actief betrokken en leveren input voor bijvoorbeeld de verdere ontwikkeling van onze digitale trainingsprogramma's.

Cultuur & gedrag in een breed perspectief

Wij hebben verder gewerkt aan het Veranderprogramma en hebben de internationale Code of Conduct van Mazars Groep in Nederland gelanceerd. In Nederland werken we al een aantal jaren gericht aan een kwaliteitsgerichte cultuur en sturen we systematisch en in samenhang op kwaliteit. Cultuur & gedrag staat bij ons in een breed perspectief en deze wereldwijde gedragscode is voor ons een onderdeel in een groter geheel. De gedragscode is een geïntegreerd onderdeel van alle activiteiten en inspanningen die we doen om invulling te geven aan onze kwaliteitsvisie 'Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit'. Ook onze Raad van Commissarissen benadrukt in zijn toekomstvisie het grote belang van invulling geven aan alle waarden om zo kwaliteit in de volle breedte te kunnen borgen. De ingezette cultuurverandering moet leiden tot de optimale invulling van de kwaliteitsvisie en alleen door een diverse organisatie te zijn kunnen we een (nog) betere organisatie worden.

Onze mensgerichte cultuur

We bouwen aan een meer divers en vitaler Mazars, een gezonde 'work-life-study balance' en daarmee vitaliteit voor ons allen. Onze mensgerichte cultuur en flexibel werken dragen hier positief aan bij. De impact van de coronacrisis op onze organisatie en onze mensen heeft ertoe bijgedragen dat wij versneld werken aan ons plan 'Het Nieuwe Werken' waarin we onze visie op thuiswerken voor de toekomst vastleggen. Dit doen we in nauwe samenwerking met partners, stafhoofden en de young professionals uit alle servicelines. De Young Profs Board Audit & assurance onderschrijft het belang van een meer divers en vitaler Mazars en een gezonde 'work-life-study balance' voor alle Mazarianen. Zij zijn in het verslagjaar actief over het thema 'Werkplezier' met young professionals breed in de organisatie in gesprek gegaan over werkdruk, feedback en persoonlijke ontwikkeling

en hebben deze inzichten met ons gedeeld. De young professionals hebben goed inzicht in wat de coronacrisis betekent voor onze mensen. De Young Profs Board Audit & assurance haalt regelmatig kort-cyclisch input op en deelt deze waardevolle inzichten met ons. Onder de noemer 'Wat vind jij?' worden inzichten opgehaald over verbinding maken met collega's tijdens de coronacrisis, over het nieuwe werken, maar ook over digitale trainingsprogramma's. De Raad van Commissarissen formuleert het treffend: 'Zonder mensen hebben we geen bestaansrecht'. Uiteraard moeten we ons voortdurend aanpassen aan maatregelen en ontwikkelingen of dit nu incidentgedreven is, zoals een coronacrisis, of vanuit maatschappelijke bewegingen. We moeten voortdurend onze voelsprietten in de maatschappij uitsteken om aangesloten te blijven en ontwikkelingen voor te kunnen zijn. Alleen dan kunnen we onze mensen boeien, binden en behouden.

Onze rol naar de toekomst: een duurzame organisatie

Als accountantsorganisatie speelt Mazars een belangrijke publieke rol in de maatschappij. Het is onze ambitie om in continuïteit een OOB-accountantsorganisatie te zijn die vertrouwen heeft en houdt door het leveren van toonaangevende kwaliteit. We doen dit door te investeren in een bijdrage aan de ontwikkeling van het accountantsberoep. We nemen actief een standpunt in als het gaat om het publieke debat over onze maatschappelijke rol. Deze rol maken we daarnaast concreet door de investeringen in goede doelen die we doen met de Mazars Foundation. Het platform, voor en door medewerkers van Mazars, waar onze maatschappelijke betrokkenheid een gezicht krijgt. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat wij onze kijk op maatschappelijk verantwoord ondernemen nog verder hebben vormgegeven. Een onderdeel van onze Corporate Social Responsibility

"Meer dan ooit staat duurzaam ondernemen op onze agenda. Onze purpose gaat niet voor niets over een rechtvaardige en welvarende wereld en dat wij daaraan willen bijdragen. Ik hecht sterk aan een kwaliteitsgedreven cultuur en het bijbehorende gedrag. Dit uit zich in de manier waarop ik communiceer in de organisatie en interactie heb met stakeholders. Ik streef ernaar consequent te zijn in mijn eigen gedrag. Voorbeeldgedrag is hierin het meest effectief."

Ton Tuinier
Partner | Voorzitter Raad van Bestuur

"Goede kwaliteit is prioriteit en maakt ons betekenisvol in onze maatschappelijke rol en voor onze klanten door aan door hen gepresenteerde informatie betrouwbaarheid toe te voegen voor de stakeholder. Passie voor het accountantsberoep en zorg voor het publiek belang komen bij elkaar in mijn overtuiging dat we Mazars op een nog hoger kwaliteitsniveau kunnen brengen."

Peter Hopstaken
Partner | Lid Raad van Bestuur
| Head of Audit



Visie kwaliteit

strategie is speciaal gewijd aan het tegengaan van klimaatverandering. We verminderden al papiergebruik en maakten gestructureerd gebruik van het openbaar vervoer. Door de coronacrisis is hier het verminderen van het aantal vliegkilometers bij gekomen. En dit zullen we ook doorzetten na de coronacrisis. De Raad van Commissarissen onderschrijft ons duurzaamheidsbeleid en is van mening dat het een essentieel onderdeel is van onze bedrijfsvoering om ook klanten en medewerkers blijvend te kunnen binden.

Mazars, de wereldwijde audit firm

Audit is al meer dan 70 jaar de kern van onze dienstverlening. We vervullen onze maatschappelijke rol en we zorgen voor de ondernemingen waar we voor werken en voor hun stakeholders. Onze schaalgrootte stelt ons in staat om internationale en lokale klanten over heel de wereld te bedienen, terwijl we tegelijkertijd wendbaar en persoonlijk in onze aanpak blijven. Waar we ook werken, we werken samen als een geïntegreerd team. Mazars Groep publiceert ieder jaar haar wereldwijde [transparantieverlag](#) en geeft inzicht in de wereldwijde partnership: Mazars Global Transparency Report 2019 / 2020.

Mazars wil MazarsForGood zijn: een wereldburger met een positieve impact op de wereld en de maatschappij waarbinnen wij actief zijn. Wij zetten ons vol overgave in om hier zoveel mogelijk aan bij te dragen, of dit nu is door het leveren van diensten van topkwaliteit, of door onze mensen in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen of door met inzichten voor de toekomst een bijdrage te leveren aan het publieke debat.

Rotterdam, 30 december 2020

Mazars Accountants N.V.



Ton Tuinier
Partner | Voorzitter Raad van Bestuur



Peter Hopstaken
Partner | Lid Raad van Bestuur
| Head of Audit

Kwaliteit en kwaliteitsbeheersing over 2019 / 2020

Dit is onze visie op het thema kwaliteit en hoe we daar invulling aan geven nu en in de toekomst. Daarnaast reflecteren wij op de ontwikkelingen binnen het accountantsberoep gedurende het verslagjaar.

Wat verstaan wij onder kwaliteit?

Binnen het accountantsberoep bestaat geen uniforme definitie voor kwaliteit. De NBA heeft in het kader van de vernieuwingsagenda de volgende elementen genoemd als het gaat om kwaliteit:

- Voldoende tijd voor het uitvoeren van de opdracht
- Een evenwichtig en divers controleteam, met aandacht voor coaching en review
- Adequaat procesmanagement
- Kwaliteit van de gecontroleerde organisatie
- Een lerende organisatie met een 'open' cultuur waar het maken van fouten bespreekbaar is
- Duidelijkheid over vaktechnische eisen en de praktische toepassing
- Een professionele houding en een professioneel-kritische instelling

Voor ons zijn de volgende zaken essentieel als het gaat om kwaliteit:

- De opdracht uitvoeren volgens de relevante controlestandaarden en overige wet- en regelgeving
- Een (lerende) omgeving en cultuur die maakt dat controleteams in staat zijn om de juiste controleverklaringen af te geven
- Aan verwachtingen van het publiek belang, van de stakeholders en van de klant voldoen, voor zover passend in de onafhankelijke rol van de accountant

Consistente kwaliteit - sturen op verandering

Op basis van de genoemde elementen van kwaliteit zijn belangrijke pijlers uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing bij Mazars:

- Klant- en opdrachtacceptatie: worden de juiste klanten en opdrachten aanvaard en gecontinueerd, uit oogpunt van risk management, maar ook op basis van beschikbare (kwantitatieve en kwalitatieve) capaciteit
- Uniforme uitvoering van controleopdrachten op basis van de Mazars Audit Methodologie (MAM) met toepassing van daarop gebaseerde elektronische dossiers en hulpmiddelen

- Handelen volgens het stelsel zoals vastgelegd in het Handboek Kwaliteitsbeheersing en de Code of Conduct
- Opleiding en training ('on the job') van partners en medewerkers
- Laagdrempelige consultatie bij het Directoraat Vaktechniek Accountants
- Voldoende bezetting (kwantitatief en kwalitatief) op functies die gerelateerd zijn aan kwaliteitsbeheersing
- Een 'blame free' omgeving om van fouten te leren
- Coaching om te bereiken dat de uitgevoerde controleopdrachten voldoen aan de relevante controlestandaarden en de MAM
- Een stelsel van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB), interne kwaliteitsonderzoeken (IKO) en themaonderzoeken (TO) om vast te stellen dat aan de kwaliteitseisen is voldaan en om waar nodig op bij te sturen
- Periodieke rapportages aan het Bestuur van Mazars Accountants N.V.
- Jaarlijkse evaluatie van het stelsel en het implementeren van aanpassingen (op basis van de PDCA-cyclus)

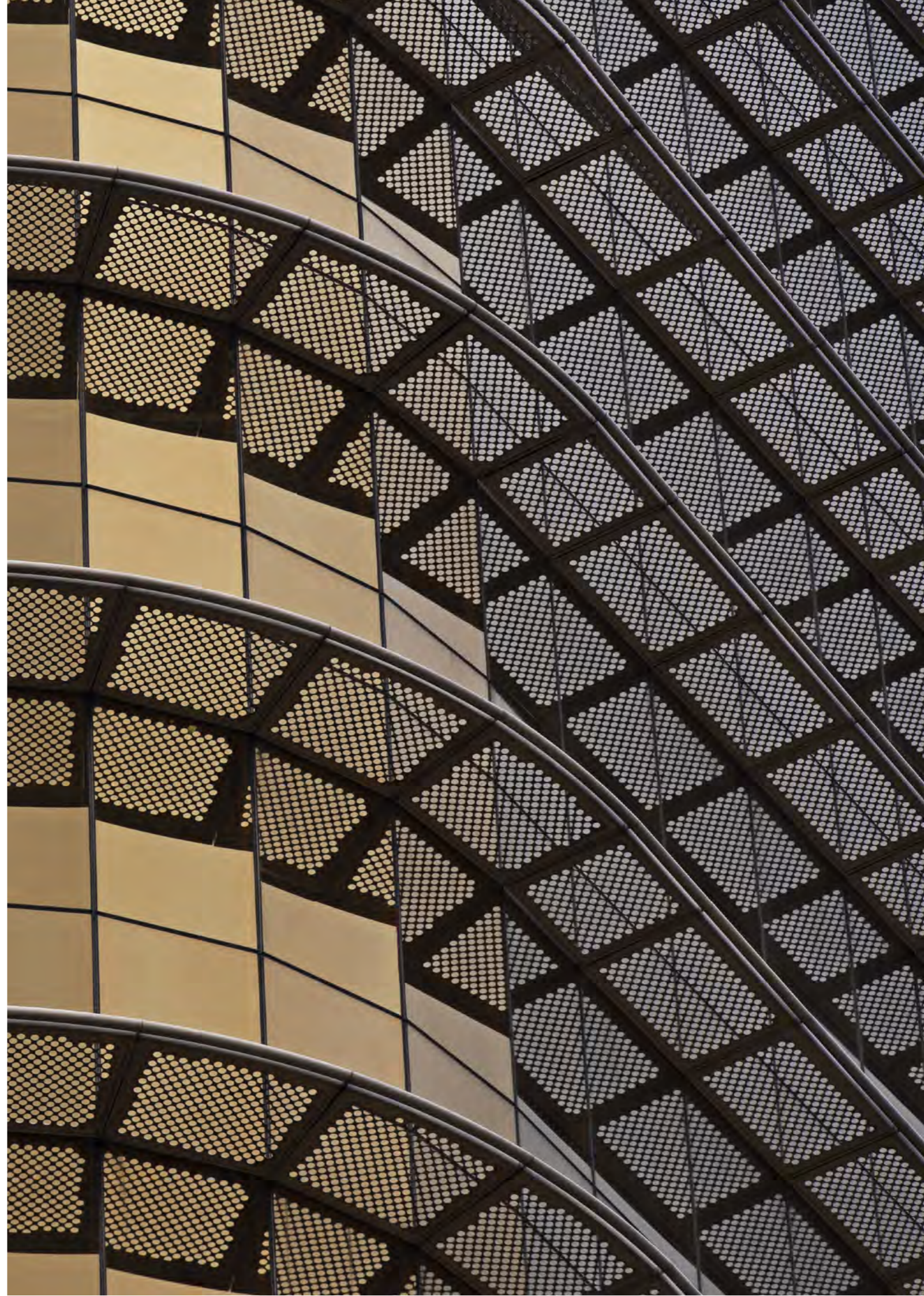
Deze onderwerpen worden in dit Transparantieverlag verder in detail toegelicht.

Focus Publiek Belang

In het verslagjaar zijn voor de accountancysector twee belangrijke rapporten gepubliceerd.

Op 14 januari 2020 publiceerde de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) haar laatste rapport 'Spiegel voor de Accountancysector'. Belangrijkste conclusies:

- De MCA is kritisch, maar niet somber of negatief over de toekomst van het accountantsberoep
- De accountancysector staat er beter voor dan vijf jaar geleden
- Er is sprake van een prestatiekloof; accountantsorganisaties voldoen nog in onvoldoende mate aan het kwaliteitsniveau dat wet- en regelgeving en de toezichthouder vereisen
- De kwaliteitsgebreken worden veroorzaakt door cultuur, werkwijze, prikkels, maar ook door vaktechnische tekortkomingen



- De rol van de accountant bij fraude en (dis)continuïteit is onvoldoende ingevuld

De MCA doet de volgende aanbevelingen (voor accountantsorganisaties):

- Verstevigen en intensiveren van het toezicht
- Verscherpen van vergunningsvoorwaarden (waaronder een 'vlieguren criterium')
- Opleggen verplichtingen aangaande financiële weerbaarheid, transparantie en kwaliteit van systeemorganisaties (onder meer door 'ring fencing' en het verhogen van financiële reserves)
- Verstevigen van de rol van de accountant bij fraude en (dis)continuïteit

Op 15 januari 2020 volgde het rapport van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA). Deze commissie had 22 observaties, waarvan dit volgens ons de belangrijkste zijn:

- De afgelopen jaren is de kwaliteit van de wettelijke controles onvoldoende verbeterd en een significant deel voldoet nog niet aan de geldende standaarden
- Op korte termijn dienen Audit Quality Indicators (AQI's) ingevoerd te worden
- Er is sprake van een verwachtingskloof tussen de samenleving en accountants; die komt met name tot uiting bij de onderwerpen continuïteit en fraude
- Bepaalde structuurkenmerken (de accountant wordt ingehuurd door de controleklant) kunnen negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit; het model van een intermediair dient als experiment verder onderzocht te worden
- Nader onderzocht dient te worden of alternatieve modellen als 'joint audit' en 'audit only' een positieve bijdrage aan kwaliteit zouden kunnen leveren
- De governance van accountantskantoren draagt nog niet in alle gevallen bij aan een hoge kwaliteit van wettelijke controles
- De eerste stappen met betrekking tot cultuurverandering zijn inmiddels gezet, maar nog niet voldoende duurzaam bestendig
- Betrouwbare financiële informatie is de verantwoordelijkheid van de hele keten; inclusief de opzet van een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem door de controleklant

- Het toezicht op de hele sector moet worden uitgeoefend door de AFM

- Belemmeringen bij de toepassing van technologische ontwikkelingen moeten worden weggenomen

Omdat inmiddels vanuit het kabinet een reactie op deze rapporten is uitgebracht, volstaan wij met een reflectie op de voorstellen die daarin worden gedaan en reflecteren we niet afzonderlijk op de rapporten van de MCA en de CTA.

Het kabinet erkent dat de accountancysector belangrijke stappen heeft gezet gericht op een meer op kwaliteit gerichte cultuur. Wij herkennen dat en geven met ons Veranderprogramma invulling aan de noodzakelijke stappen binnen Mazars. Het kabinet is van mening dat de kwaliteitsverhoging nog onvoldoende is gerealiseerd en gewaarborgd en gaat de volgende vraagstukken nader onderzoeken:

- Versterken van de keten, waarbij alle partijen, inclusief de controleklant, hun verantwoordelijkheid moeten nemen
- Opstellen van (wettelijk te verankeren) AQI's
- Versterken van de governance van accountantsorganisaties (met goedkeuringsbevoegdheid van het interne toezichtorgaan voor belangrijke besluiten)
- Onderzoek naar alternatieve modellen zoals 'audit only', 'joint audit' en het zogenoemde intermediair model waarbij een onafhankelijke partij de opdrachtverlening voor de wettelijke controle van de jaarrekening regelt
- Vereenvoudiging en versterking van het toezicht door dit volledig onder te brengen bij de AFM
- Het instellen van een aanwijzingsverplichting voor de meest betrokken minister voor het benoemen van een accountant indien de onderneming die niet kan vinden
- Wegnemen van belemmeringen in controlestandaarden voor het toepassen van innovatie
- Meer aandacht voor de onderwerpen fraude en (dis)continuïteit – met eventuele inzet van forensische experts in controleteams

De reflectie vanuit Mazars op de genoemde onderwerpen is als volgt:

Versterken van de keten

Het versterken van de keten is relevant en belangrijk. Uiteraard is de controlerend accountant verantwoordelijk voor een kwalitatief goede controle, uitgevoerd volgens de controlestandaarden en andere relevante wet- en regelgeving. Maar uiteindelijk gaat het om de getrouwheid van de jaarrekening. Die jaarrekening, de totstandkoming daarvan en het proces van interne beheersing binnen de onderneming vormen de primaire basis voor een 'goede' jaarrekening. Binnen Mazars besteden wij daar ook nu al veel aandacht aan door in ons proces van klantacceptatie extra kritisch te zijn op klanten die hun interne beheersing niet, dan wel onvoldoende, op orde hebben. In het verslagjaar is sprake van 107 klanten waarmee de relatie is beëindigd en 72 cases waarbij een partij niet als klant is geaccepteerd.

Audit Quality Indicators

AQI's zijn belangrijke parameters om controlekwaliteit te meten en op te sturen om een uniforme kwaliteit te bereiken en waar nodig

kwaliteitsverbetering te realiseren. In 2020 / 2021 zullen wij onze indicatoren evalueren en waar nodig aanpassen. Daarbij zal eveneens worden beoordeeld in hoeverre het mogelijk is een koppeling te leggen met de verdere ontwikkeling en verankering van de systematische risicoanalyse (SIRA) in onze systemen.

Het introduceren van een uniforme set AQI's voor het accountantsberoep zien wij als een stap voorwaarts. Daarmee kunnen accountantsorganisaties hun eigen AQI's spiegelen aan de sectorbrede opvattingen hierover. Op die manier kunnen de extern bepaalde AQI's een katalysator zijn voor interne aanpassingen aan het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Cruciaal daarvoor is dat de AQI's onafhankelijk worden vastgesteld en dat de methodiek voor het bepalen van de AQI's uniform is.

Versterken van de governance

Het versterken van de governance is bij Mazars enige jaren geleden gestart. Wij verwijzen naar de rol en impact van de Raad van Commissarissen (RvC). Voor een verdere toelichting daarop wordt verwezen naar de bijdrage van de RvC aan dit Transparantieverslag.



Alternatieve modellen

Wij zijn groot voorstander van het ‘joint audit’ model. Uit ervaringen van Mazars in Frankrijk blijkt dat het vier-ogen-principe bij een ‘joint audit’ model een belangrijke basis kan vormen voor kwaliteitsverbetering bij de controleopdrachten. Daarnaast kan ‘joint audit’ als belangrijke stimulans fungeren om de concurrentie tussen kantoren te bevorderen en toegang tot de markt voor nieuwe spelers mogelijk te maken.

Het ‘audit only’ model heeft naar onze mening, naast mogelijke voordelen, een belangrijk nadeel. Ondersteunende diensten voor controleopdrachten (fiscaal, IT, financial advisory) gedijen minder goed in een ‘audit only’ omgeving. Vanwege kennisontwikkeling en ervaring moeten dergelijke expertises de mogelijkheid hebben om opdrachten buiten het auditdomein te aanvaarden. Kwalitatief goede mensen zullen mogelijk de organisatie verlaten als die mogelijkheid is uitgesloten, waarmee kennis verloren gaat.

Wij staan neutraal tegenover het intermediaire model. Het reflecteren op de uitkomsten van de controle zou mogelijk een positieve impuls kunnen zijn voor het verhogen van de kwaliteit, maar vraagt om verder onderzoek. Mazars is bereid om aan een pilot mee te werken.

Toezicht door AFM

Gegeven de (soms grote) verschillen in toezicht tussen enerzijds de AFM en anderzijds de Raad voor Toezicht van de NBA en de SRA zijn wij voorstander van het volledig onderbrengen van het toezicht op het Wta-domein bij de AFM. Het creëren van een gelijk speelveld is essentieel voor het bereiken van uniforme kwaliteit. Wel kunnen wij ons voorstellen dat aard, frequentie en diepgang van toezicht mede wordt bepaald door het risicoprofiel van de opdrachten die een accountantsorganisatie uitvoert.

Aanwijzingsbevoegdheid

Bij het implementeren van een aanwijzingsbevoegdheid voor de zogenoemde ‘verweesde’ klanten hebben wij bedenkingen:

- Een organisatie moet een accountant ‘verdienen’; zie ook het eerdergenoemde aspect van ketenverantwoordelijkheid
- Juist in het kader van de noodzakelijke kwaliteitsverbetering zijn wij kritisch op klantacceptatie en worden relaties met klanten meer dan in het verleden beëindigd; het creëren

van een aanwijzingsbevoegdheid staat voor ons haaks op die ontwikkeling

- Het ‘onder druk’ toewijzen van een controleopdracht leidt tot een bedreiging van de fundamentele beginselen in de VGBA op grond waarvan een individuele accountant aanvaarding van een opdracht juist zou moeten weigeren; dat betekent dat er ook vanuit het aspect van integere bedrijfsvoering bedenkingen bestaan tegen een aanwijzingsbevoegdheid

Wegnemen belemmeringen in controlestandaarden

Naar onze mening vormen de huidige controlestandaarden geen belemmering voor zowel het goed uitvoeren van een controle als voor innovatie. Belemmeringen die innovatie wel in de weg staan zijn onvoldoende expertise bij controleteams en soms terughoudendheid omdat bij innovatie vooraf niet altijd duidelijk is hoe een toezichthouder met vernieuwingen omgaat.

Fraude en (dis)continuïteit

Fraude en (dis)continuïteit zijn twee relevante thema's in de wijze waarop accountants hun controle plannen en uitvoeren en daarover rapporteren. Aan de ene kant vormen beroepsfouten die op deze terreinen nog steeds voorkomen een belangrijke reden om hieraan continu aandacht te besteden. Daarbij moet overigens gezegd worden dat veel situaties van fraude en (dis)continuïteit door controleteams op de juiste wijze worden opgepakt. Beide onderwerpen zijn voor ons cruciaal en in alle gevallen is verplichte consultatie bij Directoraat Vaktechniek Accountants voorgeschreven. Daarnaast juicht Mazars de ideeën toe die nu door de NBA worden uitgewerkt om in de controleverklaring duidelijker (en uitgebreider) aandacht te besteden aan de wijze waarop tijdens de controle op de onderwerpen fraude en (dis)continuïteit is ingespeeld. Voorwaarde is wel dat dit niet leidt tot het nog verder uitbreiden van de controleverklaring.

Daarnaast vinden we extra aandacht voor het onderwerp fraude in de planning, uitvoering en evaluatie van assuranceopdrachten zodanig belangrijk dat we voor tien accountants een leergang Fraude zijn gestart. Bedoeling hiervan is niet alleen het kennishoogte van deze collega's te verhogen, maar hen ook op de verschillende vestigingen een proactieve rol te laten vervullen voor teams die bij de voorbereiding en uitvoering van hun opdrachten frauderisico's in aanmerking moeten nemen

en daarop moeten inspelen bij de planning en uitvoering van controlewerkzaamheden.

Onze stakeholders

NBA Monitor

Nagenoeg alle maatregelen uit het rapport ‘In het publiek belang’ zijn bij Mazars ingevoerd. Mazars ligt momenteel voor 98% op schema en heeft een totale voortgang van 98% gerealiseerd. De maatregel die niet is ingevoerd betreft de claw back-regeling. Mazars is (en blijft) van mening dat met een paritair beloningssysteem voor partner-aandeelhouders perverse financiële prikkels in belangrijke mate afwezig zijn. Ook geven onze huidige regelingen voldoende mogelijkheden eventuele schade te verhalen die ontstaat uit het verwijtbaar onterecht afgeven van een verklaring.

AFM

Ons Bestuur is met vaste regelmaat in gesprek met de AFM. In het verslagjaar heeft de AFM het publieke rapport uitgebracht naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek naar aanleiding van het verandertraject; kwaliteitswaarborgen en de kwaliteitscirkel en het onderzoek van drie klantdossiers. In het [Transparantieverlag van 2018 / 2019](#) hebben we op dit onderzoek gereflecteerd en we hebben onze visie op de uitkomsten ook gedeeld met de AFM onder andere in een [schriftelijk reactie](#). Tekortkomingen die de AFM heeft gesignaleerd zijn inmiddels gerepareerd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Met betrekking tot de uitkomsten van de dossieronderzoeken zijn herstelwerkzaamheden, oorzaken- en olievlakanalyses uitgevoerd. Daaruit is gebleken dat er geen reden was om de eerder afgegeven controleverklaringen van onwaarde te verklaren. De constatering van de AFM hebben tot slot geleid tot sessies waarin de lessons learned zijn gedeeld met de praktijk.

Daarnaast is in het verslagjaar door de AFM een verkennend onderzoek uitgevoerd inzake corruptie. Dit onderzoek had de volgende onderdelen:

- Anti-corruptiebeleid
- Training voor het opleiden van medewerkers
- Ontwikkelingen op het terrein van SIRA
- Beleid voor klantclassificatie
- Consultatieprocedure
- Procedure voor monitoring en rapportage

- Bij twee wettelijke controles is onderzoek gedaan naar de wijze waarop is omgegaan met corruptierisico's in de controle

Een belangrijke conclusie die Mazars heeft getrokken, mede op basis van de (voorlopige) uitkomsten van het uitgevoerde themaonderzoek corruptie, is dat ons beleid met betrekking tot klant- en opdrachtacceptatie in de achterliggende jaren een belangrijke oorzaak is voor een relatief gering aantal cases met betrekking tot het onderwerp corruptie.

De AFM heeft inmiddels een terugkoppeling gegeven. In algemene zin is de AFM van mening dat Mazars zich bewust is van corruptierisico's door of bij controleklanten en aandacht heeft voor de beheersing van deze risico's. Op enkele punten ziet de AFM ruimte voor verbetering:

- De definitie en toelichting van corruptie kunnen duidelijker worden verwoord in het beleid en vastgelegde vervolgstappen voor het controleteam; dat voorkomt verschillende interpretaties van corruptie en vergroot de bewustwording en kennis
- Corruptie als onderwerp moet op meer consequente basis worden verankerd in het opleidingsprogramma
- De systematische risicoanalyse moet worden uitgebreid naar de relaties met leveranciers en werknemers en naar de servicelines buiten de controlepraktijk
- Aanpassing van het klantacceptatieproces waar het de risico's betreft met betrekking tot landen waarvoor sanctiebepalingen gelden

Een definitieve schriftelijke rapportage door de AFM inzake deze terugkoppeling hopen we in de komende weken te ontvangen.

Mazars is blij met de positieve algemene observatie van de AFM. Binnen het Wta-domein blijkt, ook door het beperkte aantal cases dat in de praktijk naar boven komt, al sprake van een robuust stelsel van risicobeheersing. De door de AFM benoemde verbeteringen hebben dan ook vooral betrekking op het stelsel van kwaliteitsbeheersing buiten het Wta-domein.

Hoe gaan we van focus op rechtmatigheid en efficiëntie naar het meten van maatschappelijke impact?



Wij hebben inmiddels besloten daarop de volgende acties in te zetten:

- In de eerstvolgende update van ons stelsel (begin 2021) zal de door de AFM benoemde verduidelijking in ons handboek worden opgenomen
- Corruptie wordt als vast onderwerp in onze trainingsprogramma's opgenomen
- Eén van de volgende acties in de doorontwikkeling van ons SIRA-project is de uitbreiding naar andere servicelijnen en naar relaties met werknemers en leveranciers
- Het klantacceptatieproces met betrekking tot de landen waarvoor sanctiebepalingen gelden is inmiddels aangepast op basis van de opmerking van de AFM

Stakeholderdialoog

De belanghebbenden rondom onze directe klanten, zoals interne toezichthouders, directieleden en aandeelhouders zijn belangrijke stakeholders. Een prima gelegenheid om met de stakeholders in contact te komen is via zogenaamde stakeholderbijeenkomsten. Op de stakeholderbijeenkomst gaan wij in op de ontwikkelingen in ons beroep, de manier waarop Mazars daarop inspeelt en overige onderwerpen die specifiek door de stakeholders worden aangedragen. Specifiek gaan wij hierbij in op onze kwaliteitsvisie en de verandering die wij als organisatie daartoe doormaken (ook in relatie tot de thema's feedback, voorbeeldgedrag en werkdruk). Door met stakeholders in gesprek te gaan over hoe zij aankijken tegen deze verandering verkrijgen wij waardevolle inzichten die wij vervolgens kunnen inzetten voor het succesvol realiseren van de verandering. Op 6 november 2020 is er een ronde tafel georganiseerd voor de onderwijssector. Collega's zijn in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van de Onderwijsinspectie, het voortgezet en primair onderwijs, hogescholen en externe sprekers over 'Hoe gaan we van focus op rechtmatigheid en efficiëntie naar het meten van maatschappelijke impact?'. Mede als gevolg van de Covid-19 ontwikkelingen hebben we nog geen verdere invulling gegeven aan de stakeholderbijeenkomsten. In het komende jaar wordt beoordeeld hoe we dit idee verder uit kunnen werken en uitvoeren.

Nieuwe Code of Conduct

Onze nieuwe wereldwijde Mazars Code of Conduct (gedragscode) is uitgerold. Deze gedragscode is een praktische leidraad om al onze medewerkers, ongeacht leeftijd, functie of land, te helpen bij het maken van lastige keuzes en het nemen van de juiste beslissingen, geheel in lijn met onze kernwaarden:

Integriteit

Het leveren van diensten van topkwaliteit is een must, maar zou voor onszelf, onze klanten en het maatschappelijk verkeer ontoereikend zijn zonder toetsing aan onze ethische en morele principes. Integriteit is het fundament voor onze relatie met medewerkers, klanten en andere stakeholders. Om vertrouwen te winnen en te koesteren, moeten we altijd eerlijk en oprecht zijn.

Verantwoordelijkheid

Duurzame organisaties zijn organisaties die verantwoording afleggen. Wij geloven in het nemen van verantwoordelijkheid voor ons persoonlijk en professioneel gedrag. Wij houden rekening met de invloed van ons werk op onze maatschappij. Wij willen wat dat betreft een verschil maken.

Diversiteit en respect

Onze klanten rekenen op onze talenten en deskundigheid. Onze kracht schuilt in onze mensen. Respect voor ieder individu en voor hun persoonlijke bijdrage maakt deel uit van wie wij zijn. Wij hechten waarde aan verschillende meningen en diversiteit, in de wetenschap dat nieuwe inzichten onze organisatie beter en sterker maken.

Technische topkwaliteit

Bij al onze projecten en opdrachten staat het leveren van dienstverlening naar de hoogste kwaliteitsnormen aan onze klanten en het maatschappelijk verkeer voorop. Daarom streven wij bij alles wat we doen voortdurend naar technische topkwaliteit. Wij willen door middel van innovatie en talentontwikkeling voldoen aan de verwachtingen van al onze stakeholders.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is altijd al de raison d'être en mindset van Mazars geweest. Onafhankelijkheid is essentieel, of we nu als accountants werken of als adviseurs.

Stewardship

Sinds onze oprichting zijn bestuurders en partners erin geslaagd om hun kennis en ervaring over te dragen aan nieuwe generaties om zo de weg te banen voor een betere toekomst. Continuïteit en stewardship zijn cruciale ingrediënten voor zowel onze langetermijnontwikkeling als die van onze klanten.

Covid-19

De tweede helft van het verslagjaar 2019 / 2020 werd in extreme mate beïnvloed door de uitbraak van het coronavirus in Nederland. Dat heeft niet alleen consequenties gehad voor de wijze van werken (voornamelijk thuis). Ook op het terrein van kwaliteitsbeheersing heeft dit tot verschillende initiatieven geleid:

- Het organiseren van webinars in april 2020 om collega's te informeren over de consequenties van de uitbraak van het coronavirus voor de inhoud van de jaarrekening 2019, de controlewerkzaamheden en de effecten voor de verklaring
- Het verplicht, dan wel als aanbeveling, voorschrijven van consultatie bij Directoraat Vaktechniek Accountants in situaties waarin Covid-19 een belangrijk onderwerp vormt voor de verslaggeving (al dan niet in combinatie met continuïteit)
- Het uitbrengen en updaten van een notitie met de gevolgen voor de verslaggeving en controleverklaring
- Het opstellen van werkprogramma's en voorbeeldteksten in aanvulling op de Standaarden 4415N en 3900N van de NBA
- Het organiseren van webinars over beide standaarden en onze aanpak
- Het opzetten van een NOW-kennisteam
- Rol Directoraat Vaktechniek Accountants als interne vraagbaak voor de NOW-regeling

Governance

Cultuur & gedrag

Veranderprogramma

Om de publieke rol die Mazars als accountantsorganisatie heeft en het vertrouwen dat daaraan wordt ontleend te kunnen waarborgen, is het van belang dat we blijven werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Het proces van veranderen en verbeteren is een duurzame voorwaarde voor ons voortbestaan.

Sinds 2017 werken we aan de benodigde veranderingen in processen, systemen en gedrag. Het team dat leiding geeft aan ons Veranderprogramma, specifiek gericht op gedragsverandering, bestaat uit Ton Tuinier (voorzitter Raad van Bestuur), Frank Walta (programmaleider, partner in de Amsterdamse controlepraktijk en lid van het managementteam Audit & assurance), Debbie Eyk (project management officer) en TEN HAVE Change Management. Het team wordt bijgestaan door een klankbordgroep met vertegenwoordigers vanuit de verschillende servicelines en de staf.

Onze kwaliteitsvisie is de basis voor het Veranderprogramma:

Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit

Met deze kwaliteitsvisie benadrukt Mazars dat ons bestaansrecht voortkomt uit het leveren van vertrouwen. Vertrouwen is het verstrekken van zekerheid aan de maatschappij dat een correcte en ethisch verantwoorde opinie wordt gegeven. Het leveren van vertrouwen is de 'license to operate' voor onze gehele organisatie, voor alle servicelines en staf. Dit vertrouwen moet voortdurend verdiend worden.

Om te zorgen dat iedereen zijn of haar bijdrage levert, zien wij nadrukkelijk het belang dat iedereen het publieke belang voor ogen heeft en weet waarom wij moeten blijven werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening en dat dit een verandering met zich meebrengt. In het afgelopen jaar is systematisch en in samenhang verder gewerkt aan de noodzakelijke veranderingen. Wij noemen dat het 'werken aan de organisatie'.

Voorbeelden van 'werken aan de organisatie' zijn:

- Uitbreiding van de prospectmonitor
- Versterking afdeling Compliance & Risk
- Versterking afdeling Vaktechniek
- Versterking van de planningsfunctie

Het werken aan veranderingen aan de organisatie staat nooit los van 'werken met de organisatie'. De veranderingen en het bereiken van onze kwaliteitsvisie kunnen alleen slagen als zij betekenis hebben voor en gedragen worden door onze mensen.

Wij 'werken met de organisatie' aan de hand van drie thema's:

- Work-life-study balance
- Voorbeeldgedrag van leidinggevenden
- Lerende organisatie

De Raad van Bestuur heeft samen met het Veranderprogramma team voor deze drie thema's de ambitie voor 2020 bepaald. De initiatieven die opgestart zijn of nog opgestart worden, worden op onze vestigingen gemonitord en bijgestuurd waar nodig. Om beter te werken aan een gezamenlijke ontwikkeling van initiatieven, die een gerichte en directe bijdrage leveren aan de optimalisatie van kwaliteit in de dagelijkse praktijk, ligt de monitoring en de sturing van de uitvoering van de activiteiten bij de serviceline leader en het managementteam.

In het afgelopen jaar zijn juist de lokale initiatieven verder geïntensiveerd. Op basis van informatie verzameld vanuit de vestigingen zijn door de Raad van Bestuur twaalf best practices geformuleerd. Alle vestigingen zijn enthousiast met de best practices aan de slag gegaan en hebben een veranderplan per vestiging gemaakt. Aan het eind van het verslagjaar hebben alle vestigingen hun plan van aanpak geëvalueerd. De uitkomsten zijn centraal samengebracht en op basis hiervan zijn de volgende focuspunten voor het komende jaar vastgesteld:

- Voortzetten van de best practices, waarbij specifiek aandacht is voor feedback training
- Meer aandacht voor het delen van fouten
- Verder optimaliseren van de planningsfunctie landelijk en lokaal
- Aandacht voor een partnerprogramma ten aanzien van voorbeeldgedrag

Cultuurmeter 2019

Mede aan de hand van de Cultuurmeter (najaar 2019) is geanalyseerd of we op de juiste koers liggen. De resultaten laten in vergelijking met 2017 vrijwel over de gehele linie een verbetering zien. Wij zijn trots dat we hebben kunnen vaststellen dat het belang van het leveren van kwaliteit binnen Mazars breed wordt gedragen. De uitkomsten geven ook

Governance

Cultuur & gedrag

weer dat we nog steeds op de juiste drie thema's focussen en aan deze thema's aandacht moeten blijven geven.

Cultuur & gedrag in de coronacrisis

Dat de coronacrisis grote impact heeft op ons allen is wel duidelijk. Juist in deze tijd is het extra belangrijk geweest om flexibel te zijn en de gedragsverandering 'top of mind' te hebben. Bovendien is het van vitaal belang om de persoonlijke verbinding te blijven maken. Wij hebben hier op verschillende manieren aandacht aan gegeven en hiervoor zijn periodiek gesprekken gevoerd tussen het managementteam en de Young Profs Board om zo de verbinding te leggen en goed vinger aan de pols te houden wat er in de teams leeft. Hier zijn onder andere de volgende acties uit voortgekomen:

- Thuiswerken zoveel als mogelijk faciliteren
- Optimalisatie digitale vergaderfaciliteiten
- Hoge frequentie informatievoorziening (niewsupdates, videoboodschappen, webinars)
- Extra aandacht voor persoonlijke contactmomenten met leidinggevenden en onderling
- Organiseren van sociale online events, zoals lunches, borrels, quizzes
- Wandelen met teamleden
- Kantoren open gehouden voor collega's met uitdagende (thuis/werk)omstandigheden

Governance

Leiderschap

Bij Mazars hebben in 2019 / 2020 33 (2018 / 2019: 29) bij de AFM geregistreerde externe accountants gefunctioneerd, waarvan 24 (2018 / 2019: 22) partners en 9 (2018 / 2019: 7) directors. Het benoemings- en beloningsbeleid van Mazars, voor zowel haar partners als directors, is erop gericht kwaliteitsgericht gedrag te bevorderen en eventuele perverse winst-/beloninggedreven prikkels te voorkomen. Uiteraard dient om talent aan te trekken en vast te houden een passend marktconform beloningspakket te worden geboden. Wij menen met ons huidige belonings-/winstverdelingsstelsel hier een goede balans in gevonden te hebben. Laatstelijk is op voorstel van de Raad van Commissarissen het beloningsbeleid voor partners door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld op 13 april 2017 voor een periode van vier jaar.

Raad van Bestuur: uitdragen kwaliteitsgerichte cultuur

Onze wereldwijde gedragscode is het morele kompas voor onze dagelijkse werkzaamheden. De gedragscode geeft duidelijk aan wie we zijn, wat we van onze mensen verwachten en hoe we verwachten dat zij met klanten, stakeholders en hun maatschappelijke rol omgaan. De gedragingen zoals benoemd in de gedragscode gelden voor alle Mazarianen. De Raad van Bestuur heeft een aantal gewenste gedragingen voor zichzelf geformuleerd, die passen bij de voorbeeldfunctie die mag worden verwacht van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur geeft door de juiste ‘tone at the top’ het goede voorbeeld en draagt bij aan de totstandkoming van de kwaliteitsgerichte cultuur. Het gaat hierbij om de toon en de uitingen van de Raad van Bestuur, en om voorbeeldgedrag in dagelijks handelen.

Integriteit

De Raad van Bestuur is aanspreekbaar op en transparant over het eigen handelen en draagt er zorg voor dat het handelen in lijn is met en uitlegbaar is in relatie tot zijn taken, zijn rol en de waarden.

Verantwoordelijkheid

De Raad van Bestuur is (eind)verantwoordelijk voor de organisatie en geeft hier actief invulling aan door telkens te beoordelen waar het gemeenschappelijk belang moet prevaleren boven het individuele belang en hierop te acteren. Waar nodig stuurt hij bij op gedragingen die niet in lijn zijn met het belang van de organisatie.

Diversiteit en respect

De Raad van Bestuur heeft een open houding en geeft ruimte aan meningen en opvattingen vanuit de gehele organisatie. Afwijkende meningen worden gewaardeerd, de dialoog wordt gestimuleerd.

Technische topkwaliteit

Het leveren van de beste technische kwaliteit is telkens het uitgangspunt voor het eigen handelen. Ontwikkeling hiervan binnen de organisatie wordt actief gestimuleerd en gefaciliteerd.

Onafhankelijkheid

Daar waar de Raad van Bestuur moet besturen in het belang van de organisatie is hij objectief en onafhankelijk in zijn oordeel en spelen persoonlijke of professionele relaties binnen de organisatie geen rol bij het komen tot besluitvorming.

Stewardship

De Raad van Bestuur levert een wezenlijke bijdrage aan de continuïteit van de organisatie door het bouwen van duurzame relaties, het zorgen voor en ontwikkelen van partners en medewerkers, het stimuleren van ondernemerschap en door te werken aan de opvolging.

In het verslagjaar heeft de Raad van Bestuur de kwaliteitsgerichte cultuur mede vormgegeven door de volgende acties:

Partners

Op partnerbijeenkomsten staat ‘Vertrouwen door kwaliteit’ vast op de agenda en wordt actief met de partners gewerkt aan het uitdragen van deze kwaliteitsvisie en het naar de organisatie brengen ervan. Cultuur & gedrag is nu ook vast onderdeel van de managementteam overleggen in alle servicelines.

Organisatie en medewerkers

De Raad van Bestuur stimuleert de ontwikkeling van een feedbackcultuur die zich, als het gaat om medewerkers, vertaald heeft in feedback als vast en gestructureerd onderdeel van de performance management cyclus. Daarnaast is in het verslagjaar actief vanuit de Raad van Bestuur gecommuniceerd met de organisatie in de vorm van nieuwsupdates, videoboodschappen en webinars. In de coronacrisis heeft de Raad van Bestuur een coronacrisisteam geformeerd waarin vanuit verschillende disciplines (Communicatie, HR en Facilitair) de Raad van Bestuur wordt geïnformeerd en geadviseerd over organisatievraagstukken. Dit team bespreekt in

Governance

Leiderschap

een hoge frequentie de coronavraagstukken en de communicatie daarover met de Raad van Bestuur (minimaal drie keer per week overleg).

Vaktechniek en compliance

Voor het Directoraat Vaktechniek Accountants en de afdeling Compliance & Risk heeft de Raad van Bestuur topspecialisten aangetrokken om zo de kwaliteitsbewaking nog verder te professionaliseren. Klant- en opdrachtacceptatie procedures (weigeren bepaalde klanten) worden ook in de internationale omgeving uitgevoerd. De Raad van Bestuur is hier in alle gevallen bij betrokken. Er zijn onafhankelijkheidsonderzoeken geweest die ertoe hebben geleid dat partners afscheid hebben moeten nemen van aanzienlijke investeringsportefeuilles.

Talentontwikkeling

De Raad van Bestuur stimuleert actief het benoemen van partners uit eigen kweek. De benoemingen van Egon de Prouw, Steven van der Ven en Danny Isha zijn hier voorbeelden voor. De actieve zoektocht naar vrouwelijk toptalent in de markt heeft geleid tot de benoeming van Nathalie Habers als partner in de Audit & assurance praktijk.

Partner-aandeelaanhouders

Elke partner van Mazars is tevens aandeelhouder van de internationale Mazars Groep via Mazars CARL. In CARL zijn onder meer afspraken vastgelegd over de winstverdeling binnen Mazars Groep. Winstverdeling naar landen en daar werkzame partners vindt plaats op basis van een vooraf, in principe voor vier jaren, vastgesteld aantal winstpunten tegen een op basis van de gerealiseerde winst te bepalen puntwaarde. Het vaststellen van het aantal toegekende winstpunten is een proces waarbij de Raad van Bestuur, het groepsbestuur (GEB) en de Raad van Commissarissen van zowel de holding in Nederland als die van Mazars Groep (GGC) zijn betrokken. De Raad van Bestuur beslist uiteindelijk op basis van het hierboven genoemde beloningsbeleid. Bepaald is dat circa 50% van de winst voor partnerbeloning (surplus) van een land gemutualiseerd wordt. Mutualiseren houdt in dat uit de gemeenschappelijke winstdelen van de landen van Mazars Groep de groepsinvesteringen in en eventuele ondersteuning van ontwikkelende landen worden gedeeld en gedekt en de winst, middels de resulterende puntwaarde op groepsniveau, op basis van toegekende winstpunten aan de landen en de partners daar worden toegerekend. Het 50%

landen winstaandeel wordt direct onder de partners verdeeld op basis van de nationale puntwaarde. Uit het winstaandeel (aansluitingsvergoeding) dient de partner een arbeidsbeloning, autokosten, kosten van pensioenvorming en arbeidsongeschiktheidsverzekering alsmede overige vennootschapskosten (van de praktijk-vennootschap en persoonlijke holding) te dekken.

Ten aanzien van de winstverdeling tussen de partners is in Nederland het beleid gevolgd dat er in de basis sprake is van pariteit. Om perverse winstprikkels in het gedrag van partners te voorkomen, gebaseerd op het uitgangspunt dat een ieder de gewenste duurzame kwaliteit en inzet op dezelfde wijze kan en dient te leveren, menen wij dat dit een in het publiek belang passende systematiek is. Slechts in zeer beperkte mate wordt hiervan afgeweken (bijvoorbeeld parttime functies). Voor bestuursfuncties is een opslag voor de voorzitter van 20% en de overige bestuursleden van 10% vastgesteld. Het reguliere gemiddelde winstaandeel van een volledig ingegroeide partner bedroeg over afgelopen jaar circa € 337.000 (2018 / 2019: € 352.000).

Naast de basis winstverdeling kan de Raad van Bestuur een bonus of malus van maximaal 10% toekennen aan een partner middels het Dynamic Reward System (DRS). De bonussen en malussen worden per saldo tussen alle partners onderling verdeeld. Uitzonderlijk positief of negatief functioneren op het gebied van kwaliteit (cultuur & gedrag alsmede vaktechnische performance) alsmede werkkapitaalbeheer zijn mogelijke redenen voor toepassen van DRS. Ten aanzien van het toepassen van DRS over het jaar 2019 / 2020 zal in de komende maanden nog een besluit genomen worden.

Separaat van de winstverdelingsregeling zijn er ook voorzieningen in de interne (internationale) regelgeving voorhanden die, in het geval van het optreden van schade voor de organisatie, het verhalen hiervan op de partner mogelijk maken. In sporadische gevallen is hiervan in het verleden gebruikgemaakt. Ten dele beantwoordt deze regeling aan het besluit binnen de accountancysector tot invoer van een claw back-regeling. Over het verder formaliseren en in de regelgeving integreren van een claw back-regeling wordt nog verder nagedacht.

Mazars kent geen goodwill systematiek. Wel is sprake van een ingroeisysteem voor nieuwe partners.

Governance Leiderschap

Gedurende een periode van zeven jaar wordt een lineair afnemende aftrek op het winstaandeel toegepast. In het eerste jaar bedraagt de aftrek circa 37% van een normaal winstaandeel. Partners die voor 2000 zijn toegetreden hebben nog een gefixeerd goodwillrecht dat via de Stichting Financiering Millenniumovergang wordt geregeld en bij uittreden uitbetaald. Dit wordt door alle partners vanuit de winst gefinancierd. Het betreft een afdracht van collectief circa € 1,5 miljoen. De afdracht is reeds in mindering gebracht op het hiervoor genoemde gemiddelde winstaandeel per partner.

Als aandeelhouder dienen de partners ook bij te dragen aan de financiering van Mazars. Als aandelenkapitaal en agio wordt € 25.000 per partner gestort. Daarnaast dient middels achtergestelde rentedragende leningen een bedrag groot € 210.000 door de partner aan Mazars verstrekt te worden. Dit kapitaal zal straks waarschijnlijk ook ingezet worden voor de nader te formaliseren claw back-regeling. In het kader van financiering van (internationale) (kwaliteits-) investeringen worden jaarlijks op internationaal niveau voorstellen geformuleerd om een deel van de winst daartoe in te houden. Voorgaand jaar is 3% van de winstaandelen van de partners ingehouden. Dit jaar is niet besloten tot inhouding.

Al met al menen wij een evenwichtig en gebalanceerd pakket van financiering en winstdeling te hebben dat passend is voor onze organisatie en haar partners, dat kwaliteitsinvesteringen ondersteunt en het risico van korte termijn winstbejag mitigeert.

Directors

De externe accountants / directors zijn allen in vaste loondienst bij Mazars. In dat kader lopen ze mee in de reguliere beoordelings- en waarderingscyclus van het gehele personeelsbestand. Uiteraard is er sprake van een marktconform passend vast salaris en secundair beloningspakket. Daarnaast is er sprake van een in principe beperkte, maximaal circa 15% van de beloning, variabele beloningscomponent op basis van de performance. Hierbij is sprake van een beoordelingssystematiek gebaseerd op verschillende parameters maar is het tonen van kwaliteit in gedrag en dossierkwaliteit conditioneel. Zonder kwaliteit geen bonus dus.

Partnerbeleid

In het afgelopen jaar zijn twee nieuwe auditpartners (voorgaand jaar: één) benoemd. Het benoemingsproces tot aan partnerniveau kent checks op het voldoen aan de vaktechnische vereisten, psychologische assessments, het presenteren van een businesscase en meer speciaal daarbinnen het aantonen van een passend inzicht in en opvatting over de rol van de accountant in het publiek belang alsmede de bijdrage die daarin voor Mazars zowel als organisatie als haar klanten geleverd gaat worden. In dit proces is het managementteam Audit & assurance, de Raad van Bestuur en uitdrukkelijk ook de Raad van Commissarissen betrokken. Na accordering en voordracht vanuit Mazars Nederland vindt ook nog een toets plaats door Mazars Groep. Ook daar wordt een review gedaan op de performance en het businessplan en toetsing door de Group Governance Council. De uiteindelijke beslissing tot benoeming vindt plaats op (partner) aandeelhoudersvergaderingen in achtereenvolgens Nederland en internationaal.

Jaarlijks wordt de performance en ontwikkeling van de individuele partners en het team als geheel getoetst. Dit gaat via jaarlijkse kwaliteitstoetsingen (reviews, PE-verplichtingen, signalen, etc.) en bijbehorende ratings vanuit Compliance & Risk alsmede beoordelings- en ontwikkelgesprekken tussen de individuele partners en de Raad van Bestuur. In deze gesprekken worden ook individuele verbeter- en ontwikkelpunten afgesproken alsmede eventuele opleidingswensen. Als lerende organisatie en partnerteam zijn wij transparant naar elkaar over de geleverde en gewenste kwaliteit en faciliteren en ondersteunen wij partners in het bereiken en vasthouden van die kwaliteit.

Bij het herhaaldelijk niet (kunnen) leveren van de gewenste kwaliteit, niet tonen van verbetering hierin dan wel bewust overtreden van fundamentele waarden en regelgeving als partner ontstaat een afwijkende situatie. In dat geval zal geconstateerd worden dat het voortzetten van de samenwerkingsovereenkomst niet langer verantwoord en gewenst is. Beëindiging van de overeenkomst is dan het resultaat. Hiervan is in het verslagjaar geen sprake geweest.



Governance Kengetallen Mazars in Nederland



11
Kantoren

61
Partners

1.050
Medewerkers

123,9m
Omzet 2019 / 2020

38,7%
Afkomstig uit assuranceopdrachten

9,8%
Stijging omzet t.o.v. 2018 / 2019

40
Monitoring reviews
Interne / externe reviews

Governance Kengetallen Mazars in Nederland

De totale omzet over 2019 / 2020 van Mazars in Nederland bedraagt € 123,9 miljoen tegenover € 112,8 miljoen in 2018 / 2019.

De omzet is als volgt samengesteld:

Bedragen in € miljoen	2019 / 2020	2018 / 2019
Wettelijke controle	35,7	25,1
Overige assurance	12,3	15,8
Accounting en outsourcing	31,8	30,2
Fiscale dienstverlening	35,9	33,9
Overig	8,2	7,8
Totaal	123,9	112,8

Door een toename van het aantal OOB-klienten en controleklienten is in het afgelopen jaar de omzet in de serviceline Audit & assurance met circa € 7,1 miljoen gestegen. De stijging van de OOB-omzet is een gevolg van onze strategie om meer klienten in dit segment van de markt te bedienen.

Een nadere uitsplitsing naar wettelijke controleopdrachten (OOB en niet-OOB) en overige dienstverlening is als volgt:

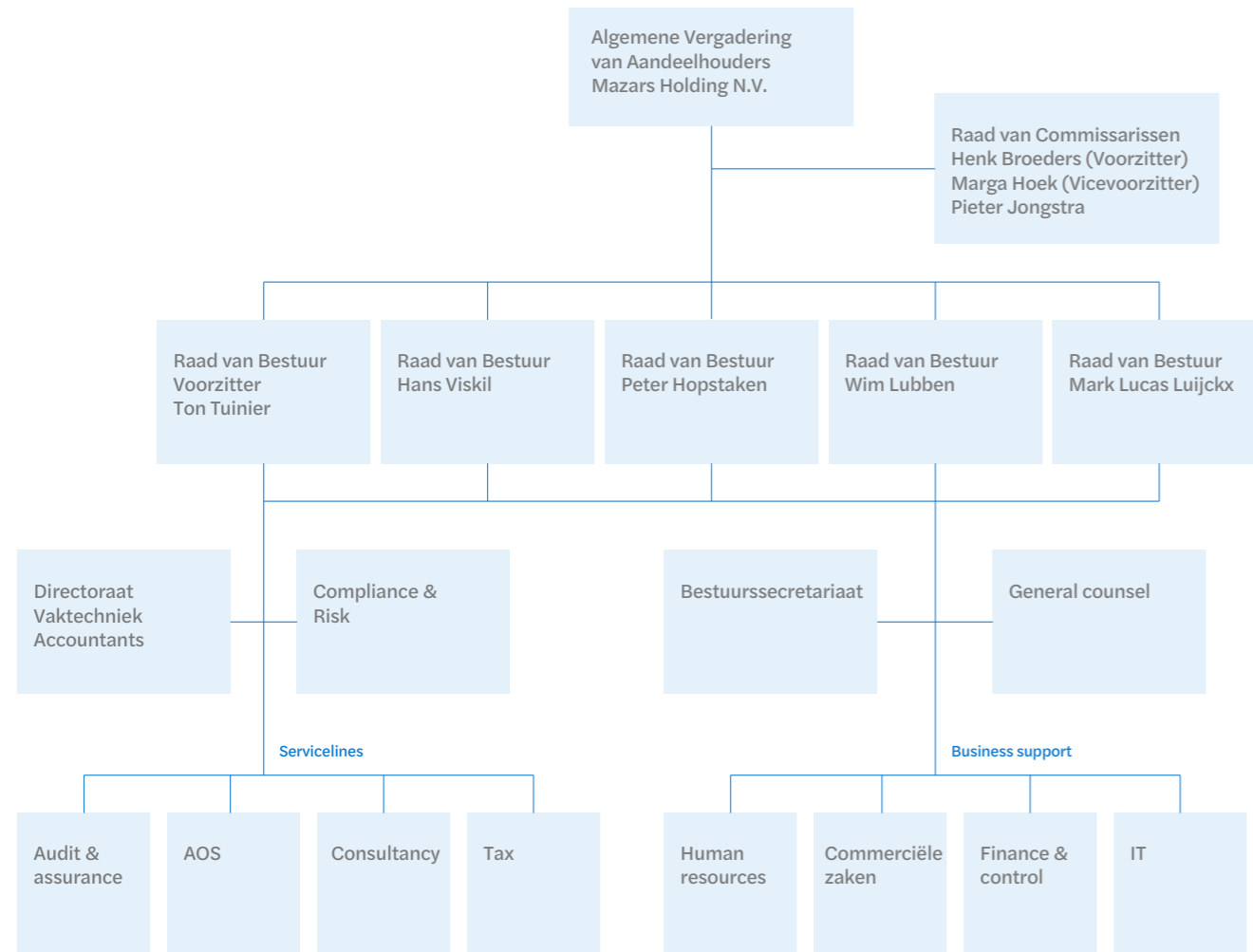
Bedragen in € miljoen	2019 / 2020	2018 / 2019
Wettelijke controle OOB	10,3	2,2
Wettelijke controle niet-OOB	25,4	22,9
Totaal wettelijke controle	35,7	25,1
Overige assuranceopdrachten OOB-controleklienten	0,0	0,1
Overige assuranceopdrachten overige Wta-klienten	1,5	1,3
Overige dienstverlening overige Wta-klienten	5,0	5,3
Overige dienstverlening niet Wta-klienten	81,7	81,0
Totaal	123,9	112,8

Governance

Organisatiestructuur

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Mazars in Nederland ziet er als volgt uit.



Governance

Organisatiestructuur

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AvA) van Mazars Holding N.V. (hierna: Mazars Holding) is het hoogste orgaan binnen de Mazars organisatie. Besluiten in de Algemene Vergadering worden in het algemeen met meerderheid van stemmen genomen. Bepaalde onderwerpen zijn onderworpen aan een absolute of gekwalificeerde meerderheid van stemmen.

Raad van Commissarissen

Deze houdt toezicht op het gevoerde beleid door de Raad van Bestuur. Tevens doet de Raad van Commissarissen voorstellen tot benoeming en beloning van de externe accountants en partners. Met name is hierbij aandacht voor het kwaliteits-, benoemings- en beloningsbeleid binnen de Audit & assurance praktijk. De Raad van Commissarissen bestaat uit drie personen.

Raad van Bestuur

Mazars wordt geleid door de Raad van Bestuur van Mazars Holding die verantwoordelijk is voor de strategie en het beleid. De Raad van Bestuur legt verantwoording over het gevoerde beleid af aan de AvA. De Raad van Bestuur heeft vijf leden.

Partner-aandeelhouders

Onze partners zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. In het afgelopen jaar waren 61 partner-aandeelhouders aan Mazars Holding verbonden.

Directoraat Vaktechniek Accountants

Het Directoraat Vaktechniek Accountants speelt een belangrijke rol bij het ondersteunen van onze professionals, waaronder die in de serviceline Audit & assurance, waar het gaat om kwaliteitsbeheersing. Directoraat Vaktechniek Accountants valt hiërarchisch onder het lid van de Raad van Bestuur van Mazars Holding dat vaktechniek / kwaliteitsbeheersing in zijn portefeuille heeft en legt daaraan verantwoording af. In het afgelopen jaar was dit Peter Hopstaken. De afdeling staat onder leiding van Anton Dieleman en omvat vijf medewerkers.

Compliance & Risk

In het afgelopen jaar heeft Marko van Sluis als Compliance Officer gefunctioneerd. De Compliance Officer wordt bij zijn dagelijkse werkzaamheden (operationeel) ondersteund door de afdeling Compliance & Risk. Deze afdeling bestond uit vier medewerkers. Tevens vervult Compliance & Risk een belangrijke rol in het kader van risicomanagement en ondersteuning bij de interne kwaliteitsonderzoeken.

Het Bestuur van Mazars Accountants N.V.

Het Bestuur van Mazars Accountants N.V. (hierna: Mazars Accountants) bestond in het afgelopen jaar uit:

- Ton Tuinier - Voorzitter / statutair bestuurder
- Peter Hopstaken - Statutair bestuurder

Anton Dieleman is als beleidsbepaler verbonden aan het Bestuur van Mazars Accountants.

Managementteam Audit & assurance

Per serviceline is een managementteam actief dat verantwoordelijk is voor de operationele vertaling en uitvoering van het bestuursbeleid voor die specifieke servicelijn. Het managementteam Audit & assurance bestaat uit vier personen:

- Peter Hopstaken: voorzitter (Lid Raad van Bestuur met auditportefeuille)
- Ton Tuinier (Voorzitter Raad van Bestuur)
- Frank Walta
- Joeri Galas

Young Profs Board Audit & assurance

De Young Profs Board is een vertegenwoordiging van de medewerkers tot en met de functie junior manager en bestaat in 2019 / 2020 uit zeven leden. Ze fungeren als klankbord tussen de praktijk en het managementteam Audit & assurance.

Governance

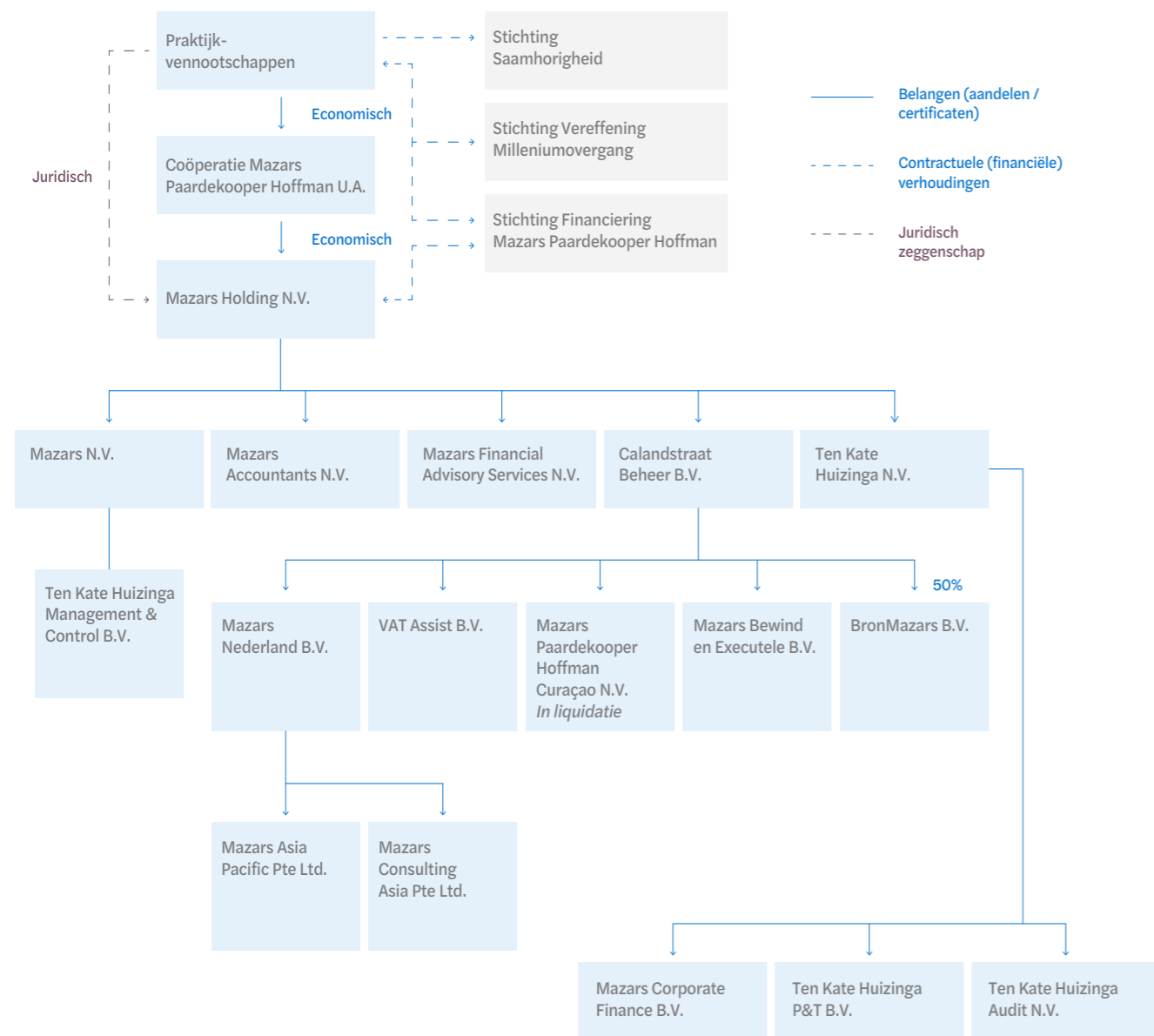
Juridische structuur

Nationale structuur

Relevante deelnemingen

Een overzicht van de deelnemingen van de Nederlandse Mazars organisatie is hieronder weergegeven.

Enkele relevante deelnemingen worden hierna kort toegelicht.



Governance

Juridische structuur

Mazars Accountants N.V.

Mazars Accountants verricht de wettelijke controleactiviteiten en is vergunninghouder voor het uitvoeren van wettelijke controles (inclusief OOB's). Mazars Accountants heeft geen personeel in dienst. Medewerkers (externe accountants en overige medewerkers) staan op de loonlijst bij Mazars N.V. en worden ingehuurd vanuit Mazars N.V. op basis van een service level agreement met Mazars Accountants. Partners worden op basis van afspraken tussen Mazars Holding en hun praktijkvennootschappen ter beschikking gesteld aan Mazars Accountants.

De aandelen worden gehouden door Mazars Holding. De aandelen in Mazars Holding worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de partners, waarbij de economische gerechtigdheid tot de aandelen toekomt aan Coöperatie Mazars Paardekooper Hoffman U.A. (hierna: Coöperatie). De functie van de Coöperatie is het voorkomen van eventuele fiscale nadelen in geval van mogelijke toekomstige verkoop of herstructurering van de aandelen in Mazars Holding; de Coöperatie verkrijgt geen stemrecht (zeggenschap).

Stichting Vereffening Millenniumovergang

Via Stichting Vereffening Millenniumovergang (hierna: SVM) zijn de rechten geregeld van de partners die vóór 2000 goodwill hebben betaald, alsmede de goodwillrechten van drie partners van voormalig Ten Kate Huizinga. Deze zogenaamde goodwillpartners ontvangen na het moment van uittreden als partner (uiterlijk aan het einde van het jaar dat het 65ste levensjaar wordt bereikt) een totaalbedrag van € 453.000 verspreid over een periode van vier jaar. Mazars Holding vervult de kassiersfunctie en heeft geen zeggenschap in SVM.

SVM wordt jaarlijks gefinancierd uit het resultaat. De eerste 10% van het totale resultaat tot een maximum (welke inclusief rentebedragen € 1.459.669 bedraagt) wordt door de deelnemers (de praktijkvennootschappen van de partners) uit hun zogenaamde aansluitingsvergoeding vergoed aan SVM.

Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman

Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman (hierna: Stichting Financiering) is een transparante stichting waarbij de deelnemers de praktijkvennootschappen van de partners zijn. Stichting Financiering is opgericht om in geval van een faillissement (of vergelijkbare situaties) te kunnen voorzien in een partij die alle praktijkvennootschappen kan vertegenwoordigen.

Stichting Financiering heeft geen eigen kapitaal en het jaarlijks resultaat is nihil. Zowel de geldstromen uit hoofde van de financiering door partners, alsmede de geldstromen verband houdende met de aansluitingsvergoeding, waaronder de bevoorschotting daarop, lopen via Stichting Financiering.

Stichting Saamhorigheid

Indien een partner overlijdt voor de leeftijd van 65 jaar zal door Stichting Saamhorigheid aan de levenspartner van de betreffende partner een jaarlijkse vergoeding worden uitgekeerd tot de datum waarop de overleden partner de leeftijd van 65 zou hebben bereikt (of eerder indien de levenspartner vóór die datum onverhoopt mocht komen te overlijden). Stichting Saamhorigheid wordt gefinancierd door middel van een jaarlijkse bijdrage vanuit de praktijkvennootschappen van alle partners.

Inmiddels is deze regeling vervangen door extern het overlijdensrisico tot datum van uittreding te verzekeren. Stichting Saamhorigheid blijft bestaan om lopende verplichtingen af te wikkelen.

Global coverage

90+

Countries & territories

42,000+*

Professionals

*26,000+ professionals in Mazars' integrated partnership, 16,000 via Mazars North America Alliance

1,070

Mazars SCRL partners

Group global turnover
2019 / 2020

1.9**

bn euro

**includes data for the ZhongShen ZhongHuan and ZhongShen Yatai practices

Turnover of EU statutory
audit engagements

361.4

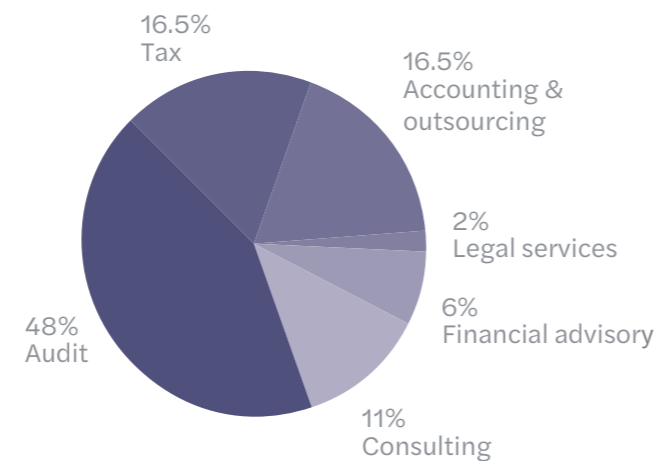
m euro

These figures are valid as of 31 August 2020.
For current up-to-date information, please visit:
www.mazars.com/keydata

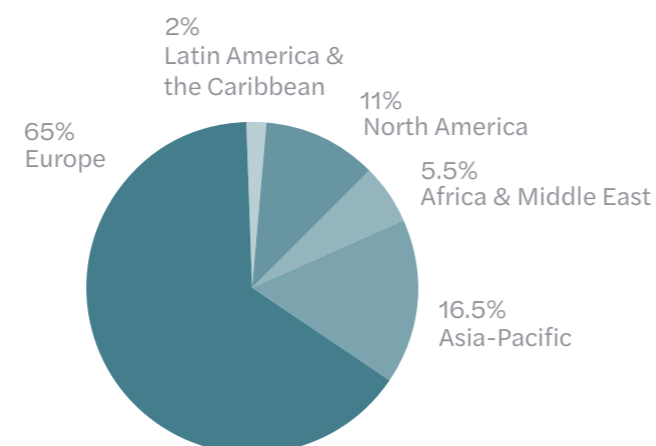
Mazars SCRL (hereafter 'Mazars Group', 'the Group') is an international, integrated and independent organisation, specialising in Audit, Advisory, Accountancy, Tax and Legal services.

On all 6 continents, our global partnership brings together over 26,000 international experts, plus another 16,000 through our Mazars North America Alliance. They all share the same vision, the same entrepreneurial and collaborative mindset, and the same determination to create shared value for all our stakeholders: our staff, our clients, the business community and society as a whole.

Turnover by servicelines (%)



Turnover by regions (%)



Mazars in Nederland Transparantieverlag 2019 / 2020

Governance

Key figures Mazars Group

Start-up in France

1945

Growth in Europe

€100m turnover

1995

1,000 professionals
Creation of the international partnership

€500m turnover
37 countries

2005

5,300 professionals
Growth in Europe and in America

€1.8bn turnover
91 countries and territories

2019

24,400 professionals
Presence on 5 continents
Growth in Asia and in the United States

€1.9bn turnover
More than 90 countries and territories

2020

Over 42,000 professionals*

Mazars in Nederland Transparantieverlag 2019 / 2020

Governance

Organisatie Mazars Groep

Internationale Mazars Groep

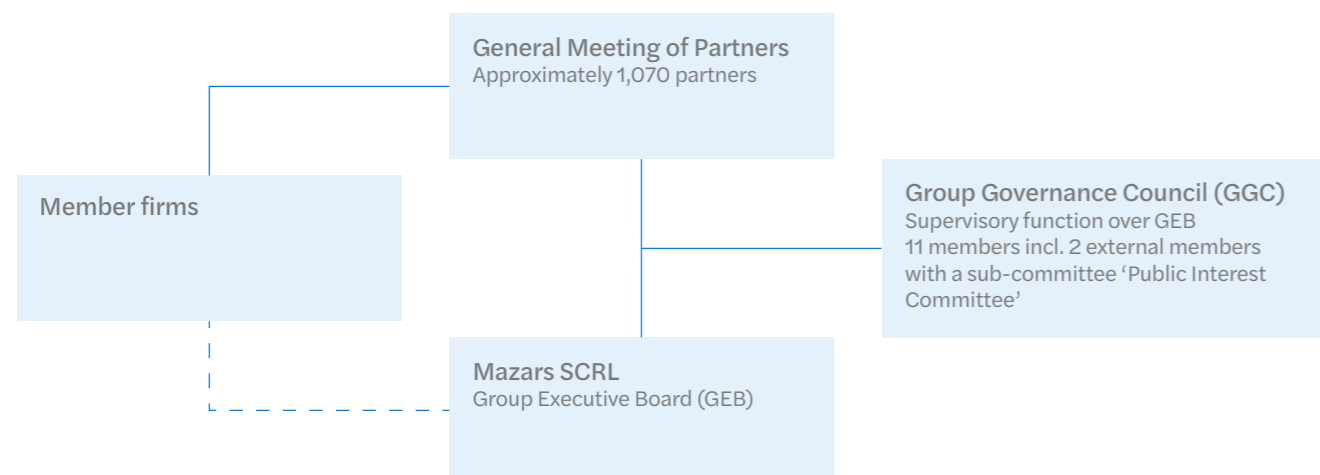
Mazars Groep is een internationaal geïntegreerde partnership (integrated firm) in audit, advies, accounting, tax en juridische advisering. Per 31 augustus 2020 heeft Mazars Groep 40.400 professionals: 24.400 in 91 landen binnen de geïntegreerde Mazars partnership, en 16.000 in de Verenigde Staten en Canada via Mazars North America Alliance.

Mazars Groep bestaat uit accountantskantoren die een 'cooperation agreement' hebben gesloten met Mazars SCRL, een vennootschap op coöperatieve grondslag naar Belgisch recht (een 'Société Coopérative à Responsabilité Limitée'), de zogenaamde member firms. De aandelen hiervan worden gehouden door de partners van de aangesloten member firms. De missie van Mazars SCRL is het formuleren van strategische doelstellingen voor de internationale Mazars Groep en het ondersteunen bij de implementatie hiervan bij de aangesloten member firms.

Organisatiestructuur

General Meeting of Partners

De General Meeting of Partners vormt de spil in de organisatie en het besluitvormingsproces



op internationaal niveau. De General Meeting of Partners besluit onder meer over de samenstelling van de verschillende organen en commissies, zoals de Group Executive Board (hierna: GEB) en de Group Governance Council (hierna: GGC) (elke vier jaar), stelt de strategische koers vast en besluit over toelating van nieuwe partners.

Group Executive Board

De GEB is belast met de operationele uitvoering van het beleid van de internationale Mazars Groep. Negen leden zijn in december 2016 benoemd voor een periode van vier jaar. In 2018 zijn nog twee leden toegetreden. De voorzitter van de Raad van Bestuur van Mazars Nederland, Ton Tuinier, maakt deel uit van de GEB.

Group Governance Council

De GGC vervult een toezichhoudende rol op de GEB en rapporteert de uitkomsten hiervan aan de General Meeting of Partners. De GGC bestaat op dit moment uit elf leden.

De structuur kan in hoofdlijnen als volgt worden weergegeven:

Governance

Organisatie Mazars Groep

Kwaliteitsbeleid vanuit de internationale Mazars Groep

Kwaliteit en compliance met regelgeving en ethiek hebben de hoogste prioriteit in het internationale beleid. De GEB is mede verantwoordelijk dat de member firms hun werkzaamheden uitvoeren in overeenstemming met de kwaliteitseisen van Mazars Groep en wordt hierbij ondersteund door de Quality and Risk Management Board (QRM Board). Belangrijkste taken van de QRM Board hebben onder meer betrekking op het opstellen respectievelijk periodiek onderhouden van de kwaliteitsprocedures en de bewaking hiervan binnen Mazars Groep. Deze worden beschikbaar gesteld via het Risk Management Manual (RMM) en het Quality Assurance Manual (QAM).

Het RMM beschrijft de risico- en kwaliteitsbeheersingsprocedures voor de hele Mazars organisatie. Opvolging van de uitkomsten van de selfassessments en de reviews vindt enerzijds plaats door eventuele actieplannen op groepsniveau te monitoren en anderzijds door best practices te delen en te implementeren.

Het RMM beschrijft de risico- en kwaliteitsbeheersingsprocedures voor de hele Mazars organisatie; derhalve voor alle servicelines. Onderwerpen die daarin worden behandeld zijn (onder meer):	Het QAM regelt meer concreet en diepgaander de kwaliteitsbeheersingsprocedures met betrekking tot de serviceline Audit & assurance. Het gaat daarbij onder andere om (internationa(a))l(e):	De internationale kwaliteitsborging steunt daarnaast op quality assurancereviews bestaande uit:
<ul style="list-style-type: none"> Algemene informatie over de governance-structuur en de risk management functies Gedragsregels Risk management met betrekking tot klant- en opdrachtacceptatie en -continuering, fraude en witwassen Intern toezicht HR-beleid IT-beleid met betrekking tot betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking Communicatiebeleid (crisis management) Disciplinaire maatregelen Klachten en claims 	<ul style="list-style-type: none"> Gedragsregels op het terrein van objectiviteit en onafhankelijkheid Procedures voor klantacceptatie en opdrachtacceptatie Personeelsbeleid: werving en selecties, training en beoordeling en beloning Audit methodologie (Mazars Audit Manual) Vaktechnische consultatieprocedure Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling Interne kwaliteitsonderzoeken Klachten en claims 	<ul style="list-style-type: none"> Selfassessments en opvolging op basis van de resultaten van de interne of externe quality assurance reviews (REQAR = Reporting on Quality Assurance Review) Internationale dossier reviews uitgevoerd door Mazars reviewers (IQAR = International Quality Assurance Review)

Ethische standaarden

Onafhankelijkheid en integriteit

Belangrijk(st)e basis voor ons vak

Voor het uitvoeren van wettelijke controles en andere assuranceopdrachten geldt onafhankelijkheid als een belangrijk basisprincipe. Wij hebben een gebalanceerd stelsel van procedures en richtlijnen om onafhankelijkheid te kunnen waarborgen:

- Iedere partner en medewerker vult jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in waarin hij / zij verklaart zich te houden aan de onafhankelijkheidsbepalingen; naleving van de integriteitscode vormt onderdeel van de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring
- Voor iedere assuranceopdracht gelden de volgende eisen:
 - Ieder teamlid ondertekent voor de desbetreffende opdracht een onafhankelijkheidsverklaring
 - Bij opdrachtaanvaarding en -continuering en bij de evaluatie wordt een onafhankelijkheidstoets uitgevoerd
- Onafhankelijkheidsvraagstukken kunnen aan Directoraat Vaktechniek Accountants voor consultatie worden voorgelegd en bij niet-naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften geldt verplichte consultatie bij Directoraat Vaktechniek Accountants

Toezicht op de naleving van de onafhankelijkheid is als volgt ingebed in ons stelsel:

- Compliance & Risk monitort de onafhankelijkheid bij aanvaarding en continuering van wettelijke controleopdrachten
- Indien een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar of onafhankelijkheidsreviewer op een opdracht als kwaliteitsmaatregel is ingezet, beoordeelt Compliance & Risk voorafgaand aan afgifte van de verklaring of onafhankelijkheid onderdeel van de beoordeling is geweest
- Voor opdrachten binnen het SEC-segment (beursfondsen) wordt jaarlijks een verklaring afgelegd door teamleden en personen die in een hiërarchische relatie tot het team staan, kwaliteitstoetsingen uitvoeren of vaktechnische consulten verstrekken
- De OKB houdt toezicht op het uitvoeren van de assuranceopdracht in overeenstemming met alle relevante regelgeving

- Het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing wordt gevormd door interne kwaliteitsonderzoeken en themaonderzoeken
- Compliance Officer monitort de naleving van het beleggingsbeleid door partners

Internationaal netwerk

Mazars Groep heeft de internationale Code of Conduct for Objectivity and Independence (CCOI). De consequenties voor ons zijn beperkt, omdat in Nederland, door de ViO in combinatie met de EU-verordening, sprake is van striktere regelgeving. Eventuele nieuwe CCOI-bepalingen die verder gaan dan de Nederlandse regelgeving worden in een eerstvolgende editie van ons handboek verwerkt.

Binnen Mazars wereldwijd gelden conflict check procedures om de aanvaarbaarheid van opdrachten vast te stellen. Hiervoor is enkele jaren geleden een wereldwijde tool (WeCheck) geïmplementeerd die het conflict check proces faciliteert.

EU-Verordening

Op grond van art. 17 lid 7 van de EU-Verordening inzake wettelijke controles van jaarrekeningen van organisaties van openbaar belang (OOB) is ons beleid als volgt:

- Externe accountants bij organisaties van openbaar belang rouleren na een termijn van maximaal vijf jaar.
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars bij controleopdrachten van jaarrekeningen van OOB's beëindigen hun rol na een termijn van maximaal zeven jaar.
- Eenzelfde termijn geldt op grond van de genoemde EU-Verordening voor zogenaamde voornaamste vennoten bij dochterondernemingen.
- Voor overige hoogstgeplaatste personen is sprake van een risicogerichte benadering. Roulatie is verplicht indien na zeven jaar (of eerder) sprake is van een bedreiging die niet door andere maatregelen kan worden weggenomen. Mitigerende maatregelen die hierbij in aanmerking worden genomen, zijn onder meer de roulatie van de (eindverantwoordelijk) externe accountant. De maximumtermijn voor betrokkenheid van deze hoogstgeplaatste personen is tien jaar (tevens de maximumtermijn voor de accountantsorganisatie).

Ethische standaarden

Onafhankelijkheid en integriteit

Evaluatie

In het kader van de evaluatie van het onafhankelijkheidsproces is het volgende relevant:

- Uit de ingevulde onafhankelijkheidsverklaringen zijn geen overtredingen van de onafhankelijkheidsregelgeving en integriteitscode naar voren gekomen.
- Uit de uitgevoerde OKB's en onafhankelijkheidsreviews blijkt meerdere malen te zijn bijgestuurd door het aanvullend documenteren van de onafhankelijkheidsbedreigingen, ondertekening van de onafhankelijkheidsverklaring op dossierniveau en consultatie Directoraat Vaktechniek Accountants.
- Uit het onderzoek naleving beleggingsbeleid (drie partners) zijn geen overtredingen vastgesteld.
- Door Compliance & Risk is in het jaar 2019 / 2020 in incidentele gevallen een team verplicht om een onafhankelijkheidsclausuur bij Directoraat Vaktechniek Accountants te consulteren.
- In het jaar 2019 / 2020 is een evaluatie uitgevoerd van de wijze waarop Mazars omgaat met langdurige betrokkenheid buiten het OOB-domein, zonder de externe accountant (verplicht) te laten rouleren. Naar aanleiding daarvan is besloten de huidige maatregel (inzetten van een onafhankelijkheidsreviewer) te continueren en over enige jaren opnieuw een evaluatie uit te voeren.
- Roulatie van hoogstgeplaatste personen binnen het controleteam is gebaseerd op een risicogerichte benadering, rekening houdend met de maximale duur van een opdracht van tien jaar.

Ethische standaarden

Informatiebeveiliging en privacy

Het treffen van passende beveiligingsmaatregelen om zo de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van onze bedrijfsgegevens te waarborgen, is hét uitgangspunt als het gaat om informatiebeveiliging. Hierbij wordt de effectiviteit van de geïmplementeerde maatregelen gemonitord. Dit om te beoordelen of aanvullende maatregelen genomen moeten worden en hoe wij hierover intern met partners en medewerkers moeten communiceren.

Wij zijn van mening dat de beveiliging rondom onze IT-systemen en de opslag en verwerking van gegevens van onze klanten, partners en medewerkers op een adequaat niveau ligt. Er zijn processen en procedures geïmplementeerd, die ervoor zorgen dat tijdig de juiste opvolging wordt gegeven aan potentiële beveiligingsincidenten waardoor, waar mogelijk, deze kunnen worden voorkomen dan wel de impact kan worden gemitigeerd. Sinds 2019 wordt het niveau van beveiliging van de aan internet gekoppelde IT-systemen gemonitord via de zogenaamde BitSight score; vanaf december 2019 is de 'Advanced' rating bereikt. Om het niveau van informatiebeveiliging op een nog hoger niveau te krijgen, is gestart met de voorbereidingen voor het verkrijgen van een ISO-27001 certificering.

In januari 2020 werd bekend dat een onderdeel van onze Citrix-omgeving, die partners en medewerkers de gelegenheid gaf om vanaf afstand toegang te krijgen tot onze werkomgeving, kwetsbaarheden vertoonde en door derden werd misbruikt om organisaties aan te vallen. Vandaar dat medio januari 2020 besloten is om deze toegang in zijn geheel af te sluiten en een alternatieve toegangsmethode aan te bieden. Uit intern onderzoek is gebleken dat geen misbruik is gemaakt van deze kwetsbaarheid om ongeoorloofd toegang te krijgen tot onze systemen en data.

In februari 2020 hebben wij te maken gehad met een DDoS aanval op ons computernetwerk. Op basis van intern onderzoek is besloten tot het nemen van een aantal aanvullende beveiligingsmaatregelen om de impact van een dergelijke aanval verder te beperken.

Gedurende het afgelopen jaar is er een wereldwijde toename waarneembaar van het aantal phishing aanvallen. Deze toename is ook bij ons waarneembaar. Alle meldingen over phishing worden grondig onderzocht en waar nodig worden extra maatregelen getroffen. Partners en medewerkers worden getraind in het herkennen van phishing aanvallen door middel van het Security Awareness trainingsprogramma.

Desondanks hebben wij gedurende het afgelopen jaar één incident gehad, waarbij derden via phishing toegang hebben gekregen tot het e-mail account van één van onze medewerkers. Na onderzoek is gebleken dat hierbij géén gegevens zijn ingezien.

Het thuiswerken vanwege de coronacrisis brengt extra beveiligingsrisico's met zich mee. Partners en medewerkers zijn via meerdere kanalen hierover geïnformeerd en zij zijn erop gewezen hoe zij kunnen bijdragen aan een veilige manier van werken.

Het aantal geregistreerde beveiligingsincidenten over 2019 / 2020 is 12 (vorig jaar: 19). Hierbij worden beveiligingsincidenten als volgt gedefinieerd:

- Incidenten waarbij partners of medewerkers slachtoffer geworden zijn van phishing
- Incidenten waarbij partners of medewerkers slachtoffer geworden zijn van gestolen laptops
- Incidenten waarbij derden op een andere manier toegang hebben gekregen tot onze IT-systemen en/of data

Van de zes incidenten die hebben geleid tot melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens, kan op basis van nader onderzoek gesteld worden dat in vier gevallen dit geleid heeft tot ongeoorloofde toegang tot gegevens.

	2019 / 2020	2018 / 2019
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	12	19
Aantal geregistreerde datalekken	9	19
Aantal gemelde datalekken bij Autoriteit Persoonsgegevens	6	0





Ethische standaarden (Tucht)klachten, claims en klokkenluidersmeldingen

Het aantal tegen Mazars Accountants en haar externe accountants ingediende (tucht)klachten, claims en meldingen uit de meldregeling (klokkenluidersregeling) is als volgt:

	2019 / 2020	2018 / 2019
Tuchtklachten	1	0
Andere klachten / claims	3	0
Meldingen klokkenluidersregeling	0	0

De tuchtklacht is tegen een externe accountant ingediend, maar had geen relatie met een Wta-dossier. De tuchtklacht is door de klager tussentijds ingetrokken.

De overige klachten en claims met betrekking tot Wta-opdrachten hadden geen betrekking op de inhoudelijke uitvoering van die opdrachten, maar vloeiden voort uit een:

- Declaratiegeschil
- Geschil over het te laat deponeren van de jaarrekening
- Klacht over het (vermeend) onjuist adviseren over een renteswap (deze klacht was overigens verjaard)

Het aantal (tucht)klachten ligt in het verslagjaar boven de norm van 0, maar in alle gevallen is sprake van klachten die niet gerelateerd zijn aan het uitvoeren van wettelijke controleopdrachten in overeenstemming met de relevante controlestandaarden.

Acceptatie en continuering van klanten en opdrachten

Geweigerde proposals en belangrijkste redenen

218

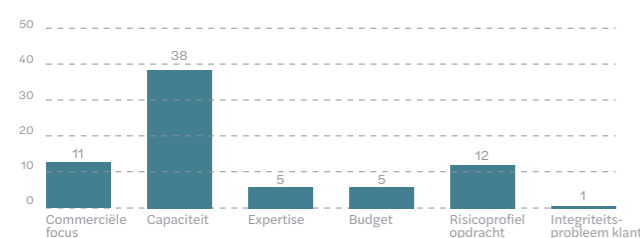
Totaal ingediend

146

Aantal go's

72

Aantal no go's



2019 / 2020

Maatregel	OOB	Niet-OOB	Totaal
OKB	76	74	150
Onafhankelijkheidsreview	0	49	49
Coaching	0	33	33
DVA-consult	0	1	1
Themaonderzoeken	0	11	11
Totaal	76	168	244

2018 / 2019

Maatregel	OOB	Niet-OOB	Totaal
OKB	79	79	158
Onafhankelijkheidsreview	0	60	60
Coaching	0	31	31
DVA-consult	0	0	0
Themaonderzoeken	0	3	3
Totaal	79	173	252

Het aantal prospects komt mede als gevolg van Covid-19 lager uit dan voorgaand jaar (218 respectievelijk 300). Het percentage van de no go's ligt iets lager dan in voorgaand jaar, 33% tegenover 36%.

Beëindiging klantrelatie

Ongeveer 7,5% (2018 / 2019: 7%) van de controleopdrachten is dit jaar beëindigd (totale feewaarde € 3,6 miljoen). Hiervan is 42% (2018 / 2019: 60%) door de klant opgezegd en 58% door Mazars (2018 / 2019: 40%). Belangrijkste redenen hiervoor waren dat de klant niet bereid was om de, voor het leveren van kwaliteit, benodigde fee te betalen en vanwege een fusie, overname of liquidatie.

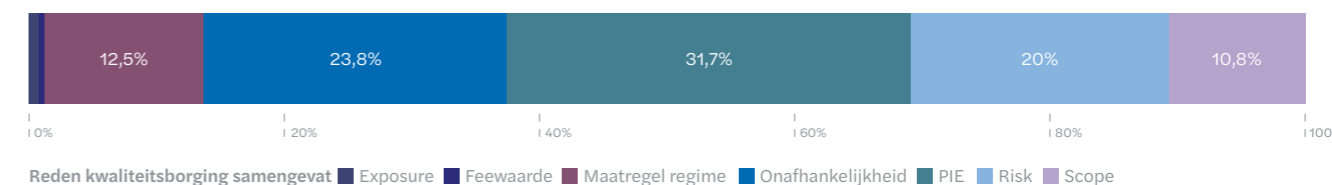
Opgelegde kwaliteitsmaatregelen

Het aantal opdrachten waarbij Compliance & Risk bij aanvaarding of continuering kwaliteitsmaatregelen heeft opgelegd is hieronder weergegeven.

Acceptatie en continuering van klanten en opdrachten

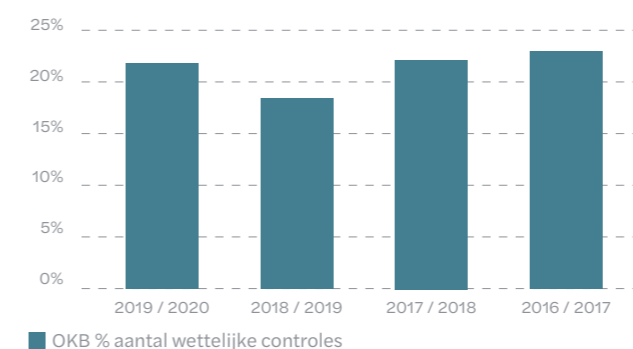
Onderstaand is een nadere uitsplitsing opgenomen op grond waarvan Compliance & Risk de hiervoor genoemde kwaliteitsmaatregelen heeft toegewezen:

Achtergrond ingezette maatregelen



Gerelateerd aan het aantal wettelijke controleopdrachten is op 22% hiervan een kwaliteitsmaatregel uitgevoerd (2018 / 2019: 18%).

Afgeronde maatregelen OKB Wta-domein



De uitgevoerde OKB's ten opzichte van het aantal wettelijke controleopdrachten laten in de afgelopen jaren een redelijk stabiel beeld zien.



Acceptatie en continuering van klanten en opdrachten

Uitkomsten risico-inventarisatie

In het kader van een adequate beheersing van de klant- en opdrachtrisico's heeft Compliance & Risk in het controleseizoen 2019 / 2020 de risico's in kaart gebracht van de controleportefeuilles van de externe accountants. De uitkomsten hiervan zijn medebepalend voor de te treffen kwaliteitsmaatregelen: afscheid nemen of overdragen van klanten, versterken teambezetting of het toewijzen van een kwaliteitsmaatregel.

- Bij 18,5% (2018 / 2019: 15%) van de wettelijke controleopdrachten is sprake van een verhoogd risicoprofiel, dat wil zeggen een medium / high vaktechnisch risico en/of een medium / high exposure risico. De stijging is een gevolg van enkele verschuivingen in de controleportefeuille, onder andere een verhoogd fraude / corruptierisico, sector (woningcorporatie) en verhoogde aandacht vanuit de toezichthouder. Factoren die onder meer een rol spelen bij het vaktechnisch risico zijn complexiteit, continuïteit, governance en strekking controleverklaring. Exposure risk omvat onder meer publieke uitstraling, mediagevoeligheid en beoogde verspreidingskring.
- Voor 49% (2018 / 2019: 55%) van de controleopdrachten met een verhoogd risicoprofiel zijn kwaliteitsmaatregelen getroffen (OKB, onafhankelijkheidsreview, coaching, thema-onderzoek).

Kwaliteit vraagt om investeren in mensen

Voor het realiseren van onze strategie willen we werken met mensen die bij ons hun kwaliteiten kunnen inzetten en ontwikkelen. Diverse HR-thema's, zoals talentontwikkeling, beoordelen & belonen en recruitment dragen bij aan het vinden en binden van de juiste medewerker. Juist in deze tijd, met een volatiele arbeidsmarkt, is het van groot belang het juiste talent te vinden en binden binnen Mazars.

Talent management beleid

Talent management bij Mazars betekent de mogelijkheid tot ontwikkelen: verbeteren en uitbreiden van competenties en het benutten van talenten. Het doel hiervan is tweeledig: de motivatie van medewerkers wordt vergroot en het draagt bij aan het (gezamenlijk) realiseren van succes van de organisatie.

Het talent management beleid richt zich op de werving, ontwikkeling en het behoud van medewerkers. Binnen Mazars hebben we zowel op gebied van werving als van ontwikkeling en behoud beleid geformuleerd dat bijdraagt aan dit doel.

Talentontwikkeling en -behoud

Talentontwikkeling betekent voor Mazars dat de medewerker zich zowel op professioneel als op persoonlijk vlak maximaal kan ontwikkelen. Hierbij wordt niet alleen aandacht besteed aan verbeterpunten, maar vooral aan de ontwikkeling van sterke punten. Het gaat om het benutten van de kwaliteiten. De drie basisprincipes van talentontwikkeling:

- Wij roepen onze medewerkers op om bij zichzelf te beginnen
- Wij stimuleren onze medewerkers om zich, naast de ontwikkeling van aandachtspunten, vooral te richten op de verdere ontwikkeling van kwaliteiten
- Wij bieden iedereen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen

De volgende instrumenten die bij dit doel kunnen helpen:

- Round table sessie (mei): hierin krijgen collega's de kans om input te geven over het functioneren van de medewerkers uit zijn of haar team
- Job evaluatieformulieren en upward job evaluatieformulieren als belangrijk hulpmiddel
- Annual appraisal (juli): de output van de job-evaluatieformulieren wordt in dit beoordelings- en ontwikkelgesprek gebruikt om te komen tot focuspunten voor het nieuwe jaar en korte en lange termijn doelstellingen
- Persoonlijk Ontwikkelplan opstellen
- Toegankelijk opleidingsaanbod
- Interim appraisals (december / januari)
- Reversed round tables (najaar) om feedback op te halen over de leidinggevende en de partners waar mee wordt samengewerkt en die na afloop zowel een mondelinge als schriftelijke terugkoppeling krijgen

Nieuwe professionals volgen het introductieprogramma waarin uitgebreid aandacht wordt besteed aan de waarden (Code of Conduct) en de cultuur van onze organisatie. Dit geldt voor alle functieniveaus. Starters doorlopen tijdens het werving & selectieproces een persoonlijkheidsassessment en een capaciteitentest. Met als doel de kwaliteit van de instroom te bewaken. Nieuwe ervaren professionals doorlopen bij indiensttreding een benoemingsprocedure om aan de kwaliteitseisen binnen Mazars te voldoen. Hiermee creëren wij uniformiteit tussen de medewerkers die al bij Mazars werken en die vanuit een andere organisatie komen. Wij willen een solide werkgever zijn, waar een diversiteit aan mensen met plezier werkt en zich verder kan ontwikkelen in een door kwaliteit gedreven omgeving, waarbij onze functie in het maatschappelijk verkeer centraal staat.

Jaar	Instroom	Uitstroom
2019 / 2020	70	49
2018 / 2019	67	66
2017 / 2018	84	47

Evenals in voorgaande jaren is ook in 2019 / 2020 de instroom groter dan de uitstroom, waardoor de bezetting binnen Mazars Accountants aan het groeien is.

De opbouw (in aantallen) ziet er als volgt uit:

Funcctie	1-9-2020	01-09-2019	1-9-2018
Partner	24	22	21
Director	10	10	7
Senior Manager	26	18	22
Manager	22	21	16
Overig	242	221	212
Totaal	324	292	278

Resources Bezetting

Over de gehele linie zien wij een toename in de groei tot aan het niveau van junior manager. Dat betekent dat wij goed in staat zijn om starters en young professionals aan ons te binden, dit in een markt waar de vraag groter is dan het aanbod.

Als wij kijken naar het gemiddeld aantal jaren dat een medewerker binnen de Audit & assurance serviceline werkt dan zien wij het volgende beeld, gesplitst naar partners, (senior) managers en overige medewerkers:

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen Mazars is afgelopen jaar toegenomen met 15%; van 3,2 jaar naar 3,7 jaar. Met name partners en (senior) managers waren in 2019 / 2020 gemiddeld langer werkzaam binnen onze organisatie dan in 2018 / 2019.

	2019 / 2020	2018 / 2019
Partners	12,2	11,3
Directors	5,4	6,0
(Senior) Managers	6,6	5,9
Overige medewerkers	2,2	1,8
Totaal gemiddeld	3,7	3,2

Resources Ontwikkeling

Kerncompetenties

Onze ontwikkelingsprogramma's zijn erop gericht om één of meer van deze zes kerncompetenties verder te ontwikkelen:

- Delivering Technical Excellence
- Managing For Results
- Building Client Relationships
- Leading Teams and People
- Developing Business
- Working Together For Success

Cruciaal voor een duurzame organisatie zijn de juiste mensen op de juiste plaats; sleutelposities zijn hierbij vanzelfsprekend belangrijk maar ook breed de kwaliteit inzetten die beschikbaar is. Dit doen we door talent te herkennen, te plaatsen en te behouden en managementpotentieel te ontwikkelen. Ieder jaar vindt er organisatiebreed een herijking van de talentenpopulatie plaats doordat aan iedere werknemer een potential score wordt toegekend. Dit maakt inzichtelijk welke medewerkers veel potentieel in zich hebben. Voor deze high potentials bieden wij om het jaar een talentenopleidingsprogramma aan. In 2020 / 2021 start een nieuwe groep aan dit talentenopleidingsprogramma.

Promotie- en benoemingsbeleid

Vaktechnische kennis en ervaring, een professioneel-kritische instelling, kwaliteit van de werkzaamheden, productiviteit en leiderschapsvaardigheden zijn de cruciale elementen bij het beoordelen of een medewerker voor promotie of benoeming in aanmerking komt. Onderdelen van deze procedure kunnen zijn een vaktechnische toetsing, input van een externe deskundige of een assessment rapport, een self-assessment en een portfolio van de doelstellingen van de medewerker. Deze inzichten worden in het benoemingsgesprek gebundeld. In 2019 / 2020 zijn zeven medewerkers als senior manager en drie medewerkers als director voorgedragen. Allen hebben de benoemingsprocedure positief afgerond. Er zijn twee partners internationaal voorgedragen en benoemd en vier externe accountants.



Resources

Opleiding

Kwaliteit en geïntegreerd samenwerken staan voorop in alles wat wij doen. De Mazars Academy heeft een kwalitatief hoogwaardig opleidingsbeleid en -aanbod. Medewerkers kunnen op drie manieren opleidingen volgen: via het aanbod in het Mazars opleidingsprogramma, op eigen verzoek met individuele opleidingsdoelstellingen en op advies van de leidinggevende. Naast vaktechnische trainingen waarbij ook de reguliere PE-punten zijn te behalen, is er een uitgebreid opleidingsprogramma beschikbaar gericht op de brede ontwikkeling van kerncompetenties en vaardigheden. Het persoonlijke leerdoel staat centraal tijdens interactieve leervormen, waardoor de transitie van het geleerde naar de praktijk beter geborgd wordt. Elke medewerker heeft toegang tot een zeer uitgebreide database met e-learnings over uiteenlopende onderwerpen. Medewerkers worden hiermee nog beter voorzien in hun individuele leerbehoeftes.

Opzet programma

Ons opleidingsprogramma sluit aan bij het internationale opleidingsaanbod. Het trainingsaanbod is opgebouwd uit dezelfde vier pijlers, die ook internationaal gehanteerd worden. De vier pijlers zijn:

- Induction
- Technical Skills
- Leadership
- Business Development

Per functieniveau bieden wij een passend leeraanbod voor de medewerkers binnen de verschillende servicelines.

De afgelopen jaren is veel tijd geïnvesteerd door (senior) managers, directors en partners om vaktechnische trainingen te ontwikkelen. Dit resulteert in een kwalitatief hoogwaardig vakinhoudelijk opleidingsprogramma uitgevoerd door eigen docenten. Jaarlijks nemen alle junior assistenten tot en met junior managers hieraan deel.

Vastleggen, registreren en evalueren

In het learning management systeem wordt per medewerker geregistreerd aan welke trainingen is deelgenomen en de tijdsbesteding per training. Hiermee stellen wij tevens per individu vast of het verplichte opleidingsaanbod is doorlopen.

Als erkende onderwijsinstelling registreren wij trainingen in het cursusregistratiesysteem (CRS) van de NBA. De toegekende codes voor gecertificeerde uren worden vervolgens geregistreerd in ons learning management systeem. In 2019 / 2020 hebben de medewerkers en RA / AA accountants voldaan aan hun PE-verplichting over het jaar 2019.

In 2019 / 2020 werd Atlas geïmplementeerd, een nieuw software programma voor de Audit & assurance praktijk. Het jaarlijkse driedaagse Vaktechnische opleidingsprogramma is dit jaar anders ingevuld. Twee dagen zijn besteed aan training voor het leren kennen van het programma en de uren die normaal gesproken werden besteed aan de derde dag zijn beschikbaar gesteld voor de implementatie in de praktijk.

Trainingen & opleidingen Audit & assurance	2019 / 2020	2018 / 2019	2017 / 2018
Totale investering in training & opleiding*	€ 1.739.294	€ 1.211.792	€ 1.371.596
Gemiddelde investering in training en opleiding per medewerker (in euro's)*	€ 5.546	€ 5.041	€ 5.179
Totaal uren besteed aan training en opleiding (intern en extern)**	56.738	58.828	46.667
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker**	190	245	152
Uren voorbereiden en geven van training (intern en extern)**	2.039	2.462	1.158

* Betreft kosten externe trainingen en studiekosten ** Uren interne / externe training en studie-uren

Resources

Beoordelen en belonen

Beoordelen en belonen van medewerkers is van groot belang bij het werken in een kwaliteitsgerichte cultuur.

Beoordelen

Mazars kent een Performance Management Cyclus. Deze cyclus start in mei met de round table sessies. Hierin krijgen medewerkers de gelegenheid om input te geven over het functioneren van de medewerkers uit zijn of haar team. Job evaluatieformulieren en upward job evaluatieformulieren zijn een belangrijk hulpmiddel. De output wordt gebruikt voor beoordeling in juli tijdens de annual appraisal. Dit is een beoordelings- en ontwikkelgesprek en geeft richting aan de focuspunten voor het nieuwe jaar aan de hand van een performance score en een potential score, deze geeft aan in hoeverre de medewerker door kan groeien en op welke termijn. In december / januari vindt de interim appraisal plaats.

Daarnaast vindt in het najaar de reversed round table plaats. Dit instrument wordt ingezet om feedback op te halen over de leidinggevende en de partners waar mee wordt samengewerkt. Na afloop van deze sessie krijgen alle leidinggevers zowel een mondelinge als schriftelijke terugkoppeling over de uitkomst hiervan.

Belonen

De huidige salarismatrix is de basis voor de jaarlijkse salarisverhoging. Met behulp van deze matrix wordt, op basis van performance score, de jaarlijkse salarisverhoging vastgesteld. Kwaliteit is hierbij leidend en bij een onvoldoende performance score komt een medewerker niet in aanmerking voor een salarisverhoging. Medewerkers onder manager niveau kunnen gedurende het hele jaar in aanmerking komen voor een variabele beloning als er een uitzonderlijke prestatie is geleverd die bijdraagt aan de kwaliteitsdoelstellingen van Mazars. De variabele beloning voor managers en hoger wordt vastgesteld in de beoordelingsronde. Bij het toekennen van deze variabele beloning zijn kwaliteit en cultuur & gedrag leidend.



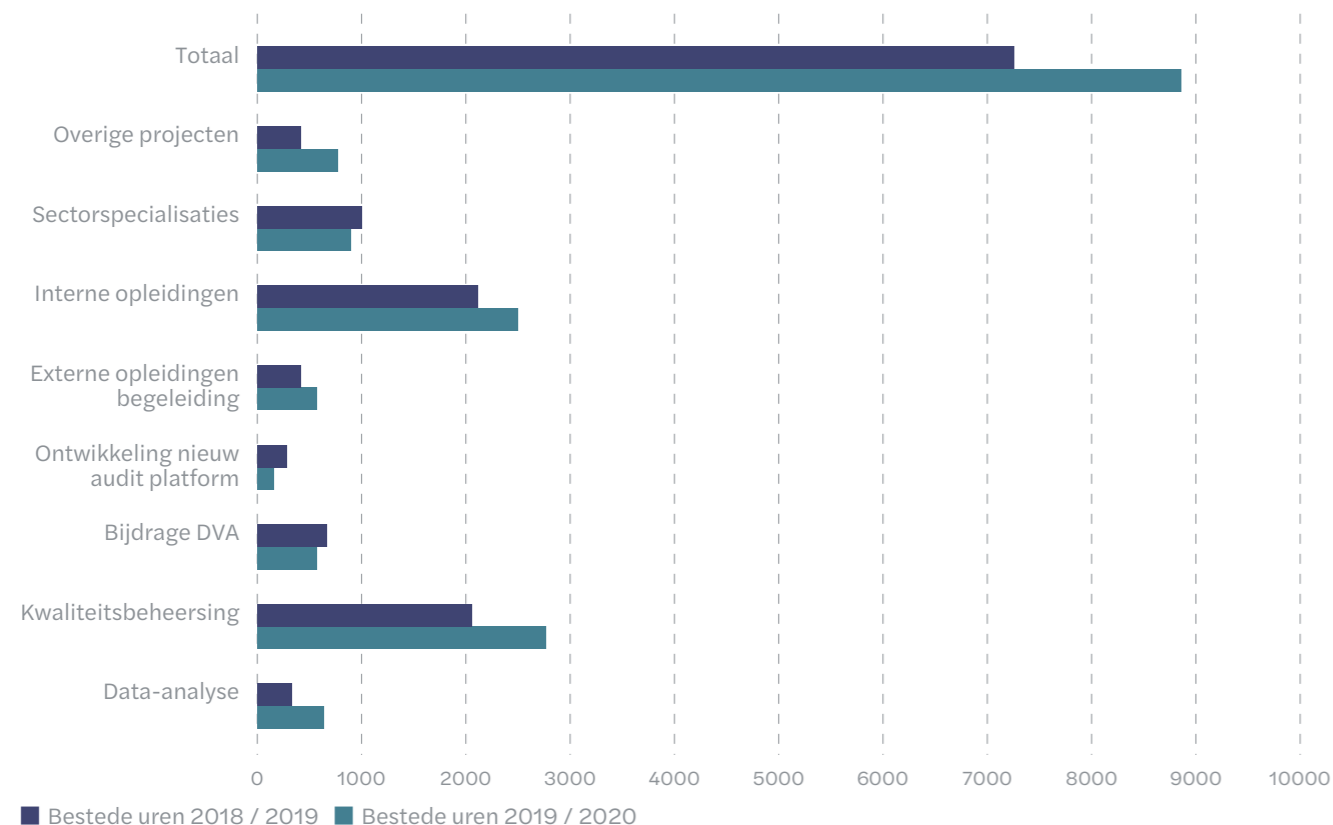
Vaktechniek en op kwaliteit gerichte rol

In ons benoemingsbeleid voor partners hebben wij opgenomen dat aankomende partners gedurende een periode van vijf jaar voorafgaand aan hun benoeming een op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol vervullen. Deze maatregel geldt bij Mazars voor alle accountants (toekomstig directors / partners) in de Audit & assurance serviceline. De maatregel is als volgt geïmplementeerd:

- Het minimum aantal te besteden uren gericht op vaktechniek en kwaliteit bedraagt 1.000 uur, verspreid over de vijf jaar voorafgaand aan benoeming
- Voor wat betreft de benoeming moeten de uren zijn besteed voordat een persoon als director wordt benoemd, dan wel tekeningsbevoegdheid verkrijgt in het Wta-domein

Een overzicht van de urenbesteding in 2019 / 2020 in vergelijking tot 2018 / 2019 is onderstaand weergegeven.

Op kwaliteit gerichte rol



Vaktechniek en op kwaliteit gerichte rol

In 2019 / 2020 hebben 45 accountants deelgenomen (2018 / 2019: 34). Verder is het aantal bestede uren toegenomen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- De uren besteed aan kwaliteitsbeheersing, waaronder taken vallen als OKB's, onafhankelijkheidsreviews, coaching, themaonderzoeken en oorzakenanalyses, zijn toegenomen. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door een toename van themaonderzoeken en oorzakenanalyses.
- De toename bij interne opleidingen is enerzijds het gevolg van een nieuw opgezet trainingscurriculum waarvoor met behulp van de collega's nieuw materiaal is ontwikkeld. Ook is veel tijd geïnvesteerd om de klassieke lesmethodes om te zetten naar digitale lesmethodes in verband met Covid-19. Hierbij valt te denken aan webinars en e-learnings.
- Data-analyse blijft een belangrijk speerpunt in de kwaliteitsontwikkeling. Dat is dit jaar opnieuw zichtbaar in de bijdrage die collega's daaraan hebben geleverd. Dit betreft uren van collega's die helpen bij het ontwikkelen van tools en het testen hiervan in de praktijk. Ook ondersteunen zij controleteams bij het inzetten van data-analyse oplossingen op hun opdrachten.

- Onder de overige projecten zijn twee projecten opgenomen die leiden tot een toename ten opzichte van voorgaand jaar. Het ene project is verbeterde integratie van IT-audit in de controleaanpak. Hiertoe hebben diverse partners en directors een opleiding gevolgd en vormen zij een kennisgroep die samen met de IT-auditors continu werkt aan bewustzijn van de gevolgen van IT voor de controleaanpak en integratie van IT-auditcollega's in de controleteams. Daarnaast zijn lokale cultuur & gedrag werkgroepen opgericht. Doel van deze werkgroepen is het landelijke beleid passend te vertalen naar de vestigingen, waarbij iedere vestiging zijn eigen verdieping bepaald.
- Het gemiddeld aantal uur per persoon is gedaald van 214 uur in 2018 / 2019 naar 196 uur in 2019 / 2020. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door zij-instromers die niet een volledig jaar in dienst zijn geweest. Daarnaast zijn enkele collega's door bijzondere omstandigheden niet in staat geweest hun uren te maken en zullen zij dit de komende jaren inhalen.

Opdrachtuitvoering Beschikbaarheid van tijd, mensen en middelen

Overuren

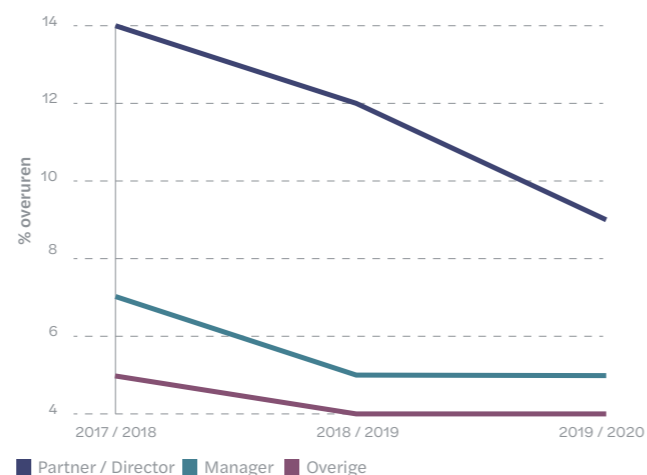
Als gevolg van Covid-19 was thuiswerken vanaf medio maart 2020 de norm. Het was voor veel medewerkers een uitdaging om onder deze omstandigheden hun werkzaamheden te blijven uitvoeren. Met name ook uitdagend om beginnende assistenten op afstand in het controleproces mee te krijgen. Ondanks de blijvende aandacht vanuit het Bestuur voor het thema werkdruk ligt het aantal overuren dit jaar (31.618) op vrijwel hetzelfde niveau als vorig jaar (31.725). Procentueel is het aantal overuren wel gedaald en dat sluit aan bij onze verwachting. Het Bestuur heeft gestimuleerd om in de zomermaanden zoveel mogelijk vrije dagen op te nemen.

Functie	2019 / 2020	Overuren	2018 / 2019	Overuren	2017 / 2018	Overuren
	Overuren (aantal)	In %	Overuren (aantal)	In %	Overuren (aantal)	In %
Partner / Director	5.471	9%	6.634	12%	7.803	14%
Manager	3.785	4%	3.440	4%	3.399	5%
Overige	22.362	5%	21.651	5%	25.524	7%
Totaal	31.618	5%	31.725	6%	36.726	7%

Leverage

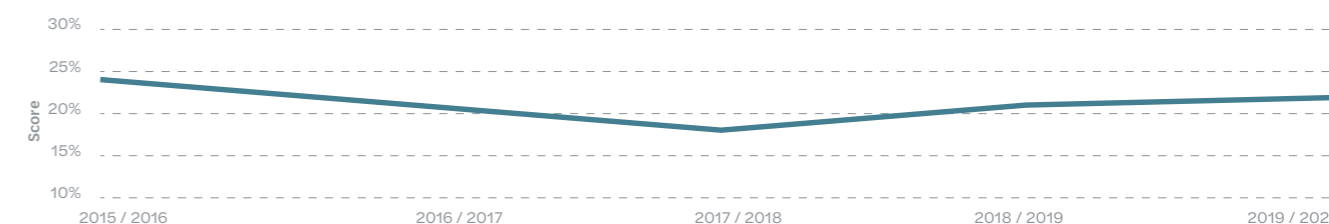
De kwaliteit van de dossiers wordt in belangrijke mate bepaald door de betrokkenheid van partners, directors en managers. Om die reden verwachten wij dat de tijdsbesteding van de partners, directors en managers een substantieel deel van de totale urenbesteding van een controleopdracht uitmaakt. De urenbesteding hiervan heeft in het afgelopen jaar een lichte stijging laten zien van 21% naar 21,9%. Deze stijging sluit aan bij het streven naar een kwaliteitsgerichte organisatie.

% overuren per jaar en functie



Opdrachtuitvoering Beschikbaarheid van tijd, mensen en middelen

Verloop leverage 2015 / 2020



De partnerbetrokkenheid laat daarentegen een lichte daling zien. We zullen dit nog nader analyseren om een beter inzicht te krijgen in de mogelijke verklaring hiervoor.

	2019 / 2020	2018 / 2019
	%	%
Partnerbetrokkenheid controleopdrachten	5,6	6,2
Partnerbetrokkenheid OOB-opdrachten	8,9	9,7

In de partnerbetrokkenheid OOB-opdracht zijn mede de uren begrepen van een OOB-opdracht die we dit jaar hebben verworven. Indien de uren hiervan worden geëlimineerd, dan bedraagt de partnerbetrokkenheid 6,4%.

Uitsplitsing besteding controle-uren

De uitsplitsing van de tijdsbesteding partners, senior managers en overige werknemers naar soorten opdrachten / werkzaamheden laat het volgende beeld zien:

2019 / 2020	Controle OOB	Wta niet-OOB	Overige opdrachten	Overige werkzaamheden	Totaal				
Partners	5.745	20,4%	14.427	7,3%	9.072	7,9%	37.861	13,8	67.105
Senior Managers	9.800	34,8%	25.295	12,7%	12.093	10,6%	38.132	14,0%	85.320
Overige werknemers	12.626	44,8%	159.008	80%	93.465	81,5%	197.207	72,2%	462.306
Totaal	28.171	100%	198.730	100%	114.630	100%	273.200	100%	614.731

Note: Directors zijn opgenomen onder partners.

Opdrachtuitvoering

Beschikbaarheid van tijd, mensen en middelen

2018 / 2019	Controle OOB		Wta niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partner / Director	1.255	12,6%	13.911	7,4%	11.669	8,4%	37.700	14,9%	64.535
Senior Managers	2.941	29,6%	25.127	13,4%	16.650	11,9%	40.620	16,1%	85.338
Overige werknemers	5.737	57,8%	148.730	79,2%	111.180	79,7%	174.295	69,0%	439.942
Totaal	9.933	100%	187.768	100%	139.499	100%	252.615	100%	589.815

Note: Directors zijn opgenomen onder partners.

De stijging van het aantal OOB-uren dit jaar is in lijn met onze groeiambitie in het OOB-segment. De omzet van en het aantal OOB-klienten is dit jaar verder toegenomen.

Methodologie en technologie

Voor een kwalitatieve en consistente uitvoering van controleopdrachten hebben wij de Mazars Audit Manual (MAM) ontwikkeld. Hierin is de Mazars Audit Methodologie uitgewerkt, welke gebaseerd is op de 'International Standards on Auditing'. De Mazars Audit Manual is ontwikkeld door het internationale MAM team waarin Mazars in Nederland ook is vertegenwoordigd. De manual bestaat uit uitleg over de controlemethodologie, nadere toepassing hiervan, templates, modellen en trainingsmateriaal.

Mazars ontwikkelt een nieuw wereldwijd platform (Atlas) ter bevordering van de internationale consistentie in aanpak en documentatie. Totdat Atlas wordt uitgerold voor alle opdrachten maken we in Nederland gebruik van +Vantage als digitaal dossier. Momenteel zijn ongeveer 100 dossiers ingevoerd in Atlas. De overige dossiers zullen naar verwachting vanaf september 2021 worden geconverteerd. Beide digitale dossiersystemen stellen ons in staat onze controles in overeenstemming met de Mazars Audit Methodologie uit te voeren en te documenteren. Wij zullen in Nederland de Mazars Audit Methodologie integraal implementeren. Daarnaast is er ruimte om specifieke invullingen aan te brengen. In 2019 / 2020 zijn de volgende onderwerpen nader uitgewerkt:

- In verband met Covid-19 zijn aanvullende hulpmiddelen ontwikkeld zodat collega's de gevolgen van Covid-19 op de continuïteitsinschatting en controleaanpak kunnen documenteren en onderbouwen. Ook is specifieke training georganiseerd ten aanzien van de gevolgen van Covid-19 voor de jaarrekening en de controle ervan.

- Het MAM-team heeft nadere guidance uitgewerkt voor:
 - Inventarisatie
 - Het gebruik van serviceorganisaties
 - De gevolgen van IFRS 9 voor de controleaanpak
 - De ontwikkelingen ten aanzien van robotica en de gevolgen voor de controle
- In 2019 / 2020 is de bestaande template voor 'Journal Entry Testing' verder uitgewerkt met voorbeelden en nadere toelichting. Ook is het trainingsmateriaal uitgewerkt en is een verplichte training gegeven aan de collega's.
- Voor het beter vastleggen van overwegingen ten aanzien van de interne beheersing is een specifieke template ontwikkeld.



Opdrachtuitvoering Inzet van specialisten

Bij de uitvoering van de controlewerkzaamheden wordt regelmatig een deskundige ingeschakeld:

Specialisme	2019 / 2020		2018 / 2019	
	(uren)	% inzet totaal	(uren)	% inzet totaal
IT	8.326	2,5%	7.932	2,5%
Belastingdeskundigen	8.843	2,6%	2.303	0,7%
Waarderingsdeskundigen	3.086	0,9%	1.606	0,5%
Actuarieel deskundigen	513	0,2%	646	0,2%
Overige deskundigen (fraude)	3.324	1,0%	1.802	0,6%
Totaal	24.092	7,2%	14.289	4,5%

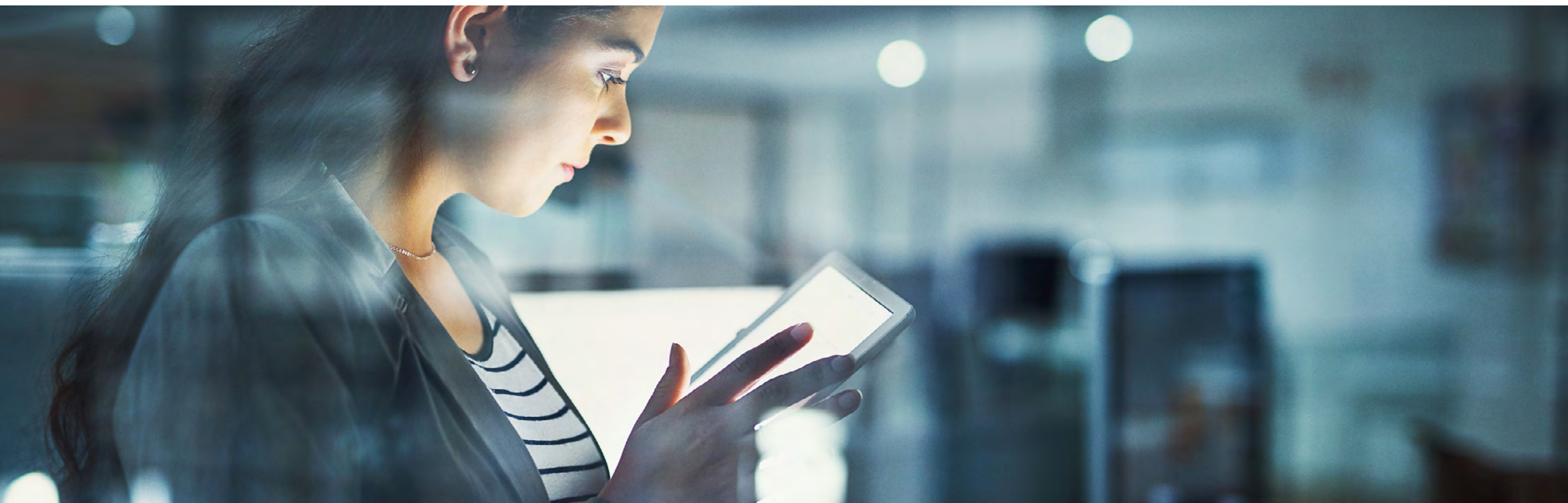
We hebben dit jaar bijna 10.000 uur meer aan specialisten ingeschakeld ten opzichte van het voorgaande verslagjaar. Dit betreft met name extra inzet van belasting-, waarderings- en fraudedeskundigen bij een OOB-opdracht die Mazars dit jaar heeft verworven.

Opdrachtuitvoering Vaktechnische consultaties

Proces

Vaktechnische consultaties bij het Directoraat Vaktechniek Accountants vormen een belangrijke pijler in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Naast verplichte consultatie staat het iedere accountant vrij om over andere onderwerpen Directoraat Vaktechniek Accountants te consulteren; een mogelijkheid waarvan veelvuldig gebruik wordt gemaakt. Gegeven het belang dat consultaties hebben op de kwaliteit en het belang voor het fungeren als lerende organisatie hanteert Directoraat Vaktechniek Accountants een laagdrempelige consultatieprocedure. Verplichte consultatie is voorgeschreven in onder meer de volgende situaties:

- Vaktechnische meningsverschillen binnen het controleteam
- (Vermoedens van) fraude of mogelijke meldingsplicht in het kader van Wwft
- Overtreding of dreigende overtreding van de ethische beginselen
- Ernstige continuïteitsonzekerheid
- Controleverklaringen die afwijken van de voorbeeldteksten
- Fouterstel bij fouten van ten minste materiële omvang
- Covid-19 (toegevoegd in de loop van 2020)



Opdrachtuitvoering Vaktechnische consultaties

Consultaties

Onderwerp	2019 / 2020	2018 / 2019
Externe verslaggeving	359	262
Audit & assurance	570	343
Ondernemingsrecht	9	13
Kwaliteitsbeheersing	1	18
Onafhankelijkheid	26	17
Ethiek (overige onderwerpen)	31	26
NOCLAR	28	3
Overige	38	38
Totaal	1.062	720

Toelichting

Het aantal consultaties is in 2019 / 2020 aanzienlijk toegenomen. In algemene zin is dit een positieve ontwikkeling gegeven onze laagdrempelige mogelijkheid tot consultatie; het lerend vermogen dat samenhangt met consultaties; en het kwaliteitsverhogende effect van consultaties. De toename van het aantal consultaties doet zich vooral voor bij de volgende onderwerpen:

- Fouterstel
- Continuïteit
- Covid-19

De toename van de consultaties die met fouterstel te maken hebben wordt uitsluitend veroorzaakt door verslaggevingstechnische fouten die in een volgend jaar worden gesignaleerd en opgevolgd. De laagdrempelige 'blamefree' foutenprocedure draagt hieraan ongetwijfeld ook bij. Het aantal consultaties is anderzijds relatief hoog. Alle fouterstelconsultaties zijn in 2019 / 2020 door de betrokken accountants bij Compliance & Risk gemeld, die, indien nodig, aanvullend onderzoek heeft uitgevoerd. Bij de consultaties op het terrein van externe verslaggeving valt op dat (naast fouterstel) over een breed scala aan onderwerpen is geconsulteerd. Onderwerpen die hierin meer dan gemiddeld voorkomen zijn continuïteitsonzekerheid, fusies en overnames, consolidatie en voorzieningen.

De consultaties op het gebied van Audit & assurance hadden voornamelijk betrekking op de volgende onderwerpen:

- Overeengekomen specifieke werkzaamheden
- Continuïteit
- Niet-goedkeurende controleverklaringen
- Controleverklaringen met een toelichtende paragraaf

Verplichte consultaties

Verplichte consultaties worden expliciet als zodanig geregistreerd. Van de in totaal 1.062 consultaties zijn 637 consultaties als 'verplicht' gekwalificeerd (2018 / 2019: 720 vs. 310). Verplichte onderwerpen waarover voornamelijk is geconsulteerd zijn:

- Fouterstel
- Overeengekomen specifieke werkzaamheden
- Continuïteit
- Niet-goedkeurende en uitgebreide controleverklaringen
- Covid-19

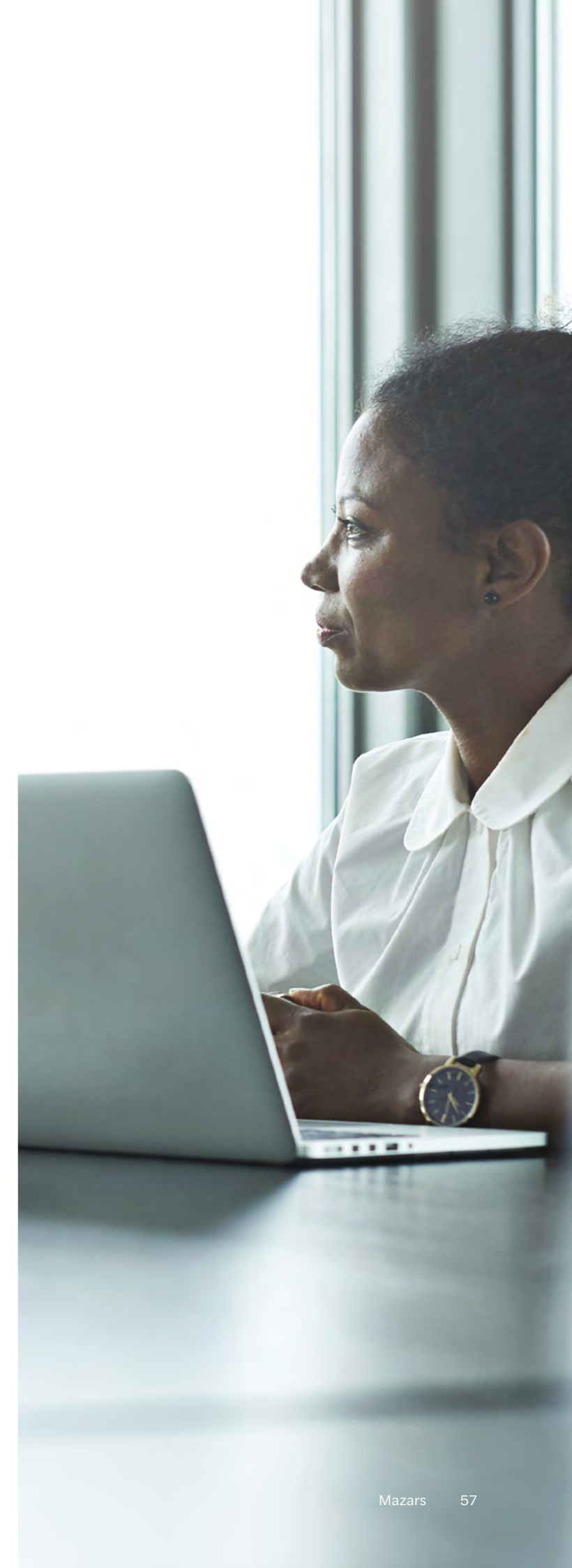
Gedurende het verslagjaar hadden twee verplichte consultaties betrekking op een redelijk vermoeden van fraude / corruptie.

Opdrachtuitvoering Vaktechnische consultaties

Evaluatie en aanpassing stelsel

Na afloop van het verslagjaar is een evaluatie uitgevoerd om de kwaliteitscirkel met betrekking tot het proces van consultaties af te ronden. Belangrijkste conclusies die hieruit naar voren komen zijn:

- Uit interne kwaliteitsonderzoeken, themaonderzoeken en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen komen geen signalen dat onjuiste consulten zijn verstrekt. Wel geven de genoemde kwaliteitsbewakingsmaatregelen soms aanleiding om het team alsnog over een onderwerp te consulteren.
- De 'blamefree' foutenprocedure blijkt onverminderd relevant.
- De bestaande procedure voor verplichte consultatie fungeert als een belangrijke kwaliteitswaarborg. De evaluatie geeft geen aanleiding om onderwerpen toe te voegen.
- De kwaliteit van sommige consultaties blijft een aandachtspunt. In de periodieke nieuwsbrief van Directoraat Vaktechniek Accountants wordt daarvoor opnieuw aandacht gevraagd. Tevens worden eindverantwoordelijke accountants en teams hierop aangesproken en wordt soms gevraagd om consulten aan te passen.
- Een aantal onderwerpen waarover is geconsulteerd, alsmede waarover weinig wordt geconsulteerd, vraagt verdere analyse en opvolging in 2020 / 2021.



Opdrachtuitvoering Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

OKB

Aantal OKB's

Het aantal wettelijke controles waarop een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) heeft plaatsgevonden is met circa 22% gestegen, van 128 naar 156 OKB's in 2019 / 2020. De stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van het aantal OOB's waarvoor een verplichte OKB geldt.

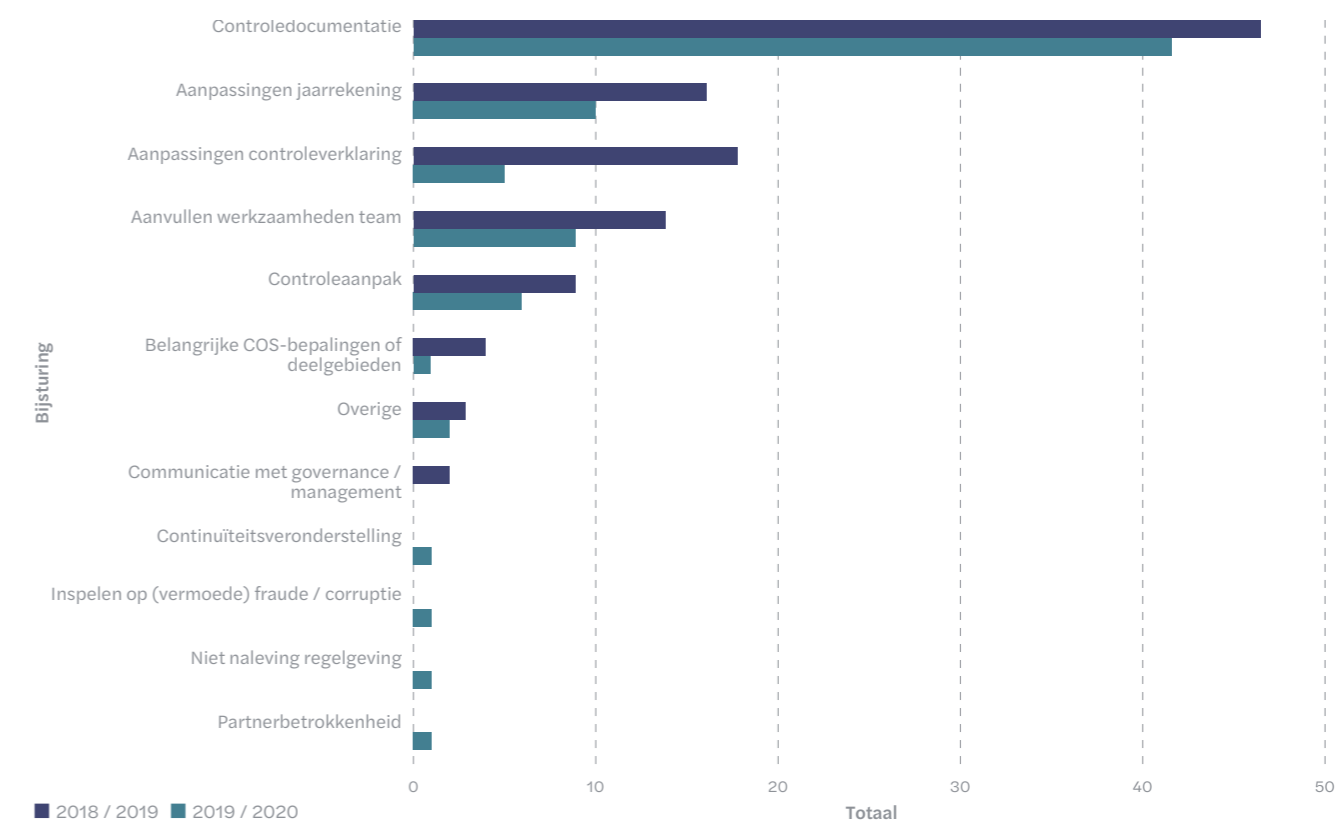
	2019 / 2020	2018 / 2019
Aantal controleopdrachten waarbij een OKB is uitgevoerd; waarvan	156	128
• OOB's	83	63
• Niet-OOB's	73	65
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controleopdrachten	21,8%	18,4%
Totaal aantal uren besteed aan OKB's	2.635	1.460
Gemiddeld aantal uur per OKB	22,1	11,4

De stijging van het gemiddeld aantal uren per OKB is een gevolg van een uitgevoerde OKB op een OOB-klant die Mazars in het afgelopen jaar heeft verworven. Indien het aantal uren hiervan wordt geëlimineerd, dan ligt het gemiddeld aantal uren per OKB op hetzelfde niveau als voorgaand jaar (2019 / 2020: 11,2 vs 2018 / 2019: 11,4).

Opdrachtuitvoering Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

Uitvoering OKB's

Dit jaar is in 34% van de toegewezen OKB's door de OKB'er en/of Compliance & Risk bijgestuurd tijdens het OKB-proces (2018 / 2019: 51%). De bijsturing had voornamelijk betrekking op de volgende aspecten:



De dalende trend over het afgelopen jaar sluit aan bij onze verwachtingen. De investering in trainingen / vaktechnische bijeenkomsten (lessons learned) en het delen van best practices zijn factoren die hierbij een belangrijke rol hebben gespeeld. Ook zien we steeds meer het effect terug van de investeringen in cultuur & gedrag. Bij het thema werkdruk zien we een toename van het aantal positieve registraties dat dossiers bij het aanbieden van de OKB al goed op orde waren.

Coaching is een belangrijke maatregel van kwaliteitswaarborging. Bij een coaching wordt de eindverantwoordelijk accountant en het controleteam op een 'blamefree' wijze ondersteund bij het uitvoeren van de controleopdracht. Coaching vormt derhalve een belangrijk element van een lerende organisatie.

Het aantal opdrachten waarop een coaching is uitgevoerd is met 20% gestegen, van 20 naar 24 in 2019 / 2020. In het afgelopen jaar hebben we coaching meer ingezet als instrument bij externe accountants in het kader van hun kwaliteitsontwikkeling.

	2019 / 2020	2018 / 2019
Totaal aantal uren besteed aan coaching	135	118
Gemiddeld aantal uur per coaching	5,6	5,9



Meldingen ongebruikelijke transacties

	2019 / 2020	2018 / 2019
Totaal aantal meldingen ongebruikelijke transacties bij FIU	20	22

Het aantal meldingen ongebruikelijke transacties laat een lichte daling zien ten opzichte van het voorgaand jaar. Belangrijkste oorzaak hiervoor ligt in het vervallen van de verplichte meldplicht voor hoog risicolanden (oktober 2019). In dit jaar zijn hiervoor twee meldingen gedaan tegenover acht meldingen voorgaand jaar. Als deze verplichte meldingen voor hoog risicolanden buiten beschouwing wordt gelaten, stijgt het aantal meldingen ongebruikelijke transacties van veertien naar achttien meldingen in dit verslagjaar.

Meldingen AFM

	2019 / 2020	2018 / 2019
Artikel 12 meldingen	3	0
Tussentijdse beëindiging wettelijke controleopdrachten	6	6
Tuchtprocedure tegen externe accountant	1	0
Incidentmeldingen	2	2

Artikel 12 meldingen

De meldingen in het kader van artikel 12 EU Verordening 537 / 2014 hebben betrekking op de volgende situaties:

- Verklaring van oordeelonthouding bij een jaarrekening van een OOB (2x)
- Jaarrekening niet binnen de geldende termijn van vier maanden gepubliceerd (1x)

Tussentijdse beëindiging wettelijke controle

In het afgelopen jaar zijn zes wettelijke controleopdrachten tussentijds beëindigd op grond van onderstaande overwegingen:

- Intrekken opdracht tot controle jaarrekening in verband met beëindiging bedrijfsactiviteiten (1x)
- Toepassen 403 vrijstelling (4x)
- Afwikkelen controleopdracht 2017 en 2018 door een ander accountantskantoor terwijl Mazars de opdracht had voor de statutaire controle over 2017 en 2018 (1x)

Tuchtprocedure tegen externe accountant

Door twee oud-bestuurders van een stichting is een klacht ingediend tegen een externe accountant inzake de jaarrekening 2015 (betreft een opdracht buiten het Wta-domein). Kern van de klacht betreft het handelen en nalaten van betreffende accountant na het gedwongen aftreden van de toenmalige bestuurders. Inmiddels hebben de oud-bestuurders de klacht ingetrokken.

Opdrachtuitvoering Meldingen aan externe toezichthouders

Incidentmeldingen

Verkoop aandelen

Door de FIOD zijn gegevens opgevraagd van klanten behorend tot een groep waarvoor Mazars voor enkele vennootschappen een wettelijke controle heeft uitgevoerd alsmede de aangifte vennootschapsbelasting en overige fiscale werkzaamheden heeft verzorgd. De fiscale partner is niet langer aan Mazars verbonden. Mazars en betreffende partner zijn geen verdachte in dit onderzoek.

Vergrijpboete

De belastingdienst heeft aan Mazars N.V. een zogenaamde vergrijpboete opgelegd voor het niet doen van een aangifte vennootschapsbelasting. Mazars N.V. wordt op grond van artikel 5:1 Awb aangemerkt als medepleger voor het gedrag van één van haar medewerkers en de belastingdienst is van mening dat de verwijtbaarheid redelijkerwijs aan Mazars N.V. kan worden toegerekend. Mazars heeft bezwaar aangetekend tegen deze boetebeschikking.



Opdrachtuitvoering Directoraat Vaktechniek Accountants

De personele bezetting van Directoraat Vaktechniek Accountants bestond in het verslagjaar uit 4,75 fte (2018 / 2019: 4,5 fte). De personele bezetting is verdeeld over de volgende belangrijkste functies:

- Audit & assurance
- Externe verslaggeving (Titel 9 BW2, RJ en IFRS)
- Ethiek
- Accounting en outsourcing (samenstelpraktijk)
- Opleidingen en training
- Kwaliteit en overige onderwerpen

Voor de meeste onderwerpen zijn binnen Directoraat Vaktechniek Accountants twee personen betrokken. In het verslagjaar is besloten de bezetting op verslaggevingsgebied verder te versterken. In dat kader is het team aangevuld met een partner financial reporting.

Monitoring en evaluatie Compliance & Risk

In het afgelopen jaar heeft Marko van Sluis als Compliance Officer gefunctioneerd. De Compliance Officer wordt bij zijn dagelijkse werkzaamheden (operationeel) ondersteund door de afdeling Compliance & Risk. Tevens vervult de afdeling Compliance & Risk een belangrijke rol in het kader van risicomanagement en ondersteuning bij interne kwaliteitsonderzoeken. Het totaal aantal professionals dat werkzaam is voor de afdeling Compliance & Risk is licht gegroeid van 5,0 fte naar 5,8 fte.

Aantal fte's directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen de afdeling Compliance & Risk per einde verslagjaar:

	2019 / 2020	2018 / 2019
Director / (Senior) Managers	4,8	4,0
Overige teamleden	1,0	1,0
Totaal aantal fte's	5,8	5,0



Monitoring en evaluatie Interne onderzoeken

Elke externe accountant in de serviceline Audit & assurance wordt ten minste één keer per drie jaar aan een toetsing van een (wettelijke) controleopdracht onderworpen, als onderdeel van het programma Interne kwaliteitsonderzoeken (IKO). Voor de externe accountants die in enig jaar niet in het IKO-programma zijn geselecteerd, geldt dat zij onderworpen worden aan een themaonderzoek op één van hun controleopdrachten.

In het afgelopen jaar hebben we de volgende interne onderzoeken uitgevoerd:

- Interne kwaliteitsonderzoeken - voor tien controleopdrachten
- Themaonderzoek corruptie - voor tien controleopdrachten
- Themaonderzoek Journal Entry Testing - voor negen controleopdrachten

Voor het toekennen van een oordeel per getoetst dossier, hanteren we voor de interne onderzoeken een ratingsystematiek waarbij op basis van de aard van de bevindingen, al dan niet in combinatie met het aantal bevindingen, het dossier geclassificeerd wordt als good, satisfactory of not satisfactory.

Medio december zijn de uitkomsten van de IKO's en themaonderzoeken corruptie en Journal Entry Testing 2019 / 2020 door Compliance & Risk met de betreffende eindverantwoordelijke accountants en controleteams gedeeld. De formele beroepsperiode betreffende de uitkomsten van deze ronde kwaliteitsonderzoeken loopt tot begin januari 2021. Derhalve is in deze presentatie sprake van voorlopige uitkomsten die eventueel aangepast kunnen worden naar aanleiding van lopende bezwaarprocedures.

De voorlopige uitkomsten van de interne onderzoeken laten over de afgelopen twee jaar het volgende beeld zien:

	2019 / 2020 (totaal)	2019 / 2020 (Wta)	2019 / 2020 (vrijwillig)	2018 / 2019 (totaal)	2018 / 2019 (Wta)	2018 / 2019 (vrijwillig)
Good	11	8	3	2	2	0
Satisfactory	9	6	3	16	11	5
Not satisfactory	9	9	0	7	7	0
Totaal	29	23	6	25	20	5
% voldoende	69%	61%	100%	72%	65%	100%

Ondanks het feit dat hier sprake is van voorlopige uitkomsten verwachten we niet dat de, op eventuele bezwaren aangepaste, definitieve uitkomsten een structureel ander beeld zullen geven. We constateren helaas dat de grote energie die is besteed aan het op een hoger niveau krijgen van de dossierkwaliteit zich nog niet reflecteert in betere scores in de interne onderzoeken. Een grondige root cause analysis naar de oorzaken hiervan zal mede de basis vormen voor het nemen van aanvullende acties om dit ongewenste beeld te keren.

In het verslagjaar zijn thematische onderzoeken als structureel onderdeel toegevoegd aan ons kwaliteitsstelsel. Als gevolg hiervan hebben we ervoor gekozen om het aantal IKO's terug te brengen naar tien per jaar.

In vergelijking met vorig jaar hebben we de instructies / procedures voor de uitvoering van de IKO's in 2019 / 2020 verder aangescherpt, namelijk:

- Delen van de lessons learned / aandachtspunten uit interne en externe reviews met de reviewers welke actief zijn in het IKO-programma
- Uitvoering van reviews door een medewerker van de afdeling Compliance & Risk tezamen met een partner / externe accountant uit de praktijk.

Een en ander resulteert in een intensievere uitvoering van de interne onderzoeken.

Monitoring en evaluatie Interne onderzoeken

Hierna wordt de uitsplitsing van de interne onderzoeken naar enerzijds de IKO's en anderzijds de twee themaonderzoeken weergegeven. Opvallend hierbij is dat de uitkomsten van de themaonderzoeken beduidend beter scoren dan die van de IKO's. Met name deze laatste scores zijn teleurstellend en niet acceptabel te noemen gegeven onze kwaliteitsdoelstelling als organisatie.

De voorlopige uitkomsten van de interne kwaliteitsonderzoeken zijn als volgt:

	2019 / 2020 (totaal)	2019 / 2020 (Wta)	2019 / 2020 (vrijwillig)
Good	0	0	0
Satisfactory	3	2	1
Not satisfactory	7	7	0
Totaal	10	9	1
% voldoende	30%	22%	100%

De geconstateerde bevindingen tijdens de interne kwaliteitsonderzoeken zijn, los van het ratingproces wat tot de vaststelling van de uitkomsten leidt, al teruggekoppeld aan de controlepraktijk zodat de gewenste lessons learned en acties om tot dossierverbetering te komen al ingezet zijn. Een grondige root cause analysis op de veelheid aan bevindingen is opgestart om vast te stellen welke aanvullende kwaliteitsbevorderende maatregelen effectief ingezet kunnen en zullen worden om dit beeld te keren.

Daarnaast hebben we op basis van de evaluatie besloten om de opzet en uitvoering van het IKO-programma anders in te richten. De monitoring van verbetermaatregelen naar aanleiding van onvoldoende IKO-dossiers zal in het vervolg worden behandeld als een separaat proces, waardoor het IKO-programma een betere afspiegeling zal vormen van onze controlepraktijk.

De themaonderzoeken zijn erop gericht om vast te stellen of een specifiek onderwerp voldoende door het controleteam binnen een controledossier is geadresseerd. Hierdoor krijgen we sneller inzicht in de kwaliteitsontwikkeling en kan (indien nodig) sneller worden bijgestuurd. Themaonderzoeken zijn een geschikt instrument als onderdeel van de acties op gesignaleerde zaken binnen de PDCA-cyclus en passen hierdoor goed binnen een

lerende organisatie. De thema's worden jaarlijks bepaald op basis van signalen uit de uitgevoerde kwaliteitsmaatregelen, externe reviews en actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Dit jaar hebben we de onderwerpen corruptie en Journal Entry Testing als onderwerpen aangewezen.

Naar analogie van de gehanteerde ratingsystematiek voor IKO's, hebben we ook voor de themaonderzoeken een ratingsysteem opgesteld, waarbij op basis van de aard van de bevindingen het onderzoek wordt geclassificeerd als good, satisfactory of not satisfactory.

Ook het TO-programma is medio december 2020 afgerond. De uitkomsten voor het themaonderzoek corruptie en het themaonderzoek Journal Entry Testing zijn als volgt:

Themaonderzoek corruptie

	2019 / 2020 (totaal)	2019 / 2020 (Wta)	2019 / 2020 (vrijwillig)
Good	7	6	1
Satisfactory	2	2	0
Not satisfactory	1	1	0
Totaal	10	9	1
% voldoende	90%	89%	100%

Themaonderzoek Journal Entry Testing

	2019 / 2020 (totaal)	2019 / 2020 (Wta)	2019 / 2020 (vrijwillig)
Good	4	2	2
Satisfactory	4	2	2
Not satisfactory	1	1	0
Totaal	9	5	4
% voldoende	89%	80%	100%

De best practices en lessons learned, volgend uit de uitgevoerde themaonderzoeken zullen op korte termijn met partners en medewerkers van de controlepraktijk worden gedeeld.

Ten aanzien van de uitgevoerde themaonderzoeken kan geconstateerd worden dat de voorlopige uitkomsten in lijn zijn met ons kwaliteitsstreven als organisatie.

Monitoring en evaluatie Jaarrekening reviews

Proces

Review van jaarrekeningen door Directoraat Vaktechniek Accountants vormt een onderdeel van het kwaliteitsbeheersingsproces om vast te stellen of de jaarrekeningen waarbij door Mazars een controleverklaring wordt verstrekt, voldoen aan de relevante wet- en regelgeving. Voor de verplichte review gelden de volgende belangrijkste bepalingen:

- Jaarrekeningen op basis van Titel 9 BW 2 / RJ worden beoordeeld als de desbetreffende jaarrekening voor Mazars voor het eerst onder het jaarrekeningregime voor grote rechtspersonen valt
- IFRS-jaarrekeningen van beursfondsen en IFRS-jaarrekeningen met een hoog risicoprofiel worden jaarlijks beoordeeld (met uitzondering van zogenoemde 'debt issuers' waarvoor een review per drie jaar plaatsvindt)
- Voor overige jaarrekeningen op basis van IFRS geldt een review per drie jaar, dan wel een specifieke review op aanwijzen van de IFRS-desk

Uitgevoerde reviews

	2019 / 2020	2018 / 2019
IFRS-reviews	13	9
Titel 9/RJ-reviews	16	15
Totaal	29	24

Evaluatie

De toename van de IFRS-reviews hangt samen met de specifieke reviews naar aanleiding van de implementatie van IFRS 9 en 15. Bij deze reviews zijn door Directoraat Vaktechniek Accountants relatief meer opmerkingen gemaakt omdat sprake was van nieuwe standaarden. Uit de uitgevoerde andere reviews kan worden geconcludeerd dat de reviews in veel gevallen nog aanleiding geven tot opmerkingen / aanbevelingen, maar dat de impact van de opmerkingen op de jaarrekening relatief beperkt is. Geconcludeerd kan worden dat de kwaliteit van de beoordeelde jaarrekeningen van een goed niveau is. Op basis daarvan is besloten voor 2020 / 2021 geen aanpassingen door te voeren in de interne procedure.

Monitoring en evaluatie

Oorzakenanalyse

Dit jaar hebben we enkele wijzigingen doorgevoerd in de aanpak / uitvoering van de oorzakenanalyses:

- Inzet op interviewtechnieken (volgen van Investigative training)
- Systemische benadering ingezet bij de interviews

In het afgelopen jaar zijn er vier onvoldoende controledossiers en één voldoende controledossier in de dieperliggende oorzakenanalyse betrokken.

Door de inzet van bovenstaande technieken hebben we een beter inzicht verkregen in de onderliggende oorzaken van de thema's die ook dit jaar weer in de oorzakenanalyse naar voren zijn gekomen:

Mentale weerbaarheid (werkdruk)

We hebben geleerd dat de oplossing hiervoor niet alleen zit in het wegnemen van stressbronnen, maar ook in het versterken van mentale weerbaarheid bij de teams (veerkracht). Om mentaal weerbaar te kunnen blijven is samenwerking, feedback en ruggesteun van de omgeving nodig.

Inconsistentie kwaliteitsnorm

We hebben gezien dat bij tegenstrijdige signalen de onzekerheid bij medewerkers toeneemt. Alleen door helder en consistent over de kwaliteitsnorm te communiceren kan deze onzekerheid worden voorkomen.

Bouwstenen van kwaliteit

In dit thema draait het om het op orde zijn van de drivers van controlekwaliteit. Bij tegenwind gedurende het controleproces vindt niet altijd op juiste wijze interventie plaats om de kwaliteit te blijven borgen.

Kracht van het team (samenstelling teambezetting)

Verbinding in het team is een belangrijke succesfactor. De professioneel-kritische instelling van het team kun je versterken door diversiteit in denken in te bouwen in het team.

Met het Bestuur, managementteam Audit & assurance en Directoraat Vaktechniek Accountants zullen wij de uit bovenstaande thema's voortkomende acties het komend jaar verder vorm gaan geven.

Monitoring en evaluatie

Evaluatie van het kwaliteitsstelsel en opvolging

De belangrijkste onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn geëvalueerd, mede in het licht van dit Transparantieverlag. De komende periode worden de uitkomsten hiervan verder geanalyseerd en worden, indien nodig, aanpassingen verwerkt in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.





Monitoring en evaluatie

Externe review

Overheid

In het afgelopen jaar heeft de Audit Dienst Rijk negen controledossiers geselecteerd voor een review. De uitkomst van alle geselecteerde controledossiers was compliant (2018 / 2019: één dossier gereviewd met een compliant uitkomst).

Het ministerie OC&W heeft twee dossiers geselecteerd voor een review. Als gevolg van Covid-19 moet de review nog worden uitgevoerd.

Mazars Groep

De laatste internationale review heeft plaatsgevonden in september 2019. Naast een onderzoek naar de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn vijf wettelijke controleopdrachten geselecteerd voor een dossierreview.

Compliance with IFAC standards (1 to 4)	Inspection
ISQC1	1
Ethics	1
ISA	2
IT	2

Level 1 = excellent – no area for improvement identified

Level 2 = good – every standard applied is compliant with IFAC though some minor areas for improvement exist

De vijf wettelijke geselecteerde controledossiers zijn als voldoende geclassificeerd. Als sterke punten zijn naar voren gekomen vastlegging / afwegingen accounting issues en NV COS 600. Belangrijkste bevindingen hadden betrekking op inconsistentie tussen dossieronderdelen en documentatie / afwegingen going concern.

In juli / augustus 2020 hebben we de jaarlijkse selfassessment audit ingevuld. In de selfassessment ligt de focus niet alleen op de procedures / richtlijnen die zijn verankerd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing, maar ook op de werking hiervan. In 2020 hebben wij op het totaal van 580 punten 570 punten behaald (98% score).

Raad van Commissarissen

Rol en verantwoordelijkheid Raad van Commissarissen

De werkzaamheden bij Mazars en meer specifiek die in de serviceline Audit & assurance, dienen een algemeen, publiek belang en de resultaten dienen derhalve van uitstekende kwaliteit te zijn. Dat alles in lijn met het 'In het publiek belang' rapport en ook de wettelijke vereisten daarvoor in de Wta. Daartoe is vereist dat het publiek ofwel het maatschappelijk belang in al het handelen van Mazars centraal staat.

De Raad van Commissarissen van Mazars is mede verantwoordelijk voor het waarborgen van het publiek belang in het handelen van Mazars. De Raad van Commissarissen heeft als opdracht toe te zien op het continu verbeteren en borgen van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de dienstverlening en houdt hiertoe toezicht op de Raad van Bestuur en de gehele organisatie. Daarbij houdt de Raad van Commissarissen zich onder andere bezig met bestuursbenoemingen, het belonings- en kwaliteitsbeleid en partnerbenoemingen alsook het veranderproces in lijn met de kwaliteitseisen 'Vertrouwen door kwaliteit' dat uit de 'In het publiek belang' maatregelen volgt. Om zich een goed beeld te kunnen vormen heeft de Raad van Commissarissen naast de gesprekken met de bestuurders ook regelmatig contact met de Compliance Officer, de ondernemingsraad, de Young Profs Board Audit & assurance en de klankbordcommissie van de aandeelhoudersvergadering.

In dit verband verwijzen we ook graag naar de in het afgelopen jaar door de Raad van Commissarissen opgestelde toezichtsvisie, die is gepubliceerd op onze website.

Jaarlijks wordt de Raad van Commissarissen gevraagd zijn goedkeuring te geven voor onder andere de begroting, het beloningsbeleid en eventuele voorstellen inzake benoeming en ontslag van partners in de auditpraktijk. Ten aanzien van de goedkeuring tot benoeming is het proces vervroegd van partnerbenoeming naar het moment tot benoeming als externe accountant binnen de auditpraktijk. Daarnaast zijn er incidentele kwesties waarvoor aan de Raad van Commissarissen goedkeuring dan wel advies gevraagd wordt. Hierbij kan worden gedacht aan besluiten tot uitgifte van aandelen in Mazars Holding, besluiten tot overdracht van aandelen in Mazars Holding en de beloning en opdrachtverlening aan de externe accountant van Mazars Holding.

Jaarlijks keurt de Raad van Commissarissen de jaarrekening goed, stelt hij de beloning van de bestuursleden vast en stelt hij een jaarverslag op over het eigen functioneren en de door de Raad van Commissarissen verrichte werkzaamheden. Tevens houdt de Raad van Commissarissen toezicht op en geeft hij advies over de selectie, het ontslag en het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en de (kandidaat)partners.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Mazars in Nederland bestaat uit drie commissarissen met kennis van en affiniteit met het publiek belang, de markten waarin Mazars opereert en de kenmerken van een partnerorganisatie. De leden hebben jarenlange ervaring en kennis op het gebied van duurzaam ondernemen, partnerstructuren en management en bestuur van grote organisaties.

Publiek belang versus ondernemingsbelang

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur van Mazars met als doel het handelen van de organisatie in publiek / algemeen belang optimaal te waarborgen en continu te verbeteren. Om dit verder te realiseren wordt, met ondersteuning en tot tevredenheid van de Raad van Commissarissen, het structurele proces van kantelen van de organisatie van vestigingen naar servicelines, alsmede het doorvoeren en versnellen van het Veranderprogramma gericht op cultuur & gedrag met kracht voortgezet.

De Raad van Commissarissen constateert dat de Raad van Bestuur, alsmede de partners en medewerkers van Mazars, nu ook vertegenwoordigd door de young profs boards, op een effectieve manier en met veel toewijding uitvoering geven aan deze veranderingen. Het is evenwel zijn taak voortdurend constructief kritisch toe te zien op vorderingen en vooral op aantoonbare resultaten zodat het beoogde eindresultaat wordt behaald. Zowel bij de Raad van Bestuur als bij de medewerkers staat het leveren van kwaliteit in hun werk hoog in het vaandel en zetten zij zich in om het vertrouwen van klanten en andere maatschappelijke stakeholders voor zich te winnen en te behouden, waarbij dat kwaliteitsniveau zienderogen groeit en versterkt.

Mazars kenmerkt zich als een onderneming met sterke sociale, duurzame waarden en normen en focus ligt dan ook op de vertaalslag van de maatregelen voor het publiek belang naar de organisatiestructuur, communicatie, handelswijze

Raad van Commissarissen



Henk Broeders
Voorzitter



Marga Hoek
Vicevoorzitter



Pieter Jongstra

en vastlegging. Voortgang, maatregelen en status zijn doorlopend onderwerp van gesprek in elke bespreking tussen Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en andere Mazars professionals.

Uitgevoerde acties en interventies, bereikte resultaten en weer ingezette vervolgacties voor het bereiken van de stip aan de horizon 'Vertrouwen door kwaliteit' worden nauwgezet gevolgd. De Raad van Commissarissen is positief over de bereikte resultaten ten aanzien van de kwaliteitslag bij Mazars. Echter, we zijn nog niet op het geambieerde hoge eindresultaat en dat houdt dus in dat in de Mazars organisatie onverminderd aandacht en energie nodig is voor verdere aanscherping van de kwaliteitscultuur en bijbehorende kwaliteitsborgingssystemen. Gegeven onze ambitie om als OOB-accountantskantoor duurzaam aan de hoogste kwaliteitsstandaarden te blijven voldoen, blijft dit ook komende periode de nadrukkelijke aandacht van de Raad van Commissarissen houden.

Benoemingen

In het kader van de voorgenomen benoeming van auditpartners en externe accountants heeft de Raad van Commissarissen in alle gevallen persoonlijk met de kandidaten gesproken en zich naast op basis van de aangeleverde informatie, ook op deze wijze direct vergewist van de opvattingen en persoonlijke attitude ten opzichte van het publiek belang debat, auditkwaliteit, ontwikkelingen in het beroep en voorgenomen bijdrage hierin als auditpartner en externe accountant van Mazars. Voorafgaand aan

de individuele benoemingen heeft de Raad van Commissarissen nu ook in een eerder stadium een collectief gesprek met de high potentials van de Audit & assurance praktijk, die binnen afzienbare tijd voor benoeming worden voorgedragen. Hierdoor ontstaat al vroeger in het benoemingsproces een beeld over de kwaliteit van de accountants in de organisatie en ondersteunt de Raad van Commissarissen het bewustwordingsproces van mogelijk toekomstige partners over hun rol en verantwoordelijkheid in het veranderproces. Dit geeft mede invulling aan het versterken van het publiek belang in de procedures en individuele benoemingen.

Inhoudelijke bevindingen, discussies en besluitvorming

De Raad van Commissarissen heeft zich het afgelopen jaar nadrukkelijk beziggehouden met de selectie en voordracht van een nieuwe Raad van Bestuur voor de komende bestuursperiode. In dat verband is ook de strategie voor de komende jaren uitgebreid met de Raad van Bestuur besproken. Ook de wijze waarop Mazars omging met de gevolgen van de Covid-19 pandemie is nauwlettend door de Raad van Commissarissen gevolgd.

Verder is er door de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onder andere gesproken over de gang van zaken in enkele vestigingen, over klantacceptatie, over de inrichting van de Compliance & Risk afdeling, en over afboekingen.

Transparantie

De Raad van Bestuur van Mazars heeft de inhoud van het Transparantieverlag met de Raad van Commissarissen besproken. De Raad van Commissarissen is van mening dat het verslag een juist beeld geeft van de organisatie op basis van de ervaringen die de Raad van Commissarissen het afgelopen jaar heeft opgedaan. Mazars hecht veel waarde aan het begrip 'kwaliteit' en straalt dit uit binnen alle onderdelen van de organisatie, alsmede naar externe partijen.

Verklaring beleidsbepalers

De kwaliteitsbeheersingssystemen van Mazars zijn ingericht om zoveel als redelijkerwijs mogelijk te borgen dat de uitgevoerde wettelijke controles overeenkomstig geldende wet- en regelgeving worden verricht.

Dit stelsel van procedures en maatregelen wordt voortdurend verder doorontwikkeld. Dit helpt de organisatie en ons als Bestuur in het bereiken van de gewenste verbetering van de geleverde kwaliteit en monitoring daarvan. Ook voor de komende jaren zullen we onverminderd doorgaan met de verdere verbetering om daarmee als organisatie en Bestuur steeds beter in control te komen op de kwaliteitsprocessen, het verbeteren van de kwaliteit van onze controlewerkzaamheden en het borgen van het publiek belang daarbinnen. Het Transparantieverlag geeft onze visie, inspanningen en de bereikte resultaten ten aanzien van het gevoerde kwaliteitsbeleid weer.

Naar aanleiding van onze interne evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing verklaren wij als beleidsbepalers dat:

- Het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend functioneert
- Het interne toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd
- Een gestructureerd en effectief beleid is gevoerd om de vaktechnische kennis van onze externe accountants op niveau te houden

Rotterdam, 30 december 2020

Mazars Accountants N.V.



Ton Tuinier
Partner | Voorzitter Raad van Bestuur



Peter Hopstaken
Partner | Lid Raad van Bestuur
| Head of Audit



Anton Dieleman
Directeur Vaktechniek Accountancy



Bijlagen

Bijlage 1 Organisaties van openbaar belang

Beursfondsen

- Adriana Infrastructure CLO 2008-I B.V.
- Andorra Capital Agricol Reig, B.V.
- Arena NHG 2014-II B.V.
- Arena NHG 2016-I B.V.
- Argentum Netherlands B.V.
- AXA Belgium Finance (NL) B.V.
- BMW Finance N.V.
- BMW International Investment B.V.
- BNP Paribas Issuance B.V.
- BNPP IP Euro CLO 2015-1 B.V.
- Boats Investments (Netherlands) B.V.
- Cadogan Square CLO II B.V.
- Cadogan Square CLO III B.V.
- Cadogan Square CLO IV B.V.
- Corsair (Netherlands) B.V.
- DD Equity Fund
- DD Income Fund
- DD Property Fund N.V.
- Deco 14 - Pan Europe 5 B.V.
- Dilijan Finance B.V.
- Duchess VI CLO B.V.
- Duchess VII CLO B.V.
- DUNIA Capital B.V.
- Dutch MBS XIX B.V.
- ELM B.V.
- Eolo Investments B.V.

Bijlagen

Bijlage 1 Organisaties van openbaar belang

- Essence V B.V.
- Essence VI B.V.
- Essence VII B.V.
- F.A.B. CBO 2002-1 B.V.
- FAB CBO 2003-1 B.V.
- Faxtor ABS 2005-1 B.V.
- Green Apple 2017-I NHG B.V.
- Green Apple 2018-I NHG B.V.
- Herbert Park B.V.
- Hypenn RMBS I B.V.
- Hypenn RMBS IV B.V.
- Hypenn RMBS V B.V.
- Hypenn RMBS VI B.V.
- Intereffekt Investment Funds N.V.
- J.P. Morgan Structured Products B.V.
- Jubilee CLO 2018-XX B.V.
- Jubilee CLO 2018-XXI B.V.
- Jubilee CLO 2019-XXII B.V.
- Madison Park Euro Funding V B.V.
- Malin CLO B.V.
- MDC-GMTN B.V.
- Munda CLO I B.V.
- North Westerly CLO III B.V.
- North Westerly CLO IV 2013 B.V.
- Odeon ABS 2007-1 B.V.
- Phedina Hypotheken 2010 B.V.
- Rockall CLO B.V.
- Shop Apotheke Europe N.V.
- Siemens Financieringsmaatschappij N.V.
- Sinfonia Finance B.V.
- Steinhoff International Holdings N.V.
- Tikehau CLO B.V.
- Tikehau CLO II B.V.

- Tikehau CLO III B.V.
- Tikehau CLO IV B.V.
- Tikehau CLO V B.V.
- ZOO ABS II B.V.

Verzekeringsmaatschappijen

- Brand New Day Levensverzekeringen N.V.
- Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.
- HDI-Gerling Verzekeringen N.V.
- KMU Verzekeringen N.V.
- N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd
- N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam (VGA)
- National Academic Verzekeringsmaatschappij N.V.
- Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver B.A.
- Onderlinge Verzekeringmaatschappij 'SOM' U.A.
- Robein Leven N.V.
- Samenwerking Glasverzekering N.V.
- Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

Woningcorporaties

- Stichting Area
- Woningstichting Vechtdal Wonen
- Woonmeij



Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Africa & The Middle East

Country	Name of entity	Country	Name of entity
Algeria	Mazars Hadj Ali	Morocco	Mazars Audit et Conseil
Angola	Mazars Angola - Auditores & Consultores, Lda.	Mozambique	Mazars, Lda
Bahrain	Mazars Chartered Accountants	Niger	International Audit & Consulting, I.A&C
Benin	Mazars Benin	Nigeria	Mazars Ojike and Partners
Botswana	Mazars Partnership	Oman	Mazars Chartered Accountants & co. LLC
Cameroon	Mazars Cameroon	Palestine	El Wafa Co. for Financial Consulting and Accounting Services
Congo, Democratic	Mazars République Démocratique du Congo SARL	Qatar	Ahmed Tawfik & Co. CPA Mazars LLC
Djibouti	Mazars (Sofracor S.A.R.L.)	Rwanda	Mazars in Rwanda
Egypt	Mazars Mostafa Shawki & Co Mostafa Shawki Consulting For Corporate Finance & Securities SAE	Saudi Arabia	Al Kharashi Certified Accountants & Auditors
Ghana	Mazars Ghana	Senegal	Mazars Senegal Mazars AOC
Israël	Bri, Rotbart, Raz, Mazars Israel FS Audit Services	South Africa	Mazars Port Elizabeth Mazars Services Trust Mazars Cape Town Mazars Central Inc Mazars Durban Mazars Gauteng Mazars Empowerment Investments (Pty) Ltd Mazars Financial Services Africa (Pty) Ltd
Ivory Coast	Mazars Côte d'Ivoire	Tanzania	Mazars Wiscon Associates
Kenya	Mazars Kenya Emu Registrars	Tunisia	ECC Mazars SBCI
Kuwait	Mazars Hend Abdullah Alsurayea & Co Mazars Kuwait - Consultancy	Uganda	Mazars BRJ
Lebanon	Mazars Saade Sal	United Arab Emirates	Mazars Chartered Accountants
Libya	Mazars for Advisory and Financial Studies		
Madagascar	Cabinet Fivoarana		
Mauritius	TK Uday Ltd		

Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Asia-Pacific

Country	Name of entity
Afghanistan	Mazars Afghanistan Limited
Australia	Mazars Risk & Assurance Pty Limited Mazars Melbourne Assurance Pty Limited Mazars Audit (Qld) Pty Limited
China	Union Power - Mazars management limited Company By Share Mazars Certified Public Accountants
China Hong Kong	Mazars CPA Limited
India	Kalyaniwalla Mistry & Associates Kalyaniwalla & Mistry LLP Mazars Advisory LLP S. N. Dhawan & Co LLP Mazars India LLP
Indonesia	KAP Aria Kanaka & Rekan
Japan	Mazars Audit LLC
Korea (South)	Mazars Sebit Korea
Kyrgyzstan	Mazars LLC Mazars Audit LLC
Malaysia	Mazars PLT Mazars Risk Management Sdn Bhd
Pakistan	Mazars MF & Co
Philippines	Yu Villar Tadeja and Co
Singapore	Mazars LLP
Thailand	Mazars Ltd. MZT Partners Ltd. Mazars Holding Ltd.
Vietnam	Mazars Vietnam Co Ltd

Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Europe

Country	Name of entity	Country	Name of entity
Albania	Mazars sh.p.k		Mazars Entrepreneurs (Villeurbanne) Mazars Immobilier Mazars Thomas D.D.A. Mazars CPA Mazars Inreco AGEC
Austria	Mazars Tax Advisory GmbH Mazars Austria GmbH	France	
Belgium	Mazars Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'entreprises B.C.V.	Germany	MAZARS GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Bulgaria	Mazars OOD	Gibraltar	Mazars (Gibraltar) Limited
Croatia	Mazars Cinotti Audit d.o.o.		Mazars Certified Public Accountants Business Advisors S.A. MAZARS Könyvszakértő és Tanácsadói Korlátolt Felelősségű Társaság
Cyprus	Mazars Limited	Greece	
Czech Republic	Mazars Audit s.r.o	Hungary	Mazars Kft.
Denmark	Mazars Denmark statsautoriseret revisionspartnerselskab	Ireland	Mazars
	Mazars SA Mazars SPCC Franex Mazars Uniconseils CBA Mazars Experts et Conseils Mazars (Villeurbanne) Mazars aCéa Mazars (Rouen) Mazars (Bezannes) Mazars (Labège) Mazars (Strasbourg) Mazars Bourgogne Franche-Comté Mazars et Associés Mazars Figeor Mazars Data Mazars Dijon Mazars Pontarlier Mazars Lons Pluris Audit Mazars & SEFCO Sud Est Expertises Financières Comptable et d'Organisation SEFCO Mazars Gourge Mazars experts-on-line	Italy	Professionisti Associati Società Semplice (P.A.S.S) Mazars Italia S.p.A
		Kosovo	Mazars Kosova SH.P.K
		Luxembourg	Mazars Luxembourg
		Malta	Mazars Malta
		Netherlands	Mazars Accountants N.V.
		Norway	Mazars Revisjon AS
		Poland	Mazars Audyt Sp. z o.o.

Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Europe

Country	Name of entity	Country	Name of entity
Portugal	Mazars & Associados, SROC, SA	Switzerland	Mazars SA Suisse Aunexis AG
Romania	Mazars Romania SRL	Turkey	Denge Bağımsız Denetim Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Russia	Mazars Audit LLC	Ukraine	Audit firm Mazars Ukraine LLC
Serbia	Mazars Audit d.o.o.	United Kingdom	Mazars LLP
Slovakia	Mazars Slovensko, s.r.o.		
Slovenia	MAZARS, družba za revizijo, d.o.o.		
Spain	Mazars Auditores S.L.P.		
	BSM Revisionsbyrå AB KlöverRevision i Limhamn AB Revisionsfirman Nils Albertsen AB Stureby Revision AB Körö Revisionsbyrå AB Dagermark Revision AB Grebneke Advisory AB M F Revision AB BAH Revision AB Anders SportsMan AB Accretio Revision AB MBO Revision AB Nyhamns Revisionsbyrå AB SPA Revisionsbyrå AB Anders Persson Revisionsbyrå Ystad AB Tegelviken Revision AB Stenskottet AB Saltsjökvärns Revision AB Norrhagens Revision AB Optimus Ekonomikonsult AB Flora Revision AB Ö Rev i Hbg AB Himmelsblå Revision AB Himmelstorpären AB MBR Revision AB Helleklint Revisionsbyrå AB Revisio Jan Håkansson AB Mak Revision AB Persson Audit AB eMeMeM AB Mazars SET Revisionsbyrå AB Mazars SET Revisionsbyrå KB Endeavour Auditing AB HMAB Konsult AB Mazars Ekonomi AB Moose Revision AB Heinöns Revisions AB		
Sweden			

Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Latin America & The Caribbean

Country	Name of entity
Argentina	Estudio Urien & Asociados Estudio Urien S.R.L
Brazil	Mazars Cabrera Assessoria, Consultoria E Planejamento Empresarial Ltda. Mazars Auditores Independentes - Sociedade Simples Mazars Auditores Ltda.
Cayman Islands	Mazars Cayman
Chile	Mazars Chile Ltda Mazars Auditores Consultores Spa
Colombia	Mazars Colombia S.A.S.
Dutch West Indies	Mazars Paardekooper Hoffman Curaçao N.V.
Mexico	Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V. Mazars Mexicali, S. de R.L. de C.V. Mazars Guadalajara, S. de R.L. de C.V.
Peru	Contreras y Asociados S.Civil de R.L
Uruguay	Martinez Bernie Luis Y Martinez Bernie Alba Sociedad Civil
Venezuela	Adrianza Rodriguez Cefalo & Asociados Mazars Venezuela

North America

Country	Name of entity
Bermuda	Mazars Bermuda Limited
Canada	Mazars SENCRL Mazars Canada inc.
United States	Mazars USA LLP

Bijlagen Bijlage 2 Netwerkorganisaties

Correspondent Firms (Audit)

Regions	Country	Name of entity
	Congo Brazzaville	M3B Audit & Expertise
Africa/ Middle East	Jordan	International Professional Bureau Consulting & Auditing CO.
	Malawi	AMG Global Chartered Accountants
	Zimbabwe	KLM Chartered Accountants
Asia Pacific	Khazakhstan	Nurteam Audit LLP Nurteam Valuation LLP
	New Caledonia	OCEA Nouvelle-Calédonie Audit
	Estonia	Audiitorteenuse OÜ
Europe	Lithuania	Persense UAB Persense Audit UAB
	Moldova	TX & A Co SRL CV Advisory SRL ATA Consult SRL

Contact

Mazars
Tel: 088 - 277 15 00
E-mail: info@mazars.nl
www.mazars.nl

Mazars is een internationale geïntegreerde organisatie van professionals gespecialiseerd in audit, accountancy, belastingadvies en consultancy. Mazars is actief in meer dan 90 landen en heeft 40.400 professionals die klanten van iedere omvang van dienst zijn: 24.400 professionals binnen de geïntegreerde Mazars partnership, en 16.000 professionals via de Mazars North America Alliance.

www.mazars.nl

mazars