

TRANSPARANTIE - VERSLAG

2017
2018

INHOUDSOPGAVE

□ □	VOORWOORD - VISIE RAAD VAN BESTUUR	P.04
□ □	MAZARS IN VOGELVLUCHT	P.06
□ □	RAAD VAN COMMISSARISSEN	P.08
□ □	MAZARS YOUNG PROFS BOARD	P.14
□ □	OVERNAME - INTEGRATIE TEN KATE HUIZINGA	P.18
□ □	1. VERTROUWEN DOOR KWALITEIT	P.20
□ □	2. KWALITEIT	P.36
	- 2.1 MANAGEMENTTEAM AUDIT & ASSURANCE	P.37
	- 2.2 KWALITEITSBEWAKING	P.38
	- 2.3 ONAFHANKELIJKHEID	P.52
	- 2.4 KLANT- EN OPDRACHTACCEPTATIE	P.55
	- 2.5 OPDRACHTUITVOERING	P.57
	- 2.6 KWALITEIT MONITORING	P.64
	- 2.7 KWALITEITSBEHEERSING	P.69
□ □	3. TALENT EN ONTWIKKELING	P.70
□ □	4. JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR	P.78
	- 4.1 NATIONALE ORGANISATIE	P.79
	- 4.2 INTERNATIONALE STRUCTUUR	P.83
	- 4.3 DEELNEMINGEN	P.86
	- 4.4 ORGANISATIESTRUCTUUR	P.87
□ □	5. GRONDSLAG BELONINGEN EXTERNE ACCOUNTANTS	P.88
	- 5.1 PARTNER-AANDEELHOUDERS	P.89
	- 5.2 DIRECTORS	P.91
□ □	6. PARTNERBELEID	P.92
□ □	7. OMZET	P.94
□ □	8. VERKLARING BELEIDSBEPALERS	P.96
□ □	BIJLAGEN	P.98
	- BIJLAGE 1 OVERZICHT ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG	
	- BIJLAGE 2 NETWERKORGANISATIES	
	- BIJLAGE 3 INVESTERINGEN TOOLS	
	- BIJLAGE 4 FUNCTIES BIJ NBA	

VOORWOORD VISIE RAAD VAN BESTUUR

Wij zijn op de goede weg om onze kwaliteitsvisie: Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit, waar te maken. Daarbij altijd lettend op het feit dat korte termijn resultaten niets zeggen als we Mazars niet duurzaam en voor de lange termijn ontwikkelen.

Samen werken aan duurzame kwaliteit

Onze visie geeft richting voor het ingezette beleid op kwaliteit en de maatregelen die wij implementeren om deze kwaliteit te optimaliseren:

Wij zijn een duurzame onderneming met herkenbare waarden, maatschappelijk betrokken, waarbinnen mensen groeien en diensten worden geleverd die relevant zijn.

Voor onze rol als accountant gaat het hierbij om maatschappelijke relevantie: het functioneren van accountants staat in het teken van het maatschappelijk verkeer en het publiek belang. Stakeholders, waaronder ook onze klanten, zijn meer dan gebaat bij investeringen in:

TOONAANGEVENDE KWALITEIT	vakbekwaamheid, deskundigheid en zorgvuldigheid en dit alles altijd vanuit een kwaliteitsgerichte cultuur
TALENTONTWIKKELING	partnership van professionele, goed geschoolde en betrokken mensen
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	bouwen aan een duurzame onderneming, waar gehandeld wordt in het publiek belang
TECHNIEK EN INNOVATIE	online samenwerken (met onze klanten) wordt steeds belangrijker; enerzijds vanwege wettelijke verplichtingen om processen te digitaliseren; anderzijds omdat digitalisering de toekomst is
KLANTFOCUS	marktgericht met een dienstenaanbod vanuit de servicelines dat aansluit bij de klantvraag, met een focus op sectoren
MERK-WAARDIG GEDRAG	ons gedrag dat waardevol en verbindend moet zijn, is de weg naar een cultuur van transparantie, collegialiteit en een motivatie die van binnen uit komt en extern herkend en erkend wordt

‘VERTROUWEN IN ONS OORDEEL IS ONS BESTAANSRECHT.
KWALITEIT EN DAAROP GERICHTE CULTUUR IS
DAN OOK ONONTBEERLIJK.’

TON TUINIER – VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

Onze Mazars visie is direct gekoppeld aan onze kwaliteitsvisie:

Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit

Dit is onze stip aan de horizon en dit is waar Mazars voor staat. Dit is wat ons relevant maakt in het maatschappelijk verkeer. Kwaliteit binnen ethische en wettelijke kaders is wat stakeholders bij de levering van onze diensten mogen verwachten. Kwaliteit is dynamisch en daarom moeten we voortdurend blijven innoveren. In toonaangevend zijn onderscheiden we ons waar het gaat om ons gedrag, waarin we waardevol en verbindend zijn. Dit gedrag bepaalt of we relevant en gezaghebbend zijn. Vertrouwen in ons is in feite de reden dat wij bestaan. Accountant of adviseur, de maatschappij rekent erop dat we correct handelen en dat we dit ethisch doen. En dat vertrouwen willen wij voortdurend (blijven) verdienen.

In de relaties met onze stakeholders zijn wij altijd transparant over onze doelstellingen en uitgangspunten en hoe wij die vertalen naar toonaangevende kwaliteit. Deze transparantie ziet toe op de totale organisatie.

Wij gaan door met het bouwen van onze toonaangevende kwaliteit, met onze missie en visie als fundament. Samen werken wij aan de verdere implementatie van onze kwaliteitsvisie, tot we het punt bereiken dat past bij ons ambitieniveau en dat aansluit bij wat het maatschappelijk speelveld van ons vraagt. Wij willen tenslotte over kunnen dragen aan de volgende generatie zodat we blijvend onze rol in het publiek belang kunnen spelen.

Wij danken onze 1.000 medewerkers die dagelijks met veel motivatie zich inzetten voor het publiek belang en de toekomst van Mazars.

We zijn goed op weg en trots op wat we hebben bereikt en gaan de toekomst vol energie en vertrouwen tegemoet.

Rotterdam, 21 december 2018

Mazars Accountants N.V.



☐☐

TON TUINIER



☐☐

PETER HOPSTAKEN

MAZARS NEDERLAND IN VOGELVLUCHT



11 KANTOREN



61 PARTNERS



950 MEDEWERKERS

€100,7m
omzet 2017 / 2018

37.5% afkomstig van assurance-opdrachten



15,2%
omzet 2017 / 2018

ONZE KWALITEIT
MONITORING

27
Monitoring
reviews

MAZARS GROUP AT A GLANCE

We are an international, integrated and independent organisation, specialising in Audit and Assurance, Accounting, Consulting, Financial Advisory, Tax and Legal services. Across our 300 offices worldwide, our global partnership brings together 23,000 international experts who 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.

GLOBAL COVERAGE



86

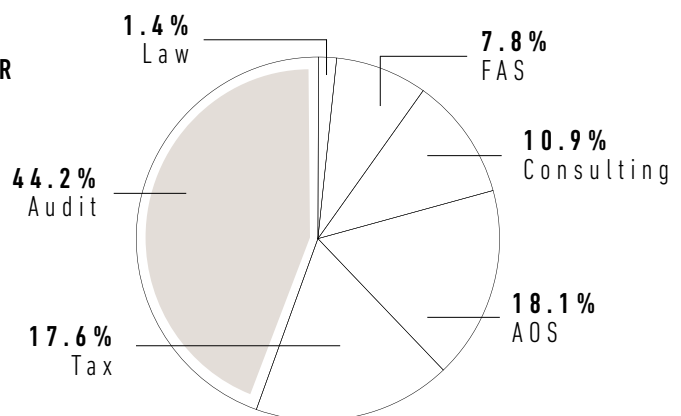
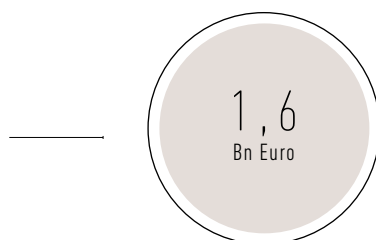
Countries & territories
(integrated partnership)



300

Offices

GROUP GLOBAL TURNOVER 2017 / 2018



TALENTS



RAAD VAN COMMISSARISSEN

Rol en verantwoordelijkheid Raad van Commissarissen

De werkzaamheden bij Mazars en meer specifiek die in de Audit & Assurance praktijk, dienen een algemeen, publiek belang en de resultaten dienen derhalve van uitmuntende kwaliteit te zijn. Dat alles in lijn met het 'In het publiek belang' rapport. 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 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 dat uit de 'In het publiek belang' maatregelen volgt. In dit Transparantieverslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af voor zijn rol en verantwoordelijkheden binnen Mazars.

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. 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 zij de beloning van de bestuursleden vast en stelt zij 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 zij 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 Nederland bestaat uit drie commissarissen met kennis 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. De Raad van Commissarissen bestaat sinds zijn aanstelling op 23 november 2015 uit de volgende leden:

Henk Broeders (Voorzitter)

Henk Broeders (1952) is een internationaal ervaren directeur, bestuurder en toezichthouder. Na diverse functies in de automatisering werd hij in 1992 algemeen directeur van IQUIP Informatica BV (dochterbedrijf Capgemini). Broeders vervulde daarna binnen Capgemini diverse directiefuncties. Hij werd in 2000 benoemd tot directievoorzitter van Capgemini Benelux en was van 2004 tot 2011 lid van het Executive Committee Capgemini S.A. Ook was Broeders voorzitter van de directieraad van Capgemini Nederland (2009 t/m 2011). Daarnaast was hij tot 1 februari 2013 de voorzitter van Capgemini's wereldwijde leiderschapsprogramma TeamOne en Corporate Vice President van Capgemini S.A. Sinds 1 februari 2013 werkt hij als zelfstandig adviseur, coach, toezichthouder en interim manager.

Marga Hoek (Vicevoorzitter)

Marga Hoek (1965) is boegbeeld voor duurzaam ondernemerschap en financiering. Na een brede CEO, directie- en bestuurlijke ervaring bij onder meer BAM Wonen en Thunnissen Groep, vervulde zij deze missie de afgelopen jaren vanuit diverse rollen: vanaf 2010 was zij initiator en algemeen directeur van De Groene Zaak; de ondernemersvereniging die zich inzet voor een duurzame economie. Ook is zij voorzitter van het wetenschappelijke netwerk Het Groene Brein. Hoek is verder lid van de Raad van Advies van financiële instellingen in Londen zoals de Bank of Montreal en Earth Capital. Marga Hoek deelt haar visie op duurzaam ondernemen en financieren internationaal via keynotes voor bedrijfsleven, overheid en financiële sector en haar boeken. Haar boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' werd in 2014 verkozen tot managementboek van het jaar. In 2018 lanceerde zij op het World Economic Forum haar nieuwe boek 'The Trillion Dollar Shift' over de bijdrage van het bedrijfsleven aan de UN werelddoelen.

Tim Hudson

Tim Hudson (1963) begon in 1992 bij Mazars Parijs, waarna hij in 1995 verhuisde naar Mazars Londen. Daar is hij onder andere verantwoordelijk voor de audit van diverse Britse dochterondernemingen van multinationals en andere organisaties. Naast zijn werkzaamheden binnen de auditpraktijk van Mazars heeft hij een waardevolle bijdrage geleverd aan de ontwikkelingen van Mazars Groep. Hij is sinds 2006 lid van Mazars Group Governance Council (GGC), die namens de Mazars partnership toezicht houdt op de activiteiten van de Mazars Group Executive Board. In dit governance orgaan hebben zowel interne als externe toezichthouders zitting. Sinds 2014 is hij voorzitter van de GGC.

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 worden er, met ondersteuning en tot tevredenheid van de Raad van Commissarissen, structurele maatregelen genomen, zoals het kantelen van de organisatie van vestigingen naar servicelines, alsmede het initiëren en doorvoeren van een veranderprogramma gericht op gedrag en cultuur. De Raad van Commissarissen constateert dat de Raad van Bestuur, alsmede de partners en medewerkers van Mazars op een effectieve manier en met veel toewijding uitvoering geven aan deze veranderingen. Zowel bij de Raad van Bestuur als bij de werknemers staat het leveren van kwaliteit in hun werk hoog in het vaandel en zetten zij zich volledig in om het vertrouwen van klanten en andere maatschappelijke stakeholders voor zich te winnen en te behouden. Om de kwaliteit van dienstverlening hoog te houden, besteedt de Raad van Commissarissen veel aandacht aan het onderwerp cultuur en gedrag, om zo het streven naar kwaliteit verder verankerd te zien. 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 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.

Ambitie Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen richt zich sterk op het publiek belang en draagt die oriëntatie uit, zowel binnen als buiten de organisatie. In het komende boekjaar wordt wederom veel aandacht besteed aan de verdere uitwerking van de kanteling van de organisatie naar servicelines en de bijbehorende veranderprocessen. Deze kanteling van de organisatie is volgens de Raad van Commissarissen van groot belang om in de toekomst verder te bouwen aan een praktijk waarin kwaliteit voorop staat, omdat de kanteling de transparantie omtrent en de grip op de activiteiten van de organisatie sterk vergroot. Verder gaat er komend jaar veel aandacht uit naar de – versnelling – van het gedrags- en cultuurveranderingsprogramma dat in de loop van 2017 is gestart.

De Raad van Commissarissen is van plan om de contacten met de organisatie verder uit te breiden. Onder andere door regelmatig te overleggen met de ondernemingsraad en het 'Young Profs netwerk' van Mazars. Ook het doen van werkbezoeken aan afdelingen of vestigingen wordt geïntensiveerd.

Werkzaamheden Raad van Commissarissen 2017 / 2018

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2017 / 2018 zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur van Mazars. Bij de meeste vergaderingen waren alle commissarissen aanwezig, fysiek dan wel telefonisch. Naast deze vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen vier keer afzonderlijk vergaderd, voorafgaand aan de gezamenlijke vergaderingen met de Raad van Bestuur.

Naast de formele vergaderingen hebben de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur regelmatig overleg over de ontwikkelingen en voortgang van zaken.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben diverse keren een aandeelhoudersvergadering van Mazars bijgewoond en tweemaal overlegd met de Partner Klankbord Commissie, dit om naast de eventuele formele rol van de Raad van Commissarissen in vergaderingen zeker ook de verbinding met de partners van Mazars te onderhouden en tevens om de koers te toetsen die de Raad van Commissarissen met de organisatie van Mazars voor ogen heeft.

Gegeven het belang van het bereiken van een positief kwaliteitsbeeld voor de gehele sector en meer specifiek Mazars, dat vervolgens ook onafhankelijk toetsbaar is door de AFM, volgt de Raad van Commissarissen de vervolgstappen in dit dossier nauwgezet en treedt zij verder regelmatig in overleg met Raden van Commissarissen van andere accountancyorganisaties.

Gedurende het verslagjaar is een uitgebreid werkbezoek gedaan bij het overgenomen kantoor Ten Kate Huizinga.

In het kader van de voorgenomen benoeming van controlepartners 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 van Mazars. In één geval leidde dit tot het niet benoemen van de betrokken kandidaat.

Deze niet-benoeming is aanleiding om het benoemingsproces zodanig in te richten dat de Raad van Commissarissen in een vroeger stadium wel of niet in kan stemmen met de voorgenomen benoeming

De Raad van Commissarissen heeft zich in het afgelopen verslagjaar tevens bezig gehouden met:

- Besluiten ten aanzien van het toetreden van partners
- Besluiten ten aanzien van aandelentransfers
- Goedkeuring van het investeringsbeleid van de partners van Mazars
- Taakverdeling binnen de Raad van Commissarissen
- Pre-advies voor het vaststellen van de jaarrekening 2016 / 2017
- Monitoren van de kanteling van de organisatie van vestigingsniveau naar servicelines
- Financiële resultaten
- Begroting boekjaar 2017 / 2018
- Compliance gerelateerde aspecten
- Ten minste vier keer per boekjaar overleg met de Compliance Officer van Mazars
- Overleg met de AFM over het functioneren van de Raad van Commissarissen en hun ervaringen sinds de instelling van de Raad van Commissarissen
- De implementatie van het nieuwe ERP systeem

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 boekjaar heeft opgedaan. Mazars hecht veel waarde aan het begrip 'kwaliteit' en straalt dit uit binnen alle onderdelen van de organisatie, alsmede naar externe partijen. De Raad van Commissarissen bedankt de Raad van Bestuur en de medewerkers van Mazars voor de manier waarop zij zijn omgegaan met de Raad van Commissarissen en het door hem gegeven advies en de genomen besluiten.

MAZARS YOUNG PROFS BOARD

Samen willen we veranderen en werken aan vertrouwen door kwaliteit. Vanuit deze gedachte hebben enkele young professionals begin 2018 de Young Profs Board opgericht. De board bestaat uit zeven enthousiaste en ambitieuze young professionals uit serviceline Audit & Assurance. Het doel van de Young Profs Board is verbinding creëren tussen de circa. 220 young professionals en het managementteam (MT) van de serviceline Audit & Assurance om zo bij te dragen aan het verder ontwikkelen van een kwaliteitsgerichte cultuur. Ook hebben wij dialogen met andere stakeholders zoals bijvoorbeeld de NBA Young Profs en andere Young Profs Boards om gezamenlijk bij te dragen aan de toekomst van het accountantsberoep.

Visie op de ontwikkeling van het accountantsberoep

Het accountantsberoep is volop in ontwikkeling en wij erkennen de noodzaak om onze cultuur en ons gedrag verder te veranderen. Onze visie is dat kwaliteitsslagen alleen gemaakt kunnen worden door weg te blijven van de checklistencultuur. Wij vinden feedbackcultuur, blame free reporting, training on the job en een gezonde work-life-study balance essentieel voor toonaangevende kwaliteit.

Resultaten

Bij onze start hebben wij ervoor gekozen om aansluiting te zoeken bij de thema's van het Veranderprogramma (zie pagina 28) van Mazars omdat deze aansluiten bij onze visie en ook leven onder de young professionals. Enkele successen van afgelopen jaar zijn:

- Wij zijn onderdeel van de klankbordgroep van het Veranderprogramma en leveren vanuit deze rol een actieve bijdrage aan de cultuur & gedrag sessies.
- Tijdens kantoor sessies hebben wij met de young professionals gesproken over de thema's uit het Veranderprogramma. De uitkomsten van deze sessies hebben wij gerapporteerd en besproken met het MT van de serviceline Audit & Assurance. Onze rapportage en de dialoog daarover hebben bijgedragen aan verbeterinitiatieven waarvan een aantal in het nieuwe jaar zichtbaar zijn doorgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn het geven van de training projectmanagement en afscheid nemen van klanten die ons kwaliteitsniveau niet willen nastreven.
- Wij hebben gesprekken gevoerd met de NBA Young Profs en Young Profs van andere kantoren. Tijdens deze bijeenkomsten zijn inzichten over het beroep en onze rol als young professionals gedeeld.
- Wij hebben een interne rapportage gedeeld inzake werkdruk en eerste

verbeteringsmogelijkheden aangedragen voor young professionals naar aanleiding van het rapport 'Young professionals – Opvattingen over het accountantsberoep'. Ook zijn wij aanwezig geweest bij de NBA Young Profs bijeenkomst inzake werkdruk die een samenwerking was met de Nyenrode Business Universiteit.

Wij hebben gemerkt dat het Veranderprogramma ervoor heeft gezorgd dat de bewustwording over de thema's cultuur en gedrag, en de impact daarvan op kwaliteit, is toegenomen.

Vooruitblik

Het afgelopen jaar hebben wij geleerd dat wij enkel resultaat bereiken als wij ons focussen op een beperkt aantal thema's. Komend jaar blijven wij ons inzetten voor een kwaliteitsgerichte cultuur met een focus op het behouden van young professionals en een gezonde work-life-study balance

Feiten & cijfers

Gemiddelde opkomst kantoor sessies	73%
Aantal sessies met het MT	4
Aantal sessies met de board	15
Aantal externe bijeenkomsten	3
Aantal interne bijeenkomsten	6
Aantal bestede uren	420
Aantal begrote uren 2018 / 2019	880

**) periode februari 2018 tot september 2018*



OVERNAME – INTEGRATIE TEN KATE HUIZINGA

In januari 2018 heeft Mazars het accountantskantoor Ten Kate Huizinga (TKH) overgenomen, waaronder ook de binnen TKH Audit N.V. uitgevoerde wettelijke controles. Alle overgenomen wettelijke controles van verslagjaar 2017 die na 1 januari 2018 zijn afgerond zijn uitgebracht onder de naam, de WTA vergunning en het kwaliteitsniveau van Mazars Accountants N.V. Om dit verantwoord door te kunnen voeren is tijdens het aan de overname voorafgaande due diligence proces en direct na de overname door het Directoraat Vaktechniek Accountants en Compliance & Risk intensief onderzoek naar de kwaliteitsborgingssystemen, controlemethodologie en controledossiers van TKH gedaan. Op basis van klant- en opdrachtacceptatiesystemen en aanvullende independence checks zijn, met volledige medewerking van de klanten van TKH, de lopende wettelijke controle opdrachten 2017 tussentijds opgezegd en formeel overgenomen door Mazars Accountants N.V. Hierna (effectief vanaf september 2018) is de vergunning van TKH Audit N.V. ingeleverd. Om te borgen dat de teams van voormalig TKH het voor Mazars toepasselijke kwaliteitsniveau kunnen leveren in de uitvoering van de wettelijke controle opdrachten zijn kwaliteitsinvesteringen en -borgingsmaatregelen doorgevoerd:

- Training van teams in de Mazars controlemethodiek en kwaliteitssystemen
- Identificatie van aanvullende werkzaamheden om binnen de bestaande auditsoftware van TKH volledig te voldoen aan en te documenteren volgens de vereisten van Mazars
- Risico inventarisaties op de klantenportefeuilles
- Verhoogde inschakeling van Mazars OKB's op de wettelijke controle opdrachten
- Integreren van de teams in de opleidingsprogramma's en vaktechnische overleggen van Mazars
- Waar mogelijk en gewenst uitwisseling in teams op de opdrachten van de TKH bezetting met Mazars mensen

De integratie en kwaliteitsborgingsmaatregelen hebben veel inspanning van de TKH mensen gevergd. We hebben daarbij enthousiasme, energie en toewijding van deze mensen gezien om de integratie een succes te maken en het passende documentatie- en kwaliteitsniveau te bereiken bij de afronding van de controle opdrachten. Wij zijn hiervoor trots op en dankbaar aan de betrokken medewerkers. Ook het komende jaar zal de integratie-inspanning verder doorgezet worden en energie kosten. Wij hebben er vertrouwen in dat dit snel in een volledige integratie met Mazars zal resulteren.

GEDREVEN DOOR ONZE MAATSCHAP- PELIJKE ROL

'KWALITEIT IS DYNAMISCH EN DAAROM MOETEN WE BLIJVEN
INNOVEREN. ALLEEN DAN ZIJN WE BLIJVEND WAARDEVOL IN
ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL EN VOOR ONZE KLANTEN EN
STAKEHOLDERS.'

PETER HOPSTAKEN – LID RAAD VAN BESTUUR

1.

VERTROUWEN DOOR KWALITEIT

Aanleiding

Kwaliteit en het maatschappelijk belang zijn de belangrijkste waarden die aan de basis liggen van onze organisatie. Door incidenten bij accountants- en adviesorganisaties is de reputatie van onze beroepsgroep geschaad en het vertrouwen van de maatschappij in ons is afgenomen. Dit vraagt om een fundamentele verandering om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. In de gehele sector en ook bij Mazars.

In onze strategie 2020 ligt de nadruk dan ook op toonaangevende kwaliteit. De Mazars kwaliteitsvisie opgesteld door de Raad van Bestuur is leidraad voor een veranderprogramma van en voor iedere Mazariaan. Dit is de gezamenlijke kwaliteitsvisie, onze stip aan de horizon:

Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit

Het bereiken van de stip aan de horizon vraagt duidelijk maken voor elke Mazariaan waarom de verandering voor hen relevant is en wat deze betekent. Om te zorgen dat iedereen zijn of haar bijdrage levert zien wij nadrukkelijk het belang dat iedereen weet waarom wij deze verandering moeten doormaken. De aanpak heeft zich in de afgelopen periode ontwikkeld van het werken aan de organisatie naar het werken met de organisatie.

Binnen de Raad van Bestuur en de partnergroep leeft de urgentie en ambitie om te veranderen. In het afgelopen jaar is hier binnen de Raad van Bestuur veel met elkaar over gesproken, is het veranderproces intensief gevolgd met een actieve rol van de Raad van Bestuur en is waar nodig gericht actie ondernomen om de beoogde verandering te realiseren. Uitdaging is om iedereen van director tot junior assistent en stafmedewerker doordrongen te laten zijn dat wij moeten veranderen en wat dit betekent voor de eigen rol en het eigen gedrag.

Wij spannen ons als organisatie en zeker ook als Raad van Bestuur maximaal in om de veranderprocessen, die moeten leiden tot de gevraagde kwaliteit, door te zetten, conform onze strategie, beleid en actieplannen.

Stappen 2017 / 2018

De belangrijkste stappen die in 2017 / 2018 zijn gezet, kunnen als volgt worden weergegeven:

- Rol Raad van Commissarissen verder invullen en betekenis geven
- Managementteam Audit & Assurance operationeel en zet beleid om in acties
- Operationeel beslag kanteling naar servicelines
- Cultuurmeting uitgevoerd, geanalyseerd en opgevolgd
- Rol kwaliteitsindicatoren doorontwikkeld in kwaliteitsbeleid
- Instellen van een team voor het vormgeven en uitvoeren van het Veranderprogramma gericht op kwaliteit gedreven gedrag en cultuur
- Oprichting van de Mazars Young Profs Board

NBA Monitor

In september 2014 is door de NBA het rapport 'In het publiek belang' uitgebracht. Een rapport met daarin 53 maatregelen met als belangrijkste doelstelling het vertrouwen van het publiek in accountants (en accountantskantoren en de accountancysector als geheel) te verbeteren en terug te krijgen. De NBA publiceert een monitor voor OOB-accountantsorganisaties waarin per accountantsorganisatie de voortgang van de maatregelen uit het rapport wordt gecommuniceerd op basis van de volgende onderwerpen:

- Cultuur en gedrag
- Governance
- Beoordelen en belonen
- Verhouding tot de opdrachtgever (uitgebreide controleverklaring)
- Kwaliteit meten en verbeteren

Nagenoeg alle maatregelen zijn bij inmiddels Mazars ingevoerd of wordt aan gewerkt. Periodiek wordt aan de hand van actuele ontwikkelingen op de verschillende onderwerpen besproken waar aanpassing of bijsturing nodig is. Mazars ligt op 27 november 2018 voor 98% op schema en heeft een totale voortgang van 95% gerealiseerd.



Gegevens ingevoerd op basis van self assessment.
Percentage afgeronde stappen (ongewogen).

Lees op de website van Mazars welke stappen zij onderneemt >

Voortgang

Op schema (98%)



Totale voortgang (95%)



De maatregel die nog niet is ingevoerd betreft de claw back-regeling. Evenals voorgaande jaren is en blijft Mazars van mening dat met een paritair beloningssysteem voor partners 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. Het vinden van een passende wijze van invoering van een op de claw back-gedachte gebaseerde verhaalmogelijkheid is nog onderhanden en niet afgerond.

Monitoring Commissie Accountancy

De onafhankelijke Monitoring Commissie Accountancy (MCA) heeft als taak toezicht houden op de implementatie van de 53 maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' (2014).

Uitvraag

In november 2017 heeft de MCA aan Mazars Accountants N.V. een update gevraagd van de eerder aangeleverde informatie. Deze uitvraag was bedoeld om de MCA in staat te stellen haar tweede rapportage te publiceren. Eind mei 2018 is dit gedaan (zie hierna). De in december 2017 door Mazars aangeleverde informatieset omvatte onder meer de volgende onderwerpen:

- Algemene informatie over de omvang van de accountantsorganisatie en het netwerk
- Uitgevoerde oorzakenanalyses op het interne proces; aanvullend hebben wij gewezen op de prijsdruk in de markt, schaarste op de arbeidsmarkt en toegenomen regeldruk
- Meest effectieve maatregelen en de maatregelen die achterwege gelaten zouden kunnen worden

Meest effectieve maatregelen:

- Instellen Raad van Commissarissen
- Versterking afdelingen Compliance & Risk en DVA
- Inzet collega's uit de praktijk in een op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol
- Functioneren van een OKB-team
- Diepgaande oorzakenanalyses

Maatregelen die achterwege gelaten kunnen worden:

- Uitfaseren goodwill
- Beloning partners minder winstafhankelijk maken (is bij Mazars niet van toepassing)
- Claw back-regeling (dit houdt een negatieve prikkel in)
- Invoering pensioenregeling
- Invoeren beroepseed

- Proces van diepgaande oorzakenanalyses bij Mazars
- Risico-inventarisatiegesprekken door Compliance & Risk
- Implementatie prospectmonitor (zie pagina 55 van dit Transparantieverlag)
- Veranderprogramma (zie pagina 28 van dit Transparantieverlag)
- Beleid formuleren uit oorzaken die tot kwaliteitsverbetering moeten leiden
 - o Partnerbetrokkenheid en teamdynamiek
 - o Robuustheid controleklant en uitvoering controle (incl. procesmanagement)
 - o Robuustheid individuele professional
 - o Voldoende kennis en toepassing kwaliteitsstandaarden
 - o Voldoende capaciteit om opdrachten te kunnen uitvoeren

Rapportage MCA

Naar aanleiding van de input van alle OOB-accountantsorganisaties heeft de MCA op 31 mei 2018 haar tweede rapport uitgebracht onder de titel Doorpakken! Een aantal belangrijke punten die de MCA hierin naar voren brengt zijn:

- De accountancysector heeft tijd nodig, maar beweegt te langzaam
- Ontwikkeling in Nederland gaat te langzaam in het licht van de internationale ontwikkelingen
- Innovatie en arbeidsmarkt vormen kritische succesfactoren
- Er is soms sprake van een angstcultuur en compliancegerichtheid – professional judgement moet verder worden versterkt

De aanbeveling die de MCA doet is als volgt samengevat in het rapport: De kernconclusie die de MCA krachtig wil benadrukken is dat de accountancysector meer vaart moet maken met het ingezette veranderingsproces, maar ook dat het proces met meer diepgang moet worden uitgevoerd. Meer concreet leidt dat onder meer tot de volgende vooruitblik:

- Accountantsorganisaties moeten deugdelijke oorzakenanalyses uitvoeren. Hierbij moeten ook uitdrukkelijk onderwerpen als werkdruk, tijdsdruk, budgetdruk en capaciteitstekorten worden meegenomen
- 'Wicked problems' moeten adequaat worden aangepakt
- Betere balans vinden tussen compliancegerichtheid en professional judgement
- Leren van goede en slechte voorbeelden
- Er moet een duurzame cultuur- en gedragsverandering worden bereikt (angstcultuur moet worden gedimd en de aanspreekcultuur moet worden verstevigd)

Uitvoering maatregelen

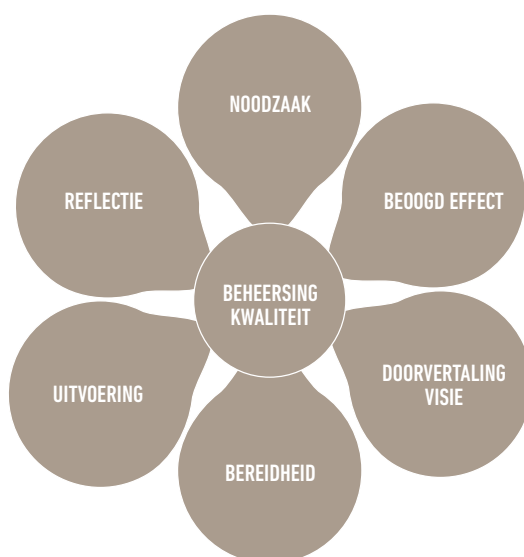
Mazars herkent zich op belangrijke onderdelen in de analyse en de aanbevelingen van de MCA.

De agenda bij Mazars zal de komende jaren dan ook gericht zijn op het (verder) implementeren van maatregelen naar aanleiding van die aanbevelingen. In verband met onze omvang en de daaraan inherente beperkingen zullen we daarbij wel keuzes maken en een prioritering aanbrengen. Wij gaan daarbij verder op de in het vorige Transparantieverslag aangekondigde weg.

- Het opzetten van een meer gestructureerde vorm van de plan-do-check-act-cyclus op het terrein van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen. Belangrijk onderdeel hiervan vormen de onderzoeken en daarop gebaseerde rapportages van Compliance & Risk. De signalen leiden waar nodig ook tot aanpassing van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.
- Het uitvoeren van diepgaande oorzakenanalyses door Compliance & Risk en op basis daarvan het nemen van gerichtere maatregelen van kwaliteitsbeheersing (en waar nodig kwaliteitsbewaking).
- De continue aandacht voor de cultuur- en gedragsverandering.
- Intensievere interne opleidingsprogramma's.

Communicatie met de AFM

Vanuit de toezichthoudende rol die de AFM heeft op de implementatie van de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' vindt in continuïteit op constructieve wijze overleg plaats. Aan de hand van het, door de AFM aangeleverde, onderzoeksmodel wordt de voortgang van het verandertraject binnen Mazars inzichtelijk gemaakt en gerapporteerd aan de AFM.



Wij werken hard aan de implementatie van onze kwaliteitsvisie. Met als doel om uit te komen op het punt dat bij ons ambitieniveau past en wat het maatschappelijk speelveld van ons vraagt. Maar wel altijd passend bij onze visie en missie en ingeslagen strategische weg.

Onderzoek AFM

In het boekjaar 2017 / 2018 is de AFM bij de overige OOB-accountants-organisaties, waaronder Mazars, gestart met een onderzoek, dat bestaat uit drie deelonderwerpen:

- Voortgang van de borging van het verandertraject (verandertraject)
- Borging van zes onderdelen uit het kwaliteitsbeleid en stelsel van kwaliteitsbeheersing (kwaliteitswaarborgen)
- Reguliere dossieronderzoeken

Daarnaast zijn door de AFM in het verslagjaar 2017 / 2018 geschiktheidstoetsen uitgevoerd voor de beleidsbepalers van Mazars Accountants N.V. en Mazars Paardekooper Hoffman Holding N.V. (de zogenaamde collectieven 1 en 2).

Dossieronderzoeken

In het verslagjaar 2017 / 2018 is door de AFM een aanvang gemaakt met de onderzoeken naar de kwaliteit van de wettelijke controles. Hiertoe wordt een review uitgevoerd door AFM op een drietal controle dossiers. Voor Mazars betekent dit dat het onderzoek bestaat uit twee Wta-controle-opdrachten over het boekjaar 2016 en een OOB-dossier 2017. Het eerste dossier is onderzocht gedurende het verslagjaar 2017 / 2018. Dit leidde tot de voorlopige conclusie van de AFM dat in dit dossier de externe accountant geen voldoende en geen geschikte controle-informatie heeft verkregen om zijn oordeel over de jaarrekening als geheel te onderbouwen. De uitkomsten van dit onderzoek hebben binnen Mazars geleid tot een dossieronderzoek, een diepgaande oorzakenanalyse en een onderzoek naar de zogenaamde olievlekwerking. De op basis hiervan volgens Mazars te nemen nadere maatregelen worden op dit moment besproken.

De beide andere dossiertoetsen waren aan het eind van het boekjaar 2017 / 2018 nog niet gestart.

Geschiktheidstoets

Begin 2018 heeft Mazars aan de AFM de gevraagde informatie toegezonden in het kader van de door de AFM uit te voeren geschiktheidstoetsen van de individuele beleidsbepalers van Mazars Accountants N.V. en Mazars Paardekooper Hoffman Holding N.V. en de geschiktheid van deze collectieven (de zogenaamde collectieven 1 en 2). De geschiktheidstoets van collectief 3 (de Raad van Commissarissen) volgt op een later moment.

De aan de AFM toegezonden informatie bestond uit de volgende onderdelen:

- CV met toelichting van iedere beleidsbepaler
- Motivering van de geschiktheid van ieder beleidsbepaler vanuit de accountantsorganisatie gezien
- Geschiktheidsmatrix per collectief
- Toelichting op de geschiktheidsmatrix per individuele beleidsbepaler
- Informatie over de bindende voordracht bestuurders door de RvC

Vervolgens zijn door de AFM met enkele beleidsbepalers interviews gehouden in het kader van het onderzoek naar de geschiktheid.

Op 2 juli 2018 heeft de AFM het besluit gecommuniceerd dat de beleidsbepalers van collectief 1 (Mazars Accountants N.V.) en collectief 2 (Mazars Paardekooper Hoffman Holding N.V.) geschikt zijn voor het uitvoeren van hun functie.

Route voorwaarts

Veranderen van een organisatie, waarbij cultuur en gedrag een belangrijke dimensie vormen, vraagt tijd. Ook gegeven de (werk)druk die op veel collega's rust. Dat vraagt om doortastendheid maar ook zorgvuldigheid om te voorkomen dat collega's overvoerd en overbelast raken. Daarvoor hebben wij de komende periode nodig en wij blijven hierover actief in gesprek met de AFM en met de organisatie.

Verandertraject

In 2017 / 2018 is een uitgebreid Veranderprogramma opgezet, samen met een externe adviseur, de Raad van Bestuur, een partner uit de Audit & Assurance praktijk en de HR-directeur. Naar aanleiding hiervan zijn bijeenkomsten georganiseerd (in eerste instantie binnen de Audit & Assurance praktijk) om te overleggen over de 'stip aan de horizon' en de uitkomsten van de cultuurmeter. Tijdens de sessies is gesproken langs de volgende thema's: lerende organisatie, werkdruk, voorbeeldgedrag en ontwikkeling vakkennis. Een aantal concrete acties die hier nauw mee samenhangen zijn:

- Herinrichten van het proces met betrekking tot feedback en upward
- feedback en jobevaluatie en upward jobevaluatie
- Performance management in samenhang toepassen om de lerende
- organisatie te versterken
- Organisatiebreed inzetten van Reversed Round Tables
- In werking treden van aangepaste reglement beoordelen en belonen
- In werking treden aangepast beleggingsbeleid
- Aanpassen Algemene bepalingen
- Opstellen Partner Conduct
- In werking treden geactualiseerde meldregeling
- In werking treden geactualiseerde klachtenregeling

...

Daarnaast zijn beslissingen genomen waarmee het bereiken van vertrouwen door toonaangevende kwaliteit verder wordt versterkt. Voorbeelden waar dit naar voren komt zijn:

- **Oprichting managementteam Audit & Assurance:** Vanuit het integraal sturen op de serviceline A&A is besloten om de sturing met de inrichting van een MT te versterken.
- **Oprichting landelijk kwaliteitsteam:** Om de uniformiteit in de toepassing en het vormgeven van onze kwaliteitsprocessen en procedures te bevorderen is een landelijk kwaliteitsteam ingesteld.
- **Prospectmonitor:** De prospectmonitor is ingesteld om meer inzicht te verkrijgen in het aantal offerverzoeken en proces rondom besluitvorming over deze verzoeken, zodat risico's geminimaliseerd worden en gestuurd wordt op de gewenste kwaliteit van de prospects. Hierbij kan er ook geleerd worden van de afgewezen offertes.
- **E-learning feedback geven en ontvangen:** Uit de cultuurmeter en verschillende bijeenkomsten blijkt dat er Mazars breed behoefte is aan ondersteuning bij het geven (en ontvangen) van feedback. Daarom is besloten om aan iedereen een verplichte module feedback aan te bieden.
- **Post Audit Meetings:** Uit de praktijk bleek dat er behoefte was aan gestructureerd leren en evalueren van uitgevoerde controle-opdrachten. Daarom is besloten om voor iedere eindverantwoordelijk accountant ten minste twee 'post audit meetings' verplicht te stellen per jaar inclusief het maken van een verslag.

Veranderprogramma

Accountantsorganisaties spelen een belangrijke publieke rol in de maatschappij. Om die rol en het vertrouwen dat daaraan wordt ontleend blijvend te kunnen waarborgen, is het van belang dat continu gewerkt wordt aan de verbetering van de kwaliteit. Mazars is er dan ook van overtuigd dat dit continue proces van verbeteren een voorwaarde is voor het voortbestaan.

De Raad van Bestuur van Mazars heeft medio 2017 het besluit genomen het werken aan de benodigde veranderingen te intensiveren. Zoals al in het Transparantieverlag van 2016 / 2017 gemeld is een team samengesteld dat leiding geeft aan de opzet en uitrol van het Veranderprogramma. Het team bestaat uit Frank Walta (programmaleider, partner in de Amsterdamse controlepraktijk en lid van het managementteam Audit & Assurance), Esther van Opstal (directeur HR), Jolanda Voolstra (hoofd communicatie), Debbie Eyk (project management officer) en TEN HAVE Change Management. Het team wordt bijgestaan door een klankbordgroep met vertegenwoordigers vanuit de verschillende servicelinen en de staf.

Opzet van het Veranderprogramma

De opzet van het Veranderprogramma is driedig. Allereerst is gewerkt aan het formuleren van een heldere stip aan de horizon, de kwaliteitsvisie van Mazars. Deze visie luidt:

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. Naar onze mening is een opinie niet alleen het geven van een controleverklaring bij een jaarrekening, maar ook het uitbrengen van fiscale adviezen, fiscale aangiften, samenstelverklaringen, waarderingsrapporten en andere adviezen. Het leveren van vertrouwen is de "license to operate" voor onze gehele organisatie, voor alle servicelines en staf. Dit vertrouwen moet voortdurend verdiend worden.

Wij zijn ons ervan bewust dat als gevolg van een reeks incidenten in de sector onze reputatie is aangetast, het vertrouwen in accountantsorganisaties is afgenomen. Het waarom van de verandering is voor ons daarmee helder. De oplossing die erop gericht is om het vertrouwen te herstellen of versterken ligt in het leveren van toonaangevende kwaliteit. Toonaangevend is het op hoog en vooruitstrevend niveau vertonen van voorbeeldgedrag, zowel onderling als naar de maatschappij. Kwaliteit is het binnen de grenzen van wettelijke en ethische kaders voldoen aan de wensen en verwachtingen van de gebruikers van onze diensten. Kwaliteit is een dynamisch proces, continu onderhevig aan verandering en innovatie.

Om te zorgen dat iedereen zijn of haar bijdrage levert zien wij nadrukkelijk het belang dat iedereen weet waarom wij deze verandering moeten doormaken. Om de verandering in gang te zetten en de beoogde resultaten te realiseren is in de afgelopen periode intensief (verder) gewerkt. De activiteiten die wij hebben ondernomen en resultaten die zijn geboekt worden hieronder beschreven.

Vervolgens hebben we ons gericht op het werken aan de organisatie. Aan de hand van diverse interne en externe bronnen zoals partnerbijeenkomsten, cultuurmetingen, gesprekken met Raad van Bestuur en medewerkers, oorzakenanalyses en kantoor specifieke rapportages van de AFM heeft het programmamanagement vanaf medio 2017 continu gewerkt aan het in kaart brengen van de benodigde veranderingen in beleid, systemen, processen, structuur en procedures van Mazars. Systematisch en in samenhang werken wij aan de noodzakelijke veranderingen. Wij noemen dat het 'werken aan de organisatie'.

Als voorbeelden van doorgevoerde veranderingen aan de organisatie kunnen genoemd worden:

- Aanpassingen in de organisatiestructuur, inrichting per serviceline
- Oprichting Managementteam Audit & Assurance
- Oprichting Young Profs Board
- Versterking afdeling Compliance & Risk
- Versterking afdeling Vaktechniek
- Oprichting landelijk Kwaliteitsteam

Het werken aan veranderingen aan de organisatie kan echter niet los gezien worden van het 'werken met de organisatie'. De veranderingen en het bereiken van onze visie – versterken van vertrouwen door toonaangevende kwaliteit – zullen pas slagen als zij betekenis hebben voor en gedragen worden door onze mensen.

Na het herijken van onze visie en het in kaart brengen van de benodigde veranderingen aan de organisatie is vanaf begin 2018 de focus van het Veranderprogramma verlegd naar het 'werken met de organisatie'. Om te zorgen dat iedereen zijn of haar bijdrage levert zien wij nadrukkelijk het belang dat iedereen weet waarom wij deze verandering moeten doormaken.

Om het waarom van de verandering onder de aandacht te brengen binnen de organisatie hebben wij een document opgesteld waarin wij onze 'veranderredenering' (met daarin aandacht voor het 'waarom, wat, wie, hoe en wanneer' van de verandering) hebben geëxpliciteerd.

Als onderdeel van het Veranderprogramma en het werken met de organisatie, is in de periode tot en met november 2018 in toenemende mate geïnvesteerd in het meenemen van elke Mazariaan in de verandering. Essentieel zijn hierin de bijeenkomsten Cultuur en Gedrag. In deze bijeenkomsten (totaal 25) worden Mazarianen door één van de leden van de Raad van Bestuur of van het programmamanagement meegenomen in onze veranderredenering (het wat, wie en wanneer van de verandering). Er wordt gewerkt aan het betekenis geven aan de stip aan de horizon en het bespreken van de uitkomsten van de cultuurmeter.

De verdiepingsslag door middel van de bijeenkomsten met alle medewerkers heeft er aan bijgedragen dat zowel assistenten, managers als directors en partners nog beter begrijpen dat de verandering óók over hen gaat (en relevant is voor hen), zich daardoor meer betrokken voelen en zich meer inzetten voor de verandering. Bovendien is voor hen duidelijk wat in termen

van gedragsverandering van hen verwacht wordt door hun collega's. Dit vormt een gemeenschappelijk kader van waaruit bewustwording over eigen gedrag gestimuleerd wordt en naar teruggespreken kan worden wanneer ongewenst gedrag voorkomt. Ook vormt het een startpunt om met elkaar binnen de vestigingen verder te werken aan het realiseren van de gewenste gedragsverandering. Vanuit het Veranderprogramma en de Raad van Bestuur worden de initiatieven die hiertoe opgestart zijn / nog opgestart worden gemonitord en bijgestuurd waar nodig.

Een belangrijk onderdeel van de set aan verbeteractiviteiten die naar voren is gekomen uit de bijeenkomsten cultuur en gedrag richt zich op het verbeteren van voorbeeldgedrag van leidinggevend. Vanuit deze constatering is (als eerste stap) een programma ontworpen voor de partners en stafhoofden. De aanpak is besproken in de Raad van Bestuur, daar van feedback voorzien en vervolgens definitief gemaakt. De jaarlijkse partner2daagse in september 2018 stond voor een groot deel in het teken van het werken aan voorbeeldgedrag met partners en stafhoofden. Voorafgaand aan de partner2daagse is aan iedere partner en stafhoofd gevraagd om een reflectie op te stellen over de eigen rol in het praktijkteam en het partnerteam aan de hand van een aantal vragen, zoals: 'Wat vraagt 'Vertrouwen door kwaliteit' van jou als leidinggevende?'. Deze reflecties hebben bijgedragen aan het voor iedere partner en stafhoofd duidelijk maken wat de verandering voor hen betekent (ook voor hun manier van leidinggeven) en hen vervolgens activeren om hieraan te werken.

Specifiek voor de partners zien wij een essentiële voorbeeldrol in het realiseren van de gewenste gedragsverandering. In het nieuwe partnerconduct is specifiek voor partners geformuleerd hoe gedrag te stimuleren en waar nodig te sanctioneren.

De cultuurmeter

Afgelopen boekjaar heeft voor de tweede keer een cultuurmeting plaatsgevonden. Aan de hand van de Cultuurmeter van de NBA hebben wij bij al onze partners en medewerkers de mindset en drivers voor kwaliteit gemeten. Met een response rate van 75% is de deelname goed te noemen. De uitkomsten laten een stijgende lijn ten opzichte van 2015 zien en toont tevens aan dat er geen significante verschillen tussen vestigingen en servicelines zijn.

Opvallende positieve scores zijn er onder andere op het gebied van commitment aan kwaliteit, het oog voor maatschappelijk belang, de invloed van de compliance officer en bureau vaktechniek en dat het leveren van kwaliteit leidend is bij promotie.

Aan de andere kant is uit de Cultuurmeter en de sessies is naar voren gekomen dat met name rondom de thema's lerende organisatie, het ervaren van werkdruk en het vertonen van voorbeeldgedrag door leidinggevend belangrijke verbeteringen noodzakelijk en mogelijk zijn.

...



Als overige activiteiten die er op gericht zijn te werken aan de veranderingen op bovengenoemde thema's en het stimuleren van "Vertrouwen door kwaliteit" kunnen genoemd worden (niet limitatief):

- Organisatiebreed inzetten van reversed round tables
- E-learning Feedback geven en ontvangen
- Organiseren van Post Audit Meetings
- Uitzenden van videoboodschappen (webinars) rondom de thema's werkdruk en voorbeeldgedrag
- Trainingen projectmanagement en timemanagement
- In samenspraak met de Young Profs Board werken aan oplossingen op het gebied van het ervaren van ongewenste werkdruk
- In beoordelingsgesprekken en benoemingsprocedures is in toenemende mate aandacht geweest voor Vertrouwen door Kwaliteit, de veranderredenering en de persoonlijke impact hiervan

En nu

Het Veranderprogramma draait inmiddels op volle toeren. Nadat wij de visie herijkt hebben, is er volle kracht gewerkt aan en met de organisatie. De verandering vergt tijd en gaat soms niet snel genoeg. Wat wel duidelijk is, is dat er een veranderproces op gang is gekomen. Het Verandermanagement zal ook de komende periode samen met de Raad van Bestuur en iedere Mazariaan blijven werken aan het werken aan het versterken van vertrouwen door toonaangevende kwaliteit.

'NAAST LUISTEREN NAAR DE KLANT, WEEG IK ALTIJD DE
BELANGEN VAN DE MAATSCHAPPIJ MEE. DAT IS DE WAARBORG
VOOR MIJN ONAFHANKELIJKHEID.'

FRANK WALTA – PARTNER AUDIT & ASSURANCE

Kwaliteitswaarborgen

In het onderzoek van de AFM ten aanzien van het kwaliteitsbeleid en stelsel van kwaliteitsbeheersing is aandacht besteed aan de volgende zes specifieke onderdelen:

- Portfolio-management (klant- en opdrachtacceptatie en -continuerend)
- Consultaties
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)
- Intern kwaliteitsonderzoek (IKO)
- Oorzakenanalyses
- Beloningsbeleid van externe accountants

Per deelgebied is aan de AFM de volgende informatie verstrekt:

- Kwantitatieve informatie
- Intern beleid (met eventuele recente aanpassingen hierin)
- Evaluatie van het beleid op basis van de wettelijke eisen
- Inhoudelijke evaluatie van het beleid
- Eventuele aanpassingen voortvloeiend uit de evaluatie
- Voorbeelden van procedures / documenten om de werking van de kwaliteitsbeheersingsmaatregelen op het desbetreffende deelgebied te illustreren

Enkele relevante gerapporteerde zaken in het voorgaande (die veelal op andere plaatsen in dit Transparantieverslag uitgebreider worden toegelicht):

- In het kader van portfoliomanagement integraal beoordelen van opdrachtenportefeuilles van extern accountants om beter in control te zijn op het risicoprofiel en risk appetite. Op basis daarvan worden waar nodig concrete kwaliteitsbeheersingsinstrumenten ingezet.
- In november 2017 is een prospectmonitor ingevoerd die het management-team Audit & Assurance vooraf controle geeft op toewijzing en acceptatie van prospects en nieuwe opdrachten, waarbij het risico-element en beschikbaarheid van personele capaciteit een belangrijke indicator vormt.
- Versterken van de consultatieprocedures om informatievere rapportages en gerichtere kwaliteitsacties vanuit de te trekken conclusies uit de inhoud van de consultaties te bevorderen.
- Er is een procedure van blame-free-melding geïmplementeerd voor situaties van fouten.
- Met betrekking tot het stelsel van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling heeft de wijziging van het Bta (naar aanleiding van de EU-Verordening) inmiddels geleid tot een herschikking van de toewijzing van de OKB's. Mazars ondersteunt het initiatief van de NBA om bij het Ministerie van Financiën een aanpassing van het Bta tot stand te brengen, zodat niet de

titel van betrokkene ('externe accountant') maar diens kwaliteit primair relevant is voor het vervullen van de OKB-rol.

- Uitkomsten van interne kwaliteitsonderzoeken leiden meer dan voorheen tot oorzakenanalyses waarbij gedrag / cultuur een expliciet element van de oorzakenanalyse vormt. Ook compliant dossiers worden hierbij betrokken. Enerzijds om ook daaruit gedrag- en cultuurelementen op te halen, maar anderzijds om juist hiervan te leren en best practices breder te delen.
- Met betrekking tot het element beoordelen en belonen vormt de introductie van de Partner Conduct een robuust middel in de balans tussen belonen van kwaliteit en sanctioneren van achterblijvende kwaliteit.

Op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol

Maatregel 3.2 van het rapport 'In het publiek belang' vraagt om het invoeren van een systeem waarbij aankomende partners gedurende een periode van vijf jaar voorafgaand aan hun benoeming een op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol vervullen.

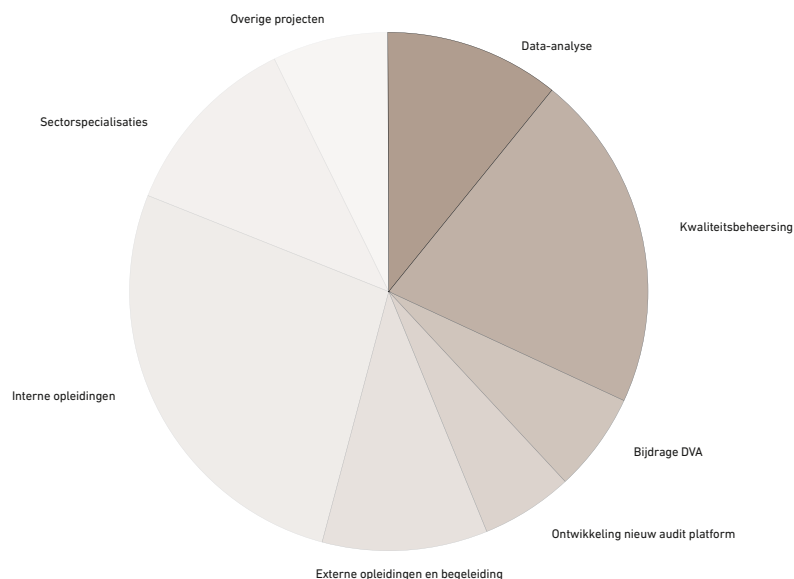
De maatregel is verplicht voor OOB-partnerbenoemingen. Mazars heeft besloten om deze maatregel in te voeren voor alle accountants (toekomstige directors / partners) in de Audit & Assurance serviceline. De maatregel is als volgt geïmplementeerd:

- Het minimaal aantal te besteden uren gericht op vaktechniek en kwaliteit bedraagt 200 per jaar (minimum van 1.000 uur over 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 (afgezien van een overgangsmaatregel)

Overzicht urenbesteding 2017 / 2018 (incl. vergelijking 2016 / 2017) in relatie tot geplande uren.

Activiteit	Bestede uren 2017 / 2018	Geplande uren 2017 / 2018	Bestede uren 2016 / 2017
Data-analyse	808	1.352	1.492
Kwaliteitsbeheersing (OKB/IKO/OR)	1.556	2.152	1.274
Bijdrage DVA	454	433	1.654
Ontwikkeling nieuw audit platform	421	520	0
Externe opleidingen en begeleiding	765	712	827
Interne opleidingen	1.982	1.725	1.655
Sectorspecialisaties	891	829	0
Overige projecten	528	0	1.609
Totaal	7.405	7.723	8.511

Belangrijke overige projecten waren de deelname aan diverse NBA-commissies en -werkgroepen (122 uur) en deelname aan projecten ten aanzien van het cultuur en gedrag verbeteragenda (142 uur).



In 2016 / 2017 werd deelgenomen door 38 accountants (2016 / 2017: 40), in tegenstelling tot het verwachte aantal van 37. Het aantal bestede uren is ten opzichte van 2016 / 2017 afgenomen met 13% en ten opzichte van de geplande uren met 4%. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Het data-analyseteam is qua samenstelling aangepast. De ontwikkeling van data-analysetoepassingen vindt nu voornamelijk plaats door medewerkers die niet het functie-niveau manager of hoger hebben. Omdat de producten inmiddels in de reguliere controlepraktijk worden gebruikt, is niet langer sprake van 'ontwikkeling' en derhalve neemt het aantal uren voor ontwikkeling (die kwalificeren als 'op vaktechniek en kwaliteit gerichte werkzaamheden') af.
- De uren besteed aan kwaliteitsbeheersing zijn toegenomen. In de planning van de 200-urenprojecten waren teveel mensen hierop ingepland. Dit heeft tot een verschuiving van inzet op overige projecten geleid.
- Mazars is in een vergevorderd stadium voor de ontwikkeling van een nieuw digitaal audit platform. In 2017 / 2018 hebben medewerkers via de 200-uren pool bijgedragen aan de ontwikkeling en het testen van dit platform. De verwachting is dat het platform medio 2019 gereed is voor implementatie.
- Door een betere wijze van registreren van de kwaliteitsprojecten is voor 2017 / 2018 de categorie 'sectorspecialisaties' beter te onderscheiden van de overige projecten.

In 2018 / 2019 nemen vooralsnog 45 collega's deel aan dit vaktechnische en op kwaliteit gerichte programma.

...

KWALITEIT HEEFT DE HOOGSTE PRIORITEIT

'TOONAANGEVENDE KWALITEIT IS EEN COMBINATIE VAN
VAKTECHNIEK, GEDRAG EN CULTUUR. BLAMEFREE LEREN VAN
FOUTEN LEIDT TOT EEN GEZONDE CULTUUR EN EEN LERENDE
ORGANISATIE, WAARMEE KWALITEIT WORDT GESTIMULEERD.'

ANTON DIELEMAN – DIRECTEUR VAKTECHNIEK ACCOUNTANCY

2. KWALITEIT

2.1 MANAGEMENTTEAM AUDIT & ASSURANCE

In het vorige jaar is de start gemaakt om de organisatie naar een serviceline gestuurde organisatie om te bouwen. Meer en meer wordt de serviceline dimensie leidend in de beleidsbepaling en operationele aansturing en uitvoering van de werkzaamheden. Om de operationele slagkracht te vergroten is een managementteam (MT) ingesteld dat de operationele aansturing van de landelijke Audit & Assurance praktijk vorm geeft. Dit MT speelt een belangrijke rol in het doorlopende veranderingsproces voor deze kanteling en in de nog steeds grote veranderingsopgave in het kader van de kwaliteitsverbeteringen en publiek belang projecten. Het MT bestaat uit de twee bestuurders van Mazars Accountants N.V. en twee ervaren auditpartners: Frank Walta en Joeri Galas. Ondersteuning vindt plaats door een toegewezen project management officer (PMO).

Doelstelling is enerzijds een betere vertaling en effectievere uitvoering van het bestuursbeleid in te praktijk te borgen. Anderzijds om ook de vraagstukken, zorgen en wensen vanuit de praktijk een duidelijke plaats in deze vertaling en uitvoering te geven. De verbinding met de Mazars Young Profs Board, gevormd om een georganiseerde stem vanuit onze jonge mensen (tot en met de functie junior manager) te hebben in de kwaliteits- en publiek belang-debatten, vormt hierin een belangrijk element. Na de opstart in het vorige jaar wordt de rol van het MT Audit & Assurance in landelijke plannings-, capaciteits- en portefeuillevraagstukken en het verder vormgeven van het promotie-, belonings-, en opleidingsbeleid steeds nadrukkelijker.

2.2

KWALITEITSBEWAKING

Kwaliteitsvisie

"MAZARS VERSTERKT VERTROUWEN
DOOR TOONAANGEVENDE KWALITEIT"

Deze kwaliteitsvisie van Mazars start bij de algemene visie van Mazars:

"WIJ ZIJN EEN DUURZAME ONDERNEMING MET HERKENBARE
WAARDEN, MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN, WAARBINNEN MENSEN
GROEIEN EN DIENSTEN WORDEN GELEVERD DIE RELEVANT ZIJN"

Kwaliteit en algemeen en maatschappelijk belang bepalen ons handelen. Essentieel is dat er een cultuur is, waarin die kwaliteit en het algemeen of publiek belang prevaleren boven andere doelstellingen. Hoewel kwaliteit 'boven alles' gaat, moet dit uiteraard in balans zijn met het feit dat Mazars een zakelijke organisatie is.

Gedragsekader kwaliteitsgerichte cultuur

Van belang is dat onze werkzaamheden in de accountantspraktijk in alle gevallen in het algemeen belang worden uitgevoerd en dat de resultaten van toonaangevende kwaliteit zijn. Daarom staat het publiek belang ofwel maatschappelijk belang in al ons handelen centraal. Onze visie op cultuur en het gedragsekader waarmee Mazars een kwaliteitsgerichte cultuur realiseert is als volgt toe te lichten.

Visie op cultuur

Een belangrijk aspect bij het werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur is inzicht in het daarbij gewenste gedrag.

Als kader voor het gewenste gedrag in onze organisatie hanteren wij, naast de ethische principes die in brede zin gelden voor de accountants, Mazars specifieke kernwaarden. De ethische principes en kernwaarden zijn richtinggevend voor het dagelijks handelen van de Raad van Bestuur, partners en medewerkers. Onderstaand zijn de ethische principes van het accountantsberoep en de kernwaarden nader uitgewerkt.

Ethische principes accountantsberoep

Het functioneren van accountants staat in het teken van het maatschappelijk verkeer en het publiek belang. De accountant handelt dan ook altijd in het algemeen belang, ongeacht welke rol hij of zij vervult. Binnen Mazars handelen wij naar de ethische principes zoals uitgewerkt in de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Mazars kernwaarden

In aanvulling op de ethische principes van het accountantsberoep heeft de Mazars organisatie specifieke kernwaarden gedefinieerd. De kernwaarden zijn richtinggevend voor ons gedrag:

- Integriteit: Wij passen onze ethische en morele principes toe in al onze samenwerking met en begeleiding van klanten in de volle overtuiging dat het maatschappelijk verkeer onze stakeholder is. Wij treden eerlijk en oprecht op.
- Verantwoordelijkheid: Wij behandelen de uitdagingen van onze klanten als onze eigen uitdagingen. Wij vinden het belangrijk hoe ons werk onze gemeenschappen beïnvloedt.
- Diversiteit en respect voor het individu: Over grenzen en culturele verschillen heen beschouwen wij respect voor het individu en delen als de hoeksteen van alle intermenselijke relaties. In verscheidenheid verenigd zien wij ons vermogen om te luisteren en onze onbevooroordeelde instelling als de beste voorwaarden voor innovatie.
- Technische topkwaliteit: Technische topkwaliteit is één van de basisprincipes die op elk niveau wordt toegepast. Deze continue zoektocht naar de hoogste kwaliteitsnormen dient niet alleen om onze klanten tevreden te stellen, onze bedrijfsactiviteiten te verbeteren en de ontwikkeling van onze medewerkers te steunen, maar is ook de beste garantie voor onze onafhankelijkheid.
- Onafhankelijkheid: Wij zijn, als accountants en adviseurs, altijd onafhankelijk in ons denken en in ons handelen.
- Continuïteit: Nieuwe gezichten komen en gaan, de ene generatie maakt plaats voor de volgende, maar onze relaties, ervaring en kennis blijven bewaard. Wij leren van het verleden, maar kijken naar de toekomst.

Gewenst gedrag: Mazars Gedragscode

De ethische principes van het accountantsberoep en de Mazars kernwaarden zijn vertaald naar gewenst gedrag van Mazarianen. Dit is vormgegeven in onze Mazars Gedragscode. Deze gedragscode draagt bij aan onze professioneel-kritische houding, aan de ontwikkeling van de organisatie en inspireert iedereen.

Wat wij doen is waardevol, doordat wij	passie tonen voor ons vak professioneel-kritisch zijn
passie tonen voor ons vak, door	- te ontwikkelen - te inspireren
professioneel-kritisch zijn, door	- de extra vraag te durven stellen - stelling te nemen - te sturen op eindresultaat

Wij maken verbinding	met elkaar met klanten en relaties met onze omgeving
met elkaar, door	- te ontwikkelen - te inspireren
met klanten en relaties, door	- te laten zien dat we de klant begrijpen - duidelijk te zijn in wat we doen
met onze omgeving, door	- bij te dragen aan maatschappelijke discussies - aanspreekbaar te zijn op wat we doen

Raad van Bestuur: uitdragen kwaliteitsgerichte cultuur

Vanzelfsprekend gelden de gedragingen zoals benoemd in de gedragscode voor alle Mazarianen. De Raad van Bestuur heeft een aantal gewenste gedragingen geformuleerd voor zichzelf, die passen bij de voorbeeldfunctie die van de Raad van Bestuur mag worden verwacht.

Kernwaarden	Gewenste gedragingen Raad van Bestuur
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.

Kernwaarden	Gewenste gedragingen Raad van Bestuur
Diversiteit en respect voor het individu	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 haar oordeel en spelen persoonlijke of professionele relaties binnen de organisatie geen rol bij het komen tot besluitvorming.
Continuïteit	In relatie tot haar eigen handelen beoordeelt de Raad van Bestuur periodiek of de eigen toegevoegde waarde hoog genoeg is en een wezenlijke bijdrage levert aan de continuïteit van de organisatie.

Raad van Bestuur: stimuleren van kwaliteitsgerichte cultuur binnen de organisatie

De volgende voorbeelden illustreren de wijze waarop de Raad van Bestuur een kwaliteitsgerichte cultuur stimuleert:

- Communiceren van kernwaarden Mazars tijdens bijeenkomsten, in speeches en video's
- Faciliteren van overleggen over vakgerelateerde dilemma's en gedrag
- Voeren van beoordelings-, belonings-, promotie- en sanctioneringsbeleid
- Beoordelen van het functioneren van de partners, waarbij de mate van gerichtheid op kwaliteit het belangrijkste onderdeel van de beoordeling vormt
- Stimuleren feedback-cultuur
- Ontwikkelen nationaal en internationaal opleidingsprogramma dat naast kwaliteitsgerichtheid aandacht heeft voor Mazars waarden, cultuur en gedrag

Tone at the top 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 organisatiecultuur. Het gaat hierbij om de toon en uitingen van de Raad van Bestuur, en om voorbeeldgedrag in dagelijks handelen.

Tone at the top partners

De 'tone at the top' (leiderschap) gaat over alle niveaus van leidinggeven en in het bijzonder de partners in onze organisatie. Het gedrag van een direct leidinggevende is van grote invloed op het handelen van medewerkers. De rol van de partners en het laten zien van het gewenste gedrag is vanzelfsprekend onderdeel van de individuele beoordelingsgesprekken van de partners met Raad van Bestuur.

...

Tone at the top Raad van Commissarissen

Naast de eigen verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen in het tonen van het voorbeeldgedrag, houdt de raad tevens toezicht op de 'tone at the top' in de organisatie. De Raad van Bestuur van Mazars zorgt dat er voldoende momenten zijn waarop de Raad van Commissarissen zijn gedragingen kan laten zien binnen en buiten Mazars. Voor een verdere toelichting op de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar het afzonderlijke hoofdstuk in dit Transparantieverlag.

Kerncompetenties

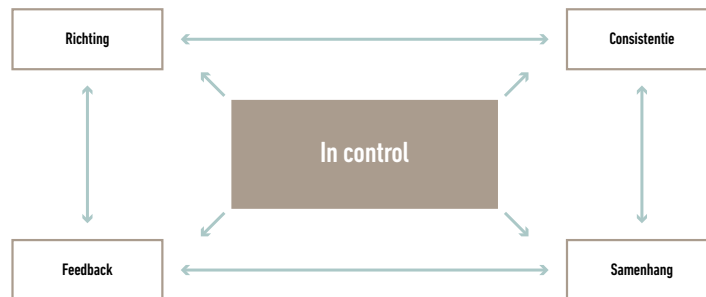
Kwaliteit – het (ten minste) voldoen aan de relevante wet- en regelgeving die geldt voor opdrachten – is het kernelement van het optreden als accountant. Dat is van wezenlijk belang gegeven de publieke rol die de accountant – zeker in het domein van wettelijke controles (maar ook bij andere assurance-opdrachten) vervult. Een intensieve en intrinsiek goede samenwerking – gebaseerd op het respecteren van elkaars sterke punten (maar evenzeer met aandacht voor elkaars minder sterke punten) – die uitgaat van op de kerncompetenties die voor Mazars behoren bij het uitvoeren van de opdracht:

- Accountants (en opdrachtteams) aanvaarden alleen opdrachten waarvoor zij over de benodigde deskundigheid en tijd beschikken
- Mazars is een lerende organisatie
- Accountants (en teamleden) hebben bij Mazars de intrinsieke motivatie om hun werk zo goed mogelijk te doen – en willen zo veel mogelijk leren van opdrachten om zo hun kennis bij andere opdrachten in te kunnen zetten
- De Raad van Bestuur enthousiasmeert een cultuur binnen controleteams (maar ook binnen de andere servicelines) om vaktechnische vragen, ervaringen en best practices zoveel mogelijk te delen
- Voor complexe vaktechnische situaties is in het Handboek Kwaliteitsbeheersing een verplichte consultatie bij het Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) voorgeschreven (vrijwillige consultatie is altijd mogelijk)
- Vanuit het adagium 'fouten maken is inherent aan het werk dat we doen, maar de grootste fout die je kunt maken is een (belangrijke) fout die je alleen maakt zonder een collega te raadplegen' kan worden afgeleid dat collegiale consultering essentieel is voor onze kwaliteit
- Mazars wil een cultuur bereiken waarin open communicatie over fouten mogelijk is. In dat kader wordt inmiddels een opzet gemaakt voor het zogenaamde 'blamefree debating'

Systematisch besturen en verbeteren

Om continu te kunnen werken aan verbetering van de organisatie, is het van belang dat Mazars 'in control' is en blijft. Hierna is beschreven wat onze

visie is op 'in control', welk kwaliteitsraamwerk wij hanteren en met welk instrumentarium de voortgang van de realisatie van onze kwaliteitsvisie wordt gemonitord.



Vier kernbegrippen spelen hierbij een belangrijke rol:

- **Richting:** de kwaliteitsvisie en -doelen van de organisatie
- **Consistentie:** de verticale vertaling van de kwaliteitsvisie en -doelen en de organisatiewaarden naar de verschillende organisatieonderdelen
- **Samenhang:** de horizontale afstemming tussen processen, afdelingen en individuen
- **Feedback:** het zorgdragen voor inrichting van de organisatie waarbij op alle niveaus feedbackprocessen ingericht zijn, kpi's geïdentificeerd zijn en metingen verricht worden

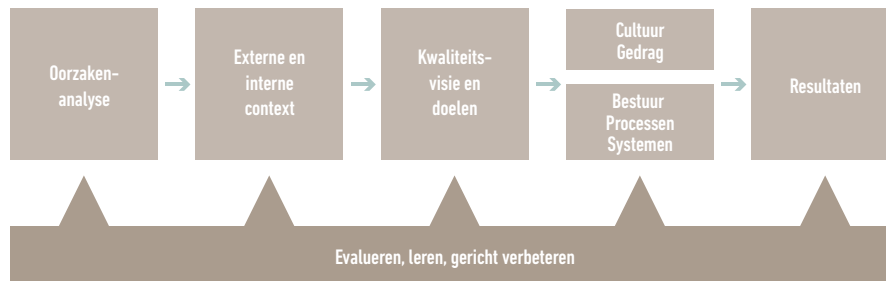
Belangrijk onderdeel van dit raamwerk is dat feedback-loops gesloten worden, zodat de organisatie op basis van oorzakenanalyses continu leert en verbetert (lerend vermogen).

Kwaliteitsraamwerk Mazars

Binnen de Mazars Groep (internationaal) functioneert een systeem van kwaliteitsbeheersing (en -bewaking). Relevante elementen hieruit zijn onder meer:

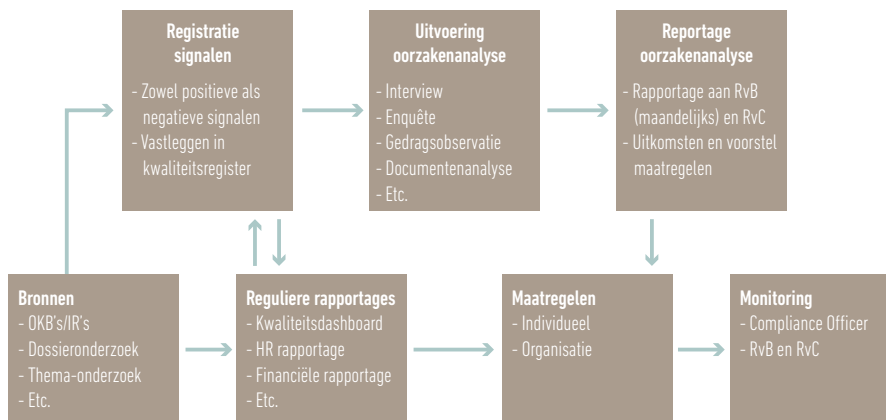
- Internationaal handboek kwaliteit voor assurance-opdrachten (Quality Assurance Manual)
- Internationale controle-aanpak (Mazars Audit Manual)
- Jaarlijkse zelfevaluatie door alle Mazars landen en beoordeling ervan op groepsniveau - Reporting on Quality Assurance Review (REQAR)
- Driejaarlijks onderzoek naar de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, bestaande uit een onderzoek naar de organisatie en dossieronderzoeken - International Quality Assurance Review (IQAR)

Onderstaand raamwerk geeft weer hoe Mazars proactief en systematisch stuurt op realisatie van haar kwaliteitsvisie:



Specifieke toelichting op oorzakenanalyse

Het proces van continue oorzakenanalyse kent een aantal volgordelijke stappen die als volgt visueel kunnen worden weergegeven, als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing:



Ten aanzien van de oorzakenanalyse is gekozen voor een geïntegreerde aanpak die zich in elk geval richt op vijf thema's:

- Governance: wijze van besturen die betrekking heeft op de totstandkoming van beleid en continue bewaking van de correcte implementatie van het beleid door de leden van de Raad van Bestuur en het intern toezicht
- Kwaliteitsgerichte cultuur
- Wettelijk kwaliteitsniveau
- Transparantie over kwaliteit: proactief en open communiceren over de geleverde kwaliteit richting verschillende stakeholders
- Lerend vermogen

Monitoring kwaliteit

Als onderdeel van haar kwaliteitsbeleid heeft Mazars kwaliteitsindicatoren geïdentificeerd, gekoppeld aan de kwaliteitsdoelstellingen, die zij wil meten en waarop zij wil sturen. Deze kwaliteitsindicatoren zijn deels ontleend aan de rapportage 'In het publiek belang'. Daarnaast heeft Mazars voor haar eigen organisatie relevante kwaliteitsindicatoren geïdentificeerd en een aantal door het rapport genoemde kwaliteitsindicatoren op enkele onderdelen aangepast aan de eigen situatie.

Uitvoering monitoring kwaliteit

Aan iedere kwaliteitsindicator wordt een verantwoordelijke afdeling toegewezen. Deze afdeling instrueert de betrokkenen over de kwaliteitsindicator, bewaakt dat een systeem operationeel is dat meting van de kwaliteitsindicator mogelijk maakt en meet periodiek de voortgang van de kwaliteitsindicator ten opzichte van de norm. De volgende onderverdeling wordt hierbij gehanteerd:

Type indicator	Signalerende afdeling
Personeel en gedrag en cultuur	HR
Interne training, externe training en vaktechnische bijeenkomsten	HR Training
Tijdsbesteding aan commerciële opdrachten	Compliance & Risk
Consultaties en sparring	DVA / kwaliteitsbevordering
Schendingen, overtredingen, claims	Compliance & Risk
Toetsresultaten (intern en extern)	Compliance & Risk

(Tussentijdse) beoordeling en rapportage

Compliance & Risk beoordeelt aan de hand van de door de verantwoordelijke afdeling geleverde rapportage periodiek de realisatie van de kwaliteitsindicator ten opzichte van de norm.

Opvolging uitkomsten

Aan de hand van de uitkomsten van de tussentijdse beoordelingen rapporteert Compliance & Risk aan de Raad van Bestuur met een bijbehorend advies. De Raad van Bestuur overweegt of en welke acties zij onderneemt. Hierbij kijkt men naar zowel aanpassingen op individueel als organisatorisch (serviceline, vestiging of gehele organisatie) niveau. De beoordeling, rapportage, oorzakenanalyse en plan van aanpak worden gedocumenteerd en zijn onderdeel van het Transparantieverlag.

Actief uitdragen dat kwaliteit de hoogste prioriteit heeft

Een van de hoofdtaken van de Raad van Bestuur is om voorwaarden te scheppen waarin kwaliteit en het handelen in het publiek belang kan prevaleren in de gehele organisatie. Beleidsbepalers geven met hun 'tone at the top' niet alleen

het juiste voorbeeld maar dragen ook wezenlijk bij aan een organisatiecultuur waarin de handelingen en het gedrag in overeenstemming zijn met de genoemde uitgangspunten. Zij stimuleren 'walk the talk' in de hele organisatie. Een belangrijk instrument is het organiseren van sessies met de externe accountants. Onderwerpen hadden onder meer betrekking op rapportage AFM, lessons learned naar aanleiding van een incident, strategie Audit & Assurance serviceline en debatsessie over kwaliteitsvisie.

Een kwaliteitsgerichte cultuur komt tot uiting in onder meer de bemensing van de Raad van Bestuur, het stelsel van kwaliteitsbeheersing, de middelen die worden uitgetrokken voor vaktechniek, kwaliteit en kwaliteitsbewaking en de 'beleving' op de werkvloer.

Wij hechten eraan dat partners - maar vooral medewerkers die daarvoor kwalificeren - een actieve bijdrage leveren aan het onderwijs (docent, scriptiebegeleider of afnemen van examens). Voor 2018 / 2019 hebben zich dertien medewerkers aangemeld (in 2017 / 2018 betrof dit elf medewerkers).

Incidentmeldingen

In 2017 / 2018 zijn twee incidentmeldingen bij de AFM gedaan (in 2016 / 2017 eveneens 2).

Fraude

De opvolgend externe accountant bij een lopende wettelijke controleopdracht 2017 heeft zich tot DVA gewend waarbij een vermoeden van fraude is geconstateerd. Door een dochtermaatschappij is over meerdere jaren een onvolledige belastingaangifte in China ingediend. Tevens heeft een verhangning van branche plaatsgevonden die mogelijk niet overeenkomstig fiscale wet- en regelgeving is verwerkt.

De Raad van Bestuur heeft de Compliance Officer gevraagd om eerst een documentanalyse uit te voeren op basis van de beschikbare data. De uitkomsten hiervan waren aanleiding om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de dossiers over betrokken periode en gesprekken te voeren met destijds betrokken externe accountants en de huidige externe accountant. Bij de betrokken externe accountants zijn meerdere overtredingen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing vastgesteld.

De uitkomsten zijn door de Compliance Officer aan de Raad van Bestuur gerapporteerd en in de vergadering van de Raad van Bestuur MPH Holding N.V. besproken. Het onderzoek is aanleiding geweest om betrokken partner als externe accountant uit te schrijven. De andere betrokken externe accountant heeft de accountantsorganisatie verlaten.

Inmiddels is de aangifte met lokale belastingautoriteiten afgestemd en heeft de fiscus met de verhänging ingestemd.

Aangifte VPB

Door de FIOD is bij een klant een strafrechtelijk onderzoek gestart naar de aangiftes over de jaren 2011 tot en met 2013. Mazars heeft in het verleden alleen belastingadvies aan deze klant verstrekt. De aangiftes over betreffende jaren zijn niet opgesteld door Mazars.

Evaluatie stelsel en opvolging

In dit Transparantieverlag is beschreven hoe de signalen in het kwaliteitsregister worden vastgelegd. Het kwaliteitsregister is een belangrijke informatiebron over de mate waarin het stelsel van kwaliteitsbeheersing in het afgelopen jaar heeft gefunctioneerd.

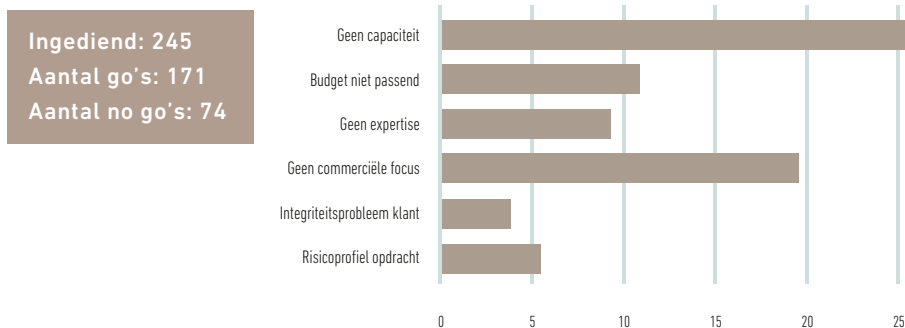
Risico-inventarisatiegesprekken

Gezien de positieve ervaringen met de risico-inventarisatiegesprekken in 2016 / 2017, zijn in december 2017 / januari 2018 de controleportefeuilles met alle externe accountants doorgesproken. Uit nadere analyse is gebleken dat circa 11 % (2016 / 2017: 18%) van de totale controleportefeuille een verhoogd risicoprofiel heeft. De daling is een gevolg van wijziging in de risicoclassificatie van opdrachten in de financiële sector door deze niet langer standaard als een verhoogd risico-opdracht te classificeren.

Deze maatregel heeft een beter inzicht gegeven in de risico's van de portefeuille (o.a. omvang, teams, risicoprofiel, robuustheid controleklant). Door dit inzicht zijn we beter in staat geweest om hierop adequate kwaliteitsmaatregelen te treffen door het afscheid nemen – of overdragen van klant, versterken teambezetting of het toewijzen van een kwaliteitsmaatregel.

Klant- / opdrachtacceptatie en -continuering

- Geweigerde proposals en belangrijkste redenen:



- Beëindigen klantrelatie:

Ongeveer 7% van het totale aantal controleopdrachten is dit jaar beëindigd. Twee / derde van de opdrachten is opgezegd door de klant en een / derde door Mazars. Belangrijkste reden hiervoor was dat de klant niet meer controleplichtig was of dat de klant niet bereid was een hogere fee te accepteren.

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

Bij het dossieronderzoek zijn zes wettelijke controledossiers geselecteerd waarop een OKB was toegewezen. In alle situaties heeft de OKB'er vastgesteld dat deze dossiers aan de gestelde kwaliteitseisen voldeden vóór afgifte van de controleverklaring. Tijdens de review is vastgesteld dat vier dossiers een niet compliant oordeel hebben. Een mogelijke oorzaak ligt in de aanscherping van de instructie aan de reviewers en de weging van de uitkomsten. We zullen een dieperliggende oorzakenanalyse uitvoeren om een beter inzicht te krijgen waarom deze zaken niet bij de OKB naar voren zijn gekomen.

Dit jaar is in 58% (tegenover 51% vorig jaar) van de toegewezen OKB's door de OKB'er en / of Compliance & Risk bijgestuurd tijdens het OKB-proces. Bij 69 (2016 / 2017: 63) opdrachten zijn aanbevelingen gedaan en bij 16 (2016 / 2017: 20) opdrachten zijn aanwijzingen gegeven. Een aanbeveling betreft een opmerking van de OKB'er aan het controleteam om de vastlegging in het controledossier meer duidelijk te maken. Een aanwijzing betreft een bevinding van de OKB'er die door het controleteam moet worden opgevolgd alvorens de controleverklaring mag worden afgegeven.

Aanbevelingen / aanwijzingen hebben voornamelijk betrekking op:

Bijsturing is geweest op (meerdere mogelijk per opdracht)	Percentage (2017 / 2018)	Percentage (2016 / 2017)
Aanpassing controleverklaring	12%	7%
Aanvullende werkzaamheden team	9%	8%
Controleaanpak	7%	7%
Aanpassing jaarrekening	15%	21%
Controledocumentatie	57%	57%

Onafhankelijkheid

Alle medewerkers dienen jaarlijks een onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring te ondertekenen. De eventuele bijzonderheden die hieruit voortvloeien worden geanalyseerd en leiden waar nodig tot het treffen van aanvullende kwaliteitsmaatregelen.

In 2017 / 2018 zou binnen Compliance & Risk extra toezicht plaatsvinden op verschillende deelgebieden met betrekking tot onafhankelijkheid. Mede als gevolg van de personele bezetting, (incident-)onderzoeken en het AFM-onderzoek hebben we dit in het afgelopen jaar niet gerealiseerd. De afdeling Compliance & Risk is per 1 oktober 2018 uitgebreid met een manager die veel ervaring heeft met onafhankelijkheidsvraagstukken.

Kwaliteitsregister

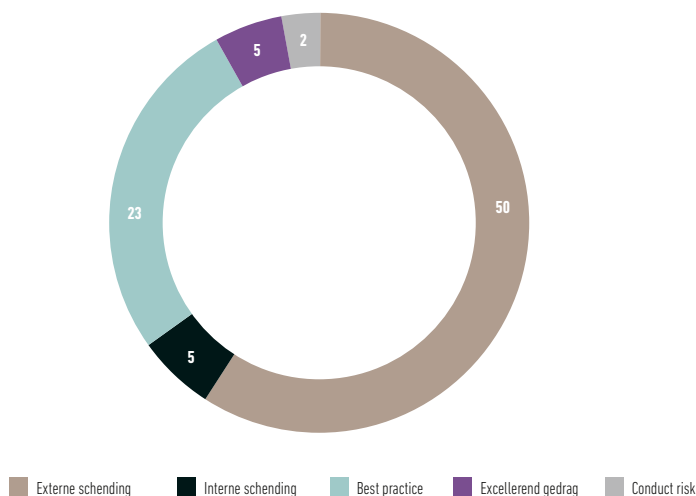
In het kader van een lerende organisatie is het belangrijk dat Mazars inzicht heeft in zaken die goed gaan en zaken die fout gaan. Opvallende of afwijkende constatering (waar we in positieve en in negatieve zin van kunnen leren) worden geregistreerd door Compliance & Risk in het kwaliteitsregister.

De geregistreerde signalen krijgen een van de volgende kwalificaties:

- Externe / interne schending
- Best practice
- Excellerend gedrag
- Conduct risk

De bevindingen en de uitkomsten worden periodiek aan de Raad van Bestuur van Mazars Accountants N.V. gerapporteerd. Er zijn in 2017 / 2018 85 registraties in het kwaliteitsregister opgenomen (2016 / 2017: 145). In tegenstelling tot voorgaand jaar zijn de aandachtsgebieden niet afzonderlijk geregistreerd en dit verklaart grotendeels de daling ten opzichte van 2016 / 2017.

Overzicht aantal registraties kwaliteitsregister 2017 / 2018:



Het registreren van positieve signalen speelt een belangrijke rol binnen een kwaliteitsgerichte organisatie. Het signaleren van het aantal best practices is dit jaar gestegen naar 27% (tegenover 19% voorgaand jaar). De kwaliteitsbeoordelaars zijn zich meer bewust geworden om positieve zaken te signaleren. Er kunnen alleen nog verdere stappen worden gezet met het delen van deze best practices met de controlepraktijk. Een eerste aanzet is hiertoe inmiddels gezet middels het invoeren van de landelijke vaktechnische bijeenkomsten. Voor 2018 / 2019 verwachten wij hierin verdere kwaliteitsstappen te kunnen zetten.

Oorzakenanalyse

Niet compliant dossiers

In april / mei 2018 heeft Compliance & Risk (dieperliggende) oorzakenanalyses uitgevoerd op dossierniveau. In totaal zijn 4 niet compliant dossiers in de oorzakenanalyse betrokken.

Bij de gesprekken is op een 3-tal thema's uit het Veranderprogramma nader ingezoomd: lerende organisatie, voorbeeldgedrag en werkdruk. De uitkomsten hiervan geven inzicht in welke stappen noodzakelijk zijn om deze thema's (beter) te verankeren in onze organisatie.

Dit jaar hebben we ook een HR-gedragskundige bij de oorzakenanalyses betrokken. De ervaringen hiermee zijn positief en heeft ertoe geleid dat alle tekenend accountants een facultatief vervolg gesprek met de HR-gedragsdeskundige hebben gehad.

Als procesverbetering lijkt het volgend jaar zinvol de tekenend accountants na het aanvullende individuele gesprek nog enkele punten te laten noteren ten aanzien van de eigen ontwikkeling. Dit als aanvulling op de verslaglegging van dit jaar die meer gericht was op het lerend vermogen van de organisatie

Mogelijke oorzaken die naar voren zijn gekomen bij niet compliant dossiers zijn te herleiden naar de volgende aspecten:

- Samenstelling van het controleteam (met meer focus op individuele karaktereigenschappen).
- Betrokkenheid managementlaag is minder effectief bij inzet van junior managers. Hierdoor wordt het lastiger voor de eindverantwoordelijk accountant om de helikopterview vast te houden.
- Beheersomgeving (robuustheid controleklant). Bij klanten die slecht opleveren wordt procesmanagement een succesfactor om de gewenste kwaliteit te kunnen realiseren.

De thema's vanuit het Veranderprogramma hebben de volgende uitkomsten opgeleverd:

- Lerende organisatie & feedback: meer ruimte voor het delen van fouten en small things matter. Er blijkt nog steeds een drempel te bestaan om fouten bespreekbaar te maken.
- Werkdruk: keuzes durven maken. Medewerkers vinden het lastig om zelf de juiste keuzes te maken. Formuleer heldere verwachtingen en afspraken met elkaar, die leiden tot verhoogde gevoelens van zekerheid en betrokkenheid.
- Voorbeeldgedrag: goed = goed genoeg. Gewenste kwaliteit verschilt tussen partners en vraagt om meer eenduidige kaders voor de te leveren kwaliteit.

Thema-onderzoeken

In samenspraak met de Raad van Bestuur hebben wij thema-onderzoeken uitgevoerd om de kwaliteit van de uitgevoerde wettelijke controles tegen het licht te houden voor de 8 focusgebieden die zijn benoemd in het onderzoeksrapport van de AFM (rapportage Big 4, juni 2017). De onderzoeken waren bedoeld om input op te halen in het kader van de lerende organisatie.

De bevindingen van dit thema-onderzoek liggen in lijn met de AFM-rapportage juni 2017 en hebben de volgende lessons learned opgeleverd:

- Basishygiëne: meer focus hierop in trainingen in plaats van alleen vaktechnische skills
- Toepassen modellen: meer faciliteren door guidance te geven hoe het (wettelijk) kwaliteitskader concreet moet worden toegepast
- Meer delen best practices: een belangrijks stap is hiertoe inmiddels gezet middels de invoering van de landelijke VTO's
- Investeren in training on the job: door meer actieve aansturing vanuit de externe accountant / manager

2.3

ONAFHANKELIJKHEID

Belangrijk(st)e basis voor ons vak

Voor het uitvoeren van wettelijke controles (en andere assurance-opdrachten) geldt onafhankelijkheid als belangrijk principe. Juist omdat de (externe) accountant hierbij bij uitstek handelt in het publiek belang gegeven het gebruik van zijn rapportage. Onafhankelijke oordeelsvorming is daarom een basisattitude van alle personen die betrokken zijn bij een assurance-opdracht. Binnen Mazars is er een gebalanceerd stelsel van procedures en richtlijnen om onafhankelijkheid te kunnen waarborgen:

- Iedere werknemer vult jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in waarin hij / zij verklaart zich te houden aan de onafhankelijkheidsbepalingen zoals opgenomen in het Handboek. Dit jaar zijn geen bedreigingen vastgesteld bij assurance-opdrachten die tot aanvullende maatregelen hebben geleid.
- Voor iedere assurance-opdracht gelden de volgende eisen:
 - 0 Ieder teamlid ondertekent voor de desbetreffende opdracht een onafhankelijkheidsverklaring
 - 0 Bij opdrachtaanvaarding / -continuering -evaluatie – wordt een onafhankelijkheidstoets uitgevoerd
- Onafhankelijkheidsvraagstukken kunnen aan DVA voor consultatie worden voorgelegd. Met name bij de combinatie van overige diensten met de wettelijke controle (of een andere assurance-dienst). Naast formele consultaties (die in de consultatiedatabase worden vastgelegd) wordt ook regelmatig informeel geconsulteerd.

Toezicht op de naleving:

- Compliance & Risk doet monitoring bij aanvaarding en continuering van opdrachten en bij de afronding (voorafgaand aan het afgeven van de controleverklaring). Regelmatig komen daarbij situaties aan de orde die om (verplichte) consultatie bij DVA vragen.
- 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, dan wel kwaliteitstoetsingen uitvoeren of vaktechnische consulten verstrekken.
- De OKB houdt toezicht op het uitvoeren van de controleopdracht in overeenstemming met alle relevante regelgeving.
- Het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing wordt gevormd door dossiertoetsingen en specifieke onderzoeken.

Consultaties

De consultaties in het jaar 2017 / 2018 hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- Combinatie van een assurance-opdracht met overige dienstverlening
- Financiële belangen in relatie tot een incidentele assurance-opdracht bij een beursfonds (niet Wta-domein)
- Assurance-opdrachten in combinatie met het samenstellen van de jaarrekening

Intern geldt de procedure dat assurance-opdrachten alleen binnen de Audit & Assurance praktijk mogen worden uitgevoerd. Voor uitvoering binnen de AOS-praktijk geldt verplichte consultatie bij DVA, waarbij onder meer wordt beoordeeld in hoeverre onafhankelijkheid een belemmering vormt en zo niet of een maatregel getroffen kan worden en zo ja welke.

Impact internationaal netwerk

Binnen Mazars Groep is de internationale Code of Conduct for Objectivity and Independence (CCOI) van toepassing. De consequenties voor Mazars Nederland zijn beperkt, omdat in Nederland – door de ViO in combinatie met de EU-verordening – sprake is van striktere regelgeving.

Voor het beoordelen van de aanvaardbaarheid van opdrachten vanuit Nederland, dan wel internationaal met consequenties voor Nederlandse entiteiten, worden door Compliance & Risk regelmatig conflict checks uitgezet. In de loop van het verslagjaar 2017 / 2018 is binnen Mazars internationaal een softwaretool beschikbaar gesteld (WeCheck) die voorafgaand aan klant- en opdrachtacceptatie een conflict check uitvoert.

WeCheck

WeCheck wordt (kort samengevat) op de volgende manier ingezet:

- Voordat een controle-opdracht wordt aanvaard, wordt in de zogenaamde 'control chain' gecheckt of sprake is van eventuele andere opdrachten die binnen het Mazars-netwerk worden uitgevoerd
- Voordat een overige opdracht wordt uitgevoerd, wordt gecheckt of binnen de control chain controle-opdrachten worden uitgevoerd
- In beide situaties kan sprake zijn van a) de afwezigheid van 'conflicts'; b) een verbod om de opdracht te aanvaarden; of c) dan wel het aanvaarden van de opdracht onder het nemen van waarborgen.

Vervolgens ontstaat via WeCheck een communicatieproces met betrokkenen om te beoordelen of (klant- en) opdrachtacceptatie aanvaardbaar is (zijn).

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 5 jaar.
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars bij controleopdrachten van jaarrekeningen van OOB's beëindigen hun rol na een termijn van maximaal 5 jaar.
- Eenzelfde termijn geldt op grond van de genoemde EU-Verordening voor zogenaamde voornaamste vennoten bij dochterondernemingen.
- Voor de overige hoogstgeplaatste personen is sprake van een risicogerichte benadering. Roulatie is verplicht indien na 7 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 10 jaar (tevens de maximumtermijn voor de accountantsorganisatie).

-
'VOOR MIJN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING EN DIE VAN MIJN
COLLEGA'S IS HET ACTIEF VRAGEN EN GEVEN VAN FEEDBACK VAN
ESSENTIEEL BELANG.'

CHANTAL OLDE KEIZER – JUNIOR MANAGER AUDIT & ASSURANCE
-

2.4

KLANT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Risico's goed in kaart

De Mazars Gedragscode is leidend voor het handelen van onze partners en medewerkers. Dit geldt ook bij de klant- en opdrachtacceptatie waarbij tools de medewerkers ondersteunen om de risico's op een adequate wijze in beeld te brengen.

Prospectmonitor

Om het proces van risicobeheersing rondom nieuwe controleopdrachten verder te versterken is eind 2017 de prospectmonitor voor de serviceline Audit & Assurance ingevoerd. Alle verzoeken voor assurance-opdrachten worden gemeld aan de Offertedesk. Voor opdrachten met een fee < € 10K, > € 50K of een hoog risicoprofiel is vooraf goedkeuring noodzakelijk van het MT Audit & Assurance. Deze maatregel heeft geleid tot een verdere professionalisering en beheersing van de kwaliteit in onze organisatie.

Centrale planning

Om een beter inzicht te krijgen in de beschikbare capaciteit van medewerkers is besloten om een centrale planning binnen de serviceline Audit & Assurance in te voeren. In 2018 is de hiervoor uitstaande vacature vervuld en loopt er een pilot voor Rotterdam, Breda en Eindhoven. Medio 2018 is de pilot geëvalueerd en besloten om de centrale planning landelijk in te voeren voor het boekjaar 2018 / 2019.

Compliance & Risk

Voor klanten met een verhoogd risicoprofiel of een Public Interest Entity (PIE) is goedkeuring van Compliance & Risk noodzakelijk. Dit geldt ook voor alle nieuwe wettelijke controleopdrachten. Hierbij staan de elementen deskundigheid, beschikbaarheid van mensen en integriteit centraal. Aanvullend is voor organisaties van openbaar belang en bepaalde bedrijfsactiviteiten (onder meer politieke partijen, voetbalorganisaties, wapenindustrie en activistische organisaties) vooraf goedkeuring van de Raad van Bestuur en / of Group Ethics and Acceptance Committee (GEAC) nodig.

Voor de continuering van opdrachten van bestaande klanten wordt gebruik gemaakt van dezelfde tools en moet worden beoordeeld of zich wijzigingen in het risicoprofiel hebben voorgedaan. In geval van een verhoogd risico is goedkeuring noodzakelijk van Compliance & Risk.

Risico-inventarisatiegesprekken

In het kader van een meer adequate beheersing van de klant- en opdrachtrisico's heeft Compliance & Risk ook in het controleseizoen 2017 / 2018 risico-inventarisatiegesprekken gevoerd met alle externe accountants. Aan de hand van de controleportefeuille zijn de risico's met de externe accountants doorgenomen. Deze gesprekken zijn door zowel externe accountants als Compliance & Risk als positief ervaren.

De uitkomsten van de risico-inventarisatiegesprekken:

- Bij 11% (2016 / 2017: 18%) van de controleopdrachten is sprake van een verhoogd risicoprofiel, dat wil zeggen een medium / high vaktechnisch risico en / of een medium / high exposure risk. 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. Daling van het verhoogd risicoprofiel is mede een gevolg van het feit dat een OOB in de financiële sector niet langer standaard als een hoog risico opdracht wordt geclassificeerd.
- Voor 57% (2016 / 2017: 44%) van de controleopdrachten met een verhoogd risicoprofiel zijn kwaliteitsmaatregelen getroffen (OKB, onafhankelijkheidsreview, thema-onderzoek of DVA-consult).
- Op 75% (2016 / 2017: 71%) van de wettelijke controleopdrachten is een manager (of hoger) toegewezen.

IFRS-opdrachten

Voor het aanvaarden van IFRS-opdrachten worden aanvullende accreditatie-eisen gesteld. De verantwoordelijke externe accountant en (junior) manager moeten (afhankelijk van functieniveau) een verplicht aantal trainingen volgen en een minimum aantal IFRS-opdrachten hebben uitgevoerd. Een externe accountant dient bij (minimaal) drie IFRS-opdrachten betrokken te zijn geweest en een manager bij (minimaal) twee IFRS-opdrachten.

In totaal hebben 16 collega's in 2017 / 2018 een IFRS-accreditatie verkregen en is aan 4 collega's een accreditatie onder voorwaarden verleend door het verplicht bijwonen van een inhaalsessie (2016 / 2017: 22).

2.5

OPDRACHTUITVOERING

Scherp blijven op controle-aanpak

Elektronisch controledossier (+Vantage)

Mazars maakt op dit moment gebruik van +Vantage als softwaretool binnen de controlepraktijk. +Vantage omvat een volledig geïntegreerde controleaanpak en is gebaseerd op de internationale controlestandaarden en de Mazars Audit Methodologie. De tool ondersteunt de controleaanpak bij het onderkennen van de (significante) risico's en aandachtsgebieden en de vertaling hiervan naar de maatwerk werkprogramma's. Jaarlijks wordt het 'master'-sjabloon in lijn gebracht met de gewijzigde controlestandaarden en templates die vanuit Mazars Groep beschikbaar worden gesteld. De medewerkers worden door middel van een nieuwsbrief en interne trainingen geïnformeerd over wijzigingen in +Vantage en de te gebruiken templates.

Atlas (Mazars Global Audit Platform)

In 2015 / 2016 is Mazars Groep gestart met de ontwikkeling van een nieuw platform. Mazars Nederland is actief betrokken bij de ontwikkeling van dit Global Audit Platform (Atlas). Atlas is een internationaal IT-platform voor, in eerste instantie, dossiervorming voor Audit & Assurance. Hierbij staan kwaliteit en audit-innovatie centraal. Het is een SAAS-applicatie (Software as a Service). Het functioneel ontwerp wordt door Mazars Groep intern gerealiseerd. De technische realisatie wordt met een extern softwarebureau vormgegeven.

Het project vraagt om een solide governance en projectorganisatie op zowel internationaal als nationaal niveau. Mazars Nederland is actief betrokken bij de ontwikkeling en het testen van het platform en het bijbehorende opleidingsprogramma. Peter Hopstaken maakt deel uit van de Atlas Project Board, die verantwoordelijk is voor:

- Strategisch richting geven aan het project, definiëren van de projectspecificaties, projectvoortgang
- Kernbeslissingen nemen en advies geven
- Prioritering en besluitvorming bij issues
- Beschikbare mankracht faciliteren
- Bewaken gebruikersperspectief

In het Atlas Advisory Committee is Nederland vertegenwoordigd door Alfred van den Brink (partner). Het Advisory Committee ondersteunt bij het inventariseren en 'begrijpen' van lokale werkwijzen en de wijze waarop deze vormgegeven worden in Atlas. Nederland neemt deel aan de gefaseerde uitrol

van Atlas ingaande vanaf boekjaar 2018 / 2019. In december 2018 zullen 5 vestigingen gaan deelnemen met per vestiging 1 externe accountant. Het aantal dossiers is in eerste instantie 1 à 2 per externe accountant. Vanaf boekjaar 2019 / 2020 zal de verdere uitrol plaats vinden. Mazars ziet de uitrol van Atlas met vertrouwen tegemoet. Niet alleen vanwege het 'state of the art'-karakter van deze audittool, maar ook in het kader van verdere kwaliteitsverbetering van (wettelijke en andere) controleopdrachten.

Vaktechnische Consultaties

Proces

De mogelijkheid (en in sommige situaties verplichte) vaktechnische consultatie bij het Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) is een belangrijke pijler in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Volgens dat stelsel is sprake van verplichte consultatie 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
- Uitgebreide controleverklaringen waarin 'kernpunten van de controle' zijn opgenomen
- Fundamenteel fouterstel
- Etc.

Daarnaast staat het iedere professional vrij om over andere onderwerpen DVA te consulteren; een mogelijkheid waarvan veelvuldig gebruik wordt gemaakt. Een consult moet, onderbouwd en voorzien van een eigen conclusie, onder verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijk accountant bij DVA worden ingediend. DVA geeft in principe binnen 1 werkdag een reactie op het consult. Binnen DVA gelden de volgende kwaliteitsbewakingsprocedures:

- Vooroverleg binnen DVA is verplicht indien de aard en complexiteit van het consult daartoe aanleiding geeft
- Consulten worden achteraf beoordeeld door andere accountants binnen DVA
- De consulten worden verwerkt in de consultatie-database
- Relevante consulten worden opgenomen in DVA-Update (kennisdeling) en zijn input voor het interne opleidingsprogramma

Consultaties 2017 / 2018

Onderwerp	2017 / 2018	2016 / 2017
Externe verslaggeving	161	121
Audit & Assurance	326	247
Ondernemingsrecht	12	10
Wta	5	1
Kwaliteitsbeheersing	25	11
Onafhankelijkheid	20	24
Ethiek (overige onderwerpen)	22	16
Overige	17	5
Totaal	588	435

In absolute zin blijkt sprake van een aanzienlijke toename van het aantal consultaties. Naast het feit dat Mazars per 1 januari 2018 Ten Kate Huizinga heeft overgenomen (hetgeen heeft geleid tot extra consultaties) blijkt ook dat binnen Mazars vaker consultatie plaatsvindt. Een positieve ontwikkeling vanuit het kwaliteitsstreven van Mazars als organisatie.

Met betrekking tot de verschillende onderdelen blijkt dat de omvang van de consultaties voornamelijk wordt veroorzaakt door consultaties op het terrein van Externe Verslaggeving en Audit & Assurance.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot Externe Verslaggeving zijn:

- 17 consultaties hadden betrekking op fourterstel
- Deelnemingen, groepsmaatschappijen, consolidatie en consolidatievrijstelling leiden al jaren tot regelmatige consultaties
- Overige consultaties hadden betrekking op een grote diversiteit aan onderwerpen uit Titel 9 BW 2 en de RJ

Het aantal geregistreerde IFRS-vragen blijft beperkt omdat voor IFRS veelal consultaties plaatsvinden gelijktijdig met de review van de jaarrekening. Daarnaast worden veel vragen op het terrein van IFRS niet bij DVA ingediend, maar behandeld door de internationale IFRS-desk van Mazars in Londen en Parijs.

Voor Audit & Assurance blijkt het volgende:

- Het aantal consultaties met betrekking tot opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (NV COS 4400 en 4400N) blijft hoog; de reden hiervoor is de verplichte consultatie bij het opmaken

van de opdrachtbevestiging en voorafgaand aan het verzenden van de rapportage.

- Het aantal cases op het terrein van (vermoede) fraude is ook aanzienlijk toegenomen. Het merendeel van deze casuïstiek heeft betrekking op werknemersfraude, waarbij de directie van de klant adequate maatregelen heeft genomen om de fraude ongedaan te maken en herhaling te voorkomen (NV COS 240 en art. 26 Wta).
- Alle uitgebreide controleverklaringen bij organisaties van openbaar belang zijn door DVA beoordeeld (NV COS 701).
- 40 (verplichte) consultaties hadden betrekking op continuïteitonzekerheid (vorige jaar 21).
- ca. 50 niet-goedkeurende controleverklaringen zijn voor consultatie aan DVA voorgelegd (vorige jaar 40).

Evaluatie en aanpassing consultatieproces

Gedurende het boekjaar is het consultatieproces geëvalueerd:

- Consultaties worden soms niet voldoende voorbereid. Evenmin blijkt de eindverantwoordelijk accountant altijd betrokken te zijn bij het consult. Door DVA worden collega's hier soms op aangesproken. DVA voert daarbij echter een enigszins terughoudend beleid, omdat het consultatieproces naar onze mening laagdrempelig moet zijn. 'Beter een keer onvoldoende voorbereid consulteren, dan niet consulteren' is daarbij het devies.
- Naast de formele consultatieprocedure bestaat er ook een informele consultatiemogelijkheid, omdat collega's soms de behoefte hebben om kort met een DVA-collega te 'sparren' over een bepaalde richting. Mocht een dergelijk informeel consult in de richting gaan van een formeel consult, dan wordt de collega daarop gewezen en gevraagd alsnog een formeel consult in te dienen. Overigens blijkt dit informele consultatieproces ook in een belangrijke behoefte te voorzien.
- Met een zekere regelmaat blijkt dat sprake is van overige dienstverlening die in het licht van de ViO een (mogelijke) bedreiging oplevert. Daarbij rijst de vraag of onze multidisciplinaire dienstverlening richting klanten bij professionals tijdig het signaal van mogelijke bedreigingen oproept. Dit onderwerp vraagt de komende periode extra aandacht.
- Enkele jaren geleden is besloten de uitgebreide controleverklaring onder de verplichte consultatie te brengen. Na een cyclus van drie jaar wordt op dit moment geëvalueerd of dit een onderwerp van verplichte consultatie blijft (c.q. of we hiervoor een aangepaste procedure implementeren). Elementen die daarbij een rol spelen zijn a) de ervaringen die de teams inmiddels hebben opgedaan; b) de afname van het aantal opmerkingen dat DVA bij deze verklaringen maakt; en c) het feit dat gegeven de aard en complexiteit van onze opdrachtgevers in het OOB-domein kernpunten regelmatig in meerdere opeenvolgende jaren terugkomen.

- De beoordeling door DVA van de uitgebreide controleverklaring (en tevens andere controleverklaringen die voor verplichte consultatie in aanmerking komen) is voornamelijk gericht op die onderdelen van de controleverklaring die met het verplichte consultatie-onderwerp samenhangen. Door Compliance & Risk is voorgaande jaren vastgesteld dat regelmatig nog sprake was van (slordigheids)foutjes in controleverklaringen. Daar zijn de collega's op gewezen en DVA heeft de beoordeling van de controleverklaring op dat onderdeel uitgebreid tot 'marginale' beoordeling. Inmiddels kan worden geconstateerd dat het aantal van dergelijke omissies aanzienlijk is afgenomen.
- Met betrekking tot fourtherstel geldt verplichte consultatie bij DVA. Daarbij wordt Compliance & Risk (die bij fourtherstel moet beoordelen of verder onderzoek, c.q. een oorzakenanalyse nodig is) niet door DVA geïnformeerd, om te voorkomen dat dit consultatie zou belemmeren. Dat heeft geleid tot de implementatie van een 'blame free'-meldingsprocedure van fouten, waarbij de melding aan Compliance & Risk – onder voorwaarden – geen sanctionerende consequenties heeft voor de betrokken accountant. Belangrijkste doel van de implementatie hiervan is het streven naar kwaliteitsverbetering in een lerende organisatie.

Een belangrijke aanpassing in het consultatieproces, die op verzoek van Compliance & Risk is gemaakt, is het vastleggen van de volgende elementen:

- Al dan niet verplicht consult
- Consultatie naar aanleiding van discussie binnen het team
- Consult op basis van aanwijzen van niet-teamleden (bijvoorbeeld een OKB of Compliance & Risk)

Bedoeling hiervan is om op die manier meer inzage te krijgen in de achtergrond van consulten – en waar nodig daaraan opvolging te kunnen geven.

Beschikbaarheid van mensen

Belangrijk is dat medewerkers die betrokken zijn bij controleopdrachten voldoende controle-uren maken. Als norm hiervoor is binnen Mazars gedefinieerd dat minimaal 50% van de voor betreffende medewerker geldende productiviteitsnorm aan controleopdrachten moet zijn besteed.

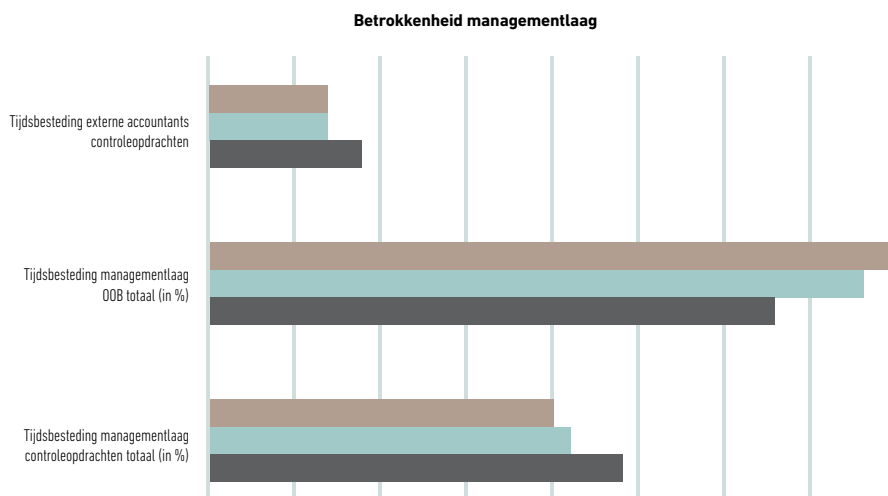
Naar aanleiding van de uitgevoerde analyse kunnen hieruit per functiecategorie de volgende conclusies worden getrokken

Functie	Aantal	Niet voldaan aan de norm	Verklaring
Partner	21	4	Een partner heeft in 2017 / 2018 zijn controleportefeuille verder afgebouwd en definitief de overstap naar AOS gemaakt. Drie partners combineren hun bestuursfunctie met een klantenportefeuille.
Director	11	1	Eén director is door ziekte en herstel het afgelopen jaar grotendeels uit de roulatie geweest.
Senior manager / manager	39	1	Eén collega is deels ziek geweest en heeft werkzaamheden verricht voor de IFRS-desk.
Junior manager	49	2	Eén collega is langere tijd ziek en de andere collega doet onderzoek naar toepassingen van data-analyse in de controlepraktijk.
Senior assistent	76	4	Drie collega's zijn inmiddels uit dienst. De andere collega is (deels) ziek geweest.
Overige assistenten	101	8	De oorzaak is bekend en waar nodig zijn aanvullende afspraken gemaakt of is afscheid genomen. Naar verwachting levert dit voor 2018 / 2019 geen kwaliteitsissues op.
Totaal	297	20	

Het percentage dat aan de norm voldoet (93%) ligt op vrijwel hetzelfde niveau als in 2016 / 2017 (92%).

Naast het maken van voldoende controle-uren wordt de kwaliteit van de dossiers in belangrijke mate bepaald door de betrokkenheid van de managementlaag (functieniveau manager en hoger).

De betrokkenheid van de managementlaag is in verhouding tot de totale tijdsbesteding aan controleopdrachten in de afgelopen jaren gedaald van 24% naar 20% en ligt binnen de vastgestelde bandbreedte van 10% tot 25%. Bij de meer risicovolle opdrachten (OOB) is juist een stijging waargenomen en dit is in lijn met onze verwachting. De tijdsbesteding van de externe accountants bij niet OOB-opdrachten ligt even als voorgaand jaar op 7%.



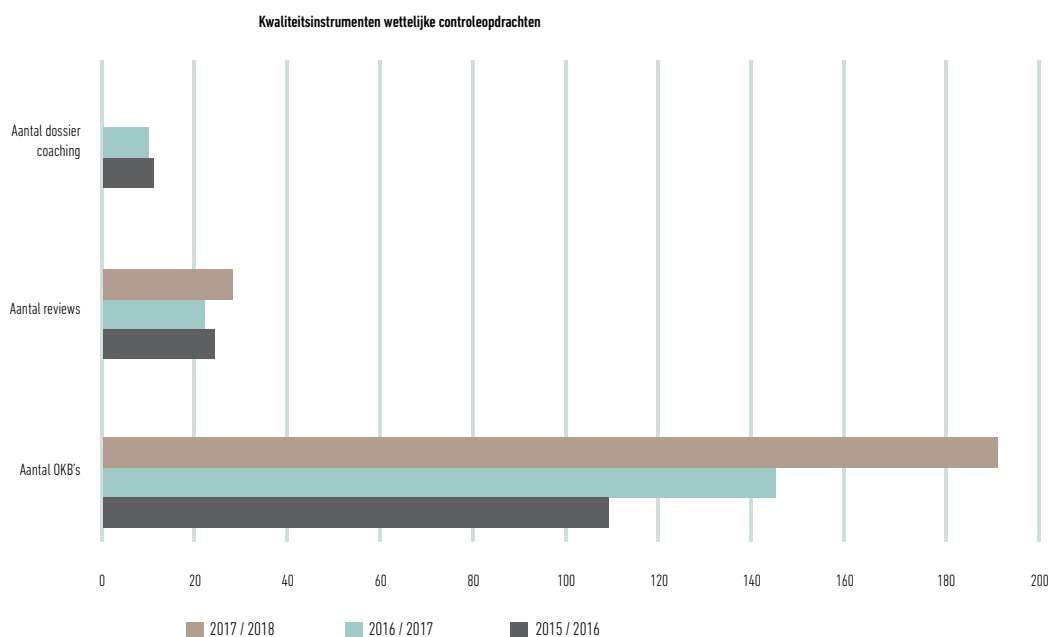
2.6

KWALITEIT MONITORING

Monitoring als belangrijk sluitstuk

Monitoring is een belangrijke pijler binnen een lerende en kwaliteitsgerichte organisatie. Dit omvat niet alleen de interne onderzoeken maar ook de uitkomsten van externe onderzoeken. Deze uitkomsten leveren belangrijke input om inzicht te krijgen in de onderliggende oorzaken (positief / negatief), in hoeverre de getroffen maatregelen effectief zijn gebleken en aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn om een verdere kwaliteitsslag te kunnen realiseren.

Het aantal ingezette kwaliteitsinstrumenten (OKB, review en coaching) versus het aantal wettelijke controleopdrachten laat over de afgelopen 3 jaren de volgende ontwikkeling zien:



De stijging van het aantal OKB's in 2017 / 2018 is mede een gevolg van een toename van de OOB-portefeuille, integratie TKH en meer eerste jaar externe accountants. Door ziekte en herstel van de director belast met kwaliteitsbevordering heeft in 2017 / 2018 geen dossiercoaching plaatsgevonden.

INTERN

OKB

De OKB is een kwaliteitstoets op het controledossier van een externe accountant voordat de controleverklaring mag worden verstrekt. Deze wordt uitgevoerd door medewerkers van ten minste het niveau van senior manager die geen onderdeel uitmaken van het controleteam. In het afgelopen jaar is het aantal uitgevoerde OKB's ten opzichte van het aantal wettelijke controleopdrachten gestegen van 27 % naar 30%. In 2017 / 2018 is ruim 1.900 uur besteed aan het uitvoeren van de OKB's en andere maatregelen kwaliteitsbeheersing:

Jaar	2017 / 2018	2016 / 2017	2015 / 2016
Aantal uren	1.941	1.603	1.131
Gemiddeld aantal uur	10	10	8
Aantal uren externe OKB	24	526	0

Voor het uitvoeren van een OKB staat een norm van 16 uur. Het gemiddelde van de uitgevoerde OKB's ligt evenals voorgaand op 10 uur en hiermee onder de interne norm. Mogelijke oorzaken die hierbij een rol hebben gespeeld zijn:

- Discipline tijdschrijven (uren worden of op een verkeerde urencode geboekt of niet geschreven)
- Het hanteren van één norm voor alle OKB's zonder rekening te houden met aard, complexiteit en omvang van de opdracht

Wij zullen op korte termijn een nadere oorzakenanalyse uitvoeren om tot een betere OKB normstelling te komen in 2018 / 2019.

Gedurende het jaar is geconstateerd dat de invulling van de OKB niet in overeenstemming was met artikel 8 EU-Richtlijn. De OKB moet worden uitgevoerd door een externe accountant, zowel voor een OOB als een niet-OOB opdracht. Alle toegewezen OKB's op wettelijke controleopdrachten 2018 (OOB / niet-OOB) worden per heden uitgevoerd door een externe accountant.

Het periodiek delen van het kwaliteitsdashboard met de externe accountant / OKB'er heeft niet kunnen voorkomen dat de OKB'er regelmatig nog te laat in het proces werd ingeschakeld. Dit heeft ertoe geleid dat de OKB op de plannings- en afrondingsfase tegelijkertijd werd uitgevoerd.

Met ingang van 2018 / 2019 zijn de kwaliteitsdashboards online beschikbaar voor de externe accountants / OKB'er en verwachten hiermee een meer tijdige inzet van de OKB'er te kunnen waarborgen.

Het afgelopen jaar hebben wij de vacatures (extern / intern) uitgezet voor

...

een dedicated OKB'er / reviewer. De vacatures hiervoor zijn nog niet vervuld. Wij zullen de komende maanden hieraan een hoge prioriteit toekennen om de vacatures ingevuld te krijgen.

Reviews

Met een review achteraf stellen we vast of voldoende controle-informatie is verkregen en gedocumenteerd in het +V-dossier. Deze review geeft ook inzicht in hoeverre de Mazars procedures en richtlijnen zijn nageleefd.

Ook voor dit jaar is besloten om voor alle externe / eindverantwoordelijke accountants voor (wettelijke) controleopdrachten één controledossier te reviews. Er zijn in totaal 27 reviews uitgevoerd tegenover 25 controleopdrachten in 2015 / 2016. Op basis van de voorlopige uitkomsten 2017 / 2018 luiden de uitkomsten als volgt:

Oordeel	2017 / 2018 (Aantal)	2017 / 2018 (WTA)	2017 / 2018 (Vrijwillig)	2016 / 2017 (Aantal)	2016 / 2017 (WTA)	2016 / 2017 (Vrijwillig)
Compliant	13	10	3	20	15	5
Niet compliant	14	12	2	5	3	2
Totaal	27	22	5	25	18	7
% voldoende	48 %	45 %	60 %	80%	83%	71%
Norm	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Het percentage compliant dossiers laat een negatieve ontwikkeling zien en kan worden verklaard door de volgende ontwikkelingen:

- Ervaringen vanuit het 1e dossieronderzoek AFM zijn in het kader van de lessons learned met de reviewers gedeeld. Een stringenter reviewhouding was hier mede het gevolg van.
- Bevindingen zijn meer gerelateerd aan de bepalingen in de NV COS respectievelijk MAM waardoor een beter inzicht ontstaat in de tekortkomingen van de geselecteerde dossiers.
- Het inzetten van (senior) managers uit de 200 uren pool met een ervaren reviewer gecombineerd met een instructie gericht op een strengere review aanpak, heeft tot meer bevindingen met betrekking tot de controleaanpak en toepassing hiervan geleid.

Alhoewel uit het Veranderprogramma (zie pagina 28) blijkt dat Mazars in de afgelopen jaren belangrijke kwaliteitsstappen heeft gezet, blijkt uit de interne reviews 2017 / 2018 dat nog belangrijke kwaliteitsmeters nodig zijn om de stip aan de horizon te bereiken. De belangrijkste uitkomsten uit de reviews zullen in de landelijke vaktechnische bijeenkomsten in januari 2019 worden besproken. Een nadere oorzakenanalyse moet inzicht geven in de mogelijke oorzaken die van invloed zijn geweest op de stijging van de non compliant dossiers in 2017 / 2018.

Claims / klokkenluidersregeling

Er zijn geen claims ontvangen met betrekking tot het Wta-domein en dit is in lijn met de gedefinieerde norm van nihil claims. In het verslagjaar is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling.

Tuchtzaken

Er zijn in het afgelopen jaar geen tuchtzaken geweest binnen het Wta-domein en dit is dus binnen de norm van maximaal drie tuchtzaken per jaar.

Inmiddels heeft het College van Beroep voor het Bedrijfsleven (CBB) uitspraak gedaan in de berisping die door de Accountantskamer tegen een registeraccountant buiten het Wta-domein was opgelegd. De CBB heeft de uitspraak van de Accountantskamer overgenomen zodat de opgelegde maatregel van een berisping is gehandhaafd. De Raad van Bestuur heeft de Compliance Officer verzocht om een nadere oorzakenanalyse uit te voeren. De uitkomsten hiervan heeft de Compliance Officer recentelijk aan de Raad van Bestuur gerapporteerd.

Melding ongebruikelijke transacties

Het aantal meldingen ongebruikelijke transacties blijft met 5 meldingen aan de lage kant (2016 / 2017: 7 meldingen). Met de herziening van de WWFT regelgeving medio 2018 hebben wij aan de gevolgen hiervan extra aandacht besteed tijdens de Mastercourse in oktober 2018, mede ook voor de gevolgen voor de melding van ongebruikelijke transacties. Het effect van deze maatregel kan pas worden gemeten over het verslagjaar 2018 / 2019.

EXTERN

Audit Dienst Rijk (ADR)

In het verslagjaar heeft de ADR 4 dossiers geselecteerd voor een nadere review. De uitkomsten hiervan kunnen als volgt worden samengevat:

Aandachtsgebieden	Aantal dossiers	Compliant ja / nee
Rijkssubsidie jaarrekeningcontrole	2	Ja
SISA	1	Ja
WNT	1	Ja

Mazars Groep (internationaal)

De laatste internationale review heeft plaatsgevonden in juli 2016 met een positieve uitkomst. Hierdoor hebben wij in 2018 alleen de zogenaamde jaarlijkse selfassessment ingevuld. In de selfassessment komen de volgende aandachtsgebieden aan bod:

- Leiderschap
- Onafhankelijkheid
- Acceptatie en continuering opdrachten
- HR
- Planning en toezicht uitvoering opdrachten
- Documentatie controlewerkzaamheden
- Consultaties
- OKB's
- Interne reviews
- Informatiebeveiliging

Belangrijkste aandachtgebieden die uit de selfassessment 2018 volgen zijn:

- Vastlegging jobevaluaties in het huidige informatiesysteem
- Uitkomsten interne reviews

2.7

KWALITEITSBEHEERSING

Impuls door kwaliteitsbeoordelaar

Het hoogste kwaliteitsniveau leveren vraagt om voortdurende impulsen en investeringen. Deze impulsen en investeringen staan in het kader van het creëren en faciliteren van een lerende organisatie en zorgen voor een permanente cultuur van aandacht voor en het doorontwikkelen van die gewenste hoge kwaliteit.

Toepassing controleaanpak met behulp van audit software / data-lab

Mazars dicht data-analyse een grote rol toe in de toekomst van het accountantsberoep. Inmiddels functioneert het Data Analytics & Insights team voor het tweede jaar binnen de Audit & Assurance praktijk. Het team bestaat uit mensen vanuit de Audit & Assurance praktijk en wordt aangestuurd door een partner. Het team heeft in 2017 / 2018 4.023 uur besteed aan het ontwikkelen en verbeteren van standaard data-analyse producten. Daarnaast is 2.005 uur besteed aan ondersteuning van controleteams door het voorbereiden van standaard data-analyse producten (gebaseerd op exportbestanden van banken en/of auditfiles uit de financiële administratie). In totaal zijn 785 analyses (vorig jaar: 355) ten behoeve van controleteams uitgevoerd.

Belangrijke activiteiten, die bijdragen aan de kwaliteit van de controle, zijn verder het afstemmen van templates voor de toepassing data-analyses in de controle met het Directoraat Vaktechniek Accountants, het leveren van een bijdrage aan de reactie van Mazars op de praktijkhandreiking 1141 'Data-analyse bij de controle' en tot slot het in gebruik nemen van nieuwe tooling. Voor komend jaar zal veel aandacht uitgaan naar het trainen van medewerkers van de Audit & Assurance praktijk, het aantrekken van nieuwe medewerkers (waaronder ook medewerkers zonder accountancy achtergrond) en het creëren van een ambassadeursnetwerk over de kantoren met als doel om kennis zoveel mogelijk te delen.

COLLECTIEVE EN INTRINSIEKE MOTIVATIE

‘UIT OPRECHTHEID LUISTEREN NAAR DE BEHOEFTE VAN
JE KLANT EN JE COLLEGA’S EN DAAROP DOORVRAGEN EN
REAGEREN IS VOOR MIJ EEN VOORBEELD VAN
MERK-WAARDIG GEDRAG.’

ESTHER VAN OPSTAL – DIRECTEUR HR

3.

TALENT EN ONTWIKKELING

Kwaliteit vraagt om investeren in mensen

In het boekjaar 2017 / 2018 heeft cultuur & gedrag steeds meer een expliciete plek gekregen ter verbetering van bestaande procedures. Tevens is er een cultuurmeting geweest, waarin input en reflectie van alle medewerkers is gevraagd op cultuur, gedrag en kwaliteit. Sinds januari 2018 zijn de voormalig Ten Kate Huizinga collega's bij Mazars aangesloten, ook zij hebben deze cultuurmeting ingevuld (nulmeting). De integratie van Ten Kate Huizinga heeft voor HR met name aandacht gehad via de uitrol van Mazars HR instrumenten.

Voor het realiseren van onze missie, visie en kernwaarden hebben wij de juiste mensen nodig op plekken waar ze hun kwaliteiten kunnen inzetten en ontwikkelen. Diverse HR-thema's, zoals talentontwikkeling, beoordelen & belonen en recruitment dragen bij aan het vinden, binden en boeien van de juiste medewerker. HR focust zich primair op gedrag dat kwaliteit en vertrouwen verder ontwikkelt bij de medewerkers van Mazars, zowel op de korte als lange termijn.

Aannamebeleid

Nieuwe professionals volgen een introductieprogramma waarin uitgebreid aandacht wordt besteed aan de waarden en de cultuur van onze organisatie. Tijdens dit introductieprogramma komt de Mazars Gedragscode tot leven. Dit geldt voor alle functieniveaus en alle servicelines. Starters doorlopen in het werving & selectieproces diverse tests, waaronder een persoonlijkheidsassessment en een capaciteitentest. Dit heeft tot doel de kwaliteit van de instroom te bewaken. Wij willen een solide werkgever zijn, waar een diversiteit aan mensen met plezier werkt en zich verder kan ontwikkelen in een klantgerichte en een door kwaliteit gedreven omgeving. Man / vrouw diversiteit heeft hernieuwde aandacht gekregen middels focus in bestaande procedures. Doel is de opbouw van vrouwelijke talenten binnen alle talenten van Mazars te verstevigen.

De instroom (in aantallen) is nog steeds groter dan de uitstroom; passend bij onze groeiambities.

Boekjaar	Instroom	Uitstroom
2016 / 2017	63	32
2017 / 2018	84	47

De opbouw (in aantallen) binnen de Audit & Assurance afdeling ziet er als volgt uit:

Functie	1-9-2017	1-9-2018
Partner-aandeelhouder	18	21
Director	11	7
Senior manager	17	22
Manager	10	16
Overig	183	212
Totaal	239	278

Beoordelen, belonen en sanctioneren

Beoordelen, belonen en sanctioneren van medewerkers is ingebed in beleid waarin het werken in een kwaliteitsgerichte cultuur gemonitord kan worden.

Beoordelen

Mazars kent een Performance Management Cyclus. Deze cyclus start in juli / augustus met een annual appraisal. Dit is een beoordelings- en ontwikkelgesprek en geeft richting aan de focuspunten voor het nieuwe boekjaar. De input voor de beoordeling wordt opgehaald tijdens round table sessies in mei, waarin elke medewerker de gelegenheid krijgt zijn of haar input te geven over het functioneren van collega's van een lager functieniveau. Door het gebruik van dit instrument wordt de objectiviteit van de beoordeling geborgd. In december / januari vindt de interim appraisal plaats (functioneringsgesprek).

In het boekjaar 2017 / 2018 is de reversed round table geïntroduceerd voor alle afdelingen. De reversed round table wordt gebruikt om feedback op te halen in de organisatie. Medewerkers geven open en constructief feedback over één of meerdere functiegroepen van een hoger functieniveau en op afdelingsniveau. Deze sessies hebben in juni 2018 plaatsgevonden. Na afloop van deze sessie hebben alle leidinggevendenden zowel een mondelinge als schriftelijke terugkoppeling ontvangen en zijn de partners geïnformeerd over de uitkomsten op afdelingsniveau.

In het boekjaar 2017 / 2018 is aandacht besteed aan het beoordelen en belonen in relatie tot de geleverde kwaliteit van de medewerkers. Dit thema komt aan bod bij het vaststellen van de performance score (tijdens de round table sessies), maar telt eveneens mee bij het vaststellen van de potential score. De potential score geeft aan in hoeverre de medewerker potentieel heeft om door te groeien en op welke termijn dit gerealiseerd kan worden.

Job evaluatieformulieren en upward jobevaluatieformulieren zijn een belangrijk hulpmiddel bij het evalueren van opdrachten / projecten. In deze formulieren gaat het met name over de vaktechnische kennis en de competenties die iemand heeft om zijn functie goed uit te kunnen oefenen.

Belonen

De in 2016 geïntroduceerde salarismatrix sluit aan bij de wens om te differentiëren in beloning van medewerkers op basis van de geleverde kwaliteit en diversiteit. De matrix maakt het eenvoudiger om in de jaarlijkse salarisverhoging gebaseerd op de performance score, onderscheid te maken tussen goed en minder goed presterende medewerkers. Medewerkers met een onvoldoende performance score komen niet in aanmerking voor een salarisverhoging. Door de positieve werking van de nieuwe salarismatrix is besloten deze te handhaven.

Het variabel beloningsbeleid stimuleert het credo van 'walk the extra mile'. De bijzondere prestatie dient bij te dragen aan het realiseren van onze strategische doelen, waarvan het leveren van vaktechnische topkwaliteit en het bevorderen van een bijpassende cultuur en gedrag de belangrijkste zijn. Evaluatie van dit beleid vindt plaats en wordt uitgevoerd in 2019.

Sanctioneren

Mazars kent een sanctioneringsbeleid op gebied van de wet- en regelgeving van de accountant. Dit beleid is breed geïmplementeerd en wordt strak gemonitord door de Raad van Bestuur. Daarnaast is er een aantal maatregelen / sancties gekoppeld aan het behalen van een onvoldoende performance score:

- Geen salarisverhoging
- Geen variabele beloning
- Geen promotie (benoeming of bevordering)
- Verbeterplan

Het beoordelen, belonen en sanctioneren is ingebed in het beleid waarin het werken in een kwaliteitsgerichte cultuur gemonitord kan worden. Daarom is het van belang om continu te blijven monitoren hoe het proces verloopt, waar in het proces verbetering nodig is en hoe dit zo optimaal mogelijk gecommuniceerd kan worden. Daarom verschuift onze aandacht naar zorgvuldige verbeterplannen. Dit moet ook het gesprek tussen leidinggevende en medewerkers verder versterken en een basis leggen voor een meer continu leren met elkaar.

Promotiebeleid

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 in aanmerking komt. Op alle voordrachten is daarom het benoemingsbeleid van toepassing met vaktechnische toetsing, input van een externe deskundige en een selfassessment. Deze inzichten worden in het benoemingsgesprek gebundeld. In het boekjaar 2017 / 2018 zijn tien medewerkers voorgedragen voor promotie en hebben de promotieprocedure doorlopen met als doel de genoemde elementen te toetsen. Acht medewerkers hebben de procedure positief afgerond en zijn benoemd.

Opleidingen

Visie

Voor het realiseren van onze missie, visie en kernwaarden hebben wij de juiste mensen nodig op plekken waar ze hun kwaliteiten kunnen inzetten en ontwikkelen. Kwaliteit en geïntegreerd samenwerken staan voorop in alles wat wij doen. Dat vraagt om een kwalitatief hoogwaardig opleidingsbeleid en -aanbod. De Mazars Academy biedt een breed scala trainingen aan voor alle medewerkers. Medewerkers kunnen op drie manieren deelnemen aan een opleiding: aanbod vanuit de opleidingsbrochure, individueel verzoek en verzoek 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, de zogenoemde soft skills. Wij zien een toenemende belangstelling en participatie hierin.

Mazars biedt een gevarieerd opleidingsprogramma aan op het gebied van Technical Skills, Leadership en Business Development. Het nationale opleidingsprogramma sluit aan bij het internationale programma, onze visie en de wensen van de praktijken. Het aanbod wordt gepresenteerd in de vorm van leerpaden per functie en per serviceline. Het internationale programma is als basis gebruikt voor de doorvertaling naar het nationale programma, waarbij ook deze trainingen als volgt zijn ingedeeld: Induction, Technical Skills, Innovation en Leadership en Business Development.

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 is de juiste mensen op de juiste plek; sleutelposities zijn hierbij vanzelfsprekend en ook breed de kwaliteit inzetten die wij in huis hebben. Dit doen we door talent te herkennen, te plaatsen en te behouden en managementpotentieel te ontwikkelen. Hiertoe is de Master Course opgezet. Dit leiderschapsprogramma draagt bij aan de ontwikkeling van het leiderschap- en managementpotentieel bij onze talentvolle (senior) managers en directors.

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 vast of alle accountants het verplichte opleidingsaanbod hebben doorlopen.

Trainingen & Opleidingen Audit & Assurance	2017 / 2018	2016 / 2017
Totale investering in training & opleiding*	€ 1.371.596	€ 826.692
Gemiddelde investering in training en opleiding per medewerker (in euro's)*	€ 5.179	€ 4.015
Totaal uren besteed aan training en opleiding (intern en extern)**	46.667	36.141
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker**	152	164
Uren voorbereiden en geven van training (intern en extern)**	1.158	2.052

* *betreft kosten externe trainingen en studiekosten*

** *uren interne / externe training en studie-uren*

Afgelopen jaar is een stijging te zien in de investering en uren besteed aan training en opleiding. De toename in investering is te verklaren door het aantrekken van medewerkers met een studieschuld en de declaraties van studiekosten van deze nieuwe medewerkers. Daarnaast zijn de kosten van de Mastercourse en Audit2daagse meegenomen.

...

De uren besteed aan training en opleiding zijn onderverdeeld in interne en externe uren. De externe uren betreffen de uren die medewerkers besteden aan een vakinhoudelijke opleiding aan een erkend opleidingsinstituut. In totaal zijn dit 34.402 uren. De interne uren hebben betrekking op de uren die intern worden aangeboden. Dit zijn in totaal 11.565 uur. De overige 700 uren zijn extern besteed aan vaardigheidstrainingen.

Als erkende onderwijsinstelling registreert Mazars trainingen in het cursusregistratiesysteem (CRS) van de NBA. De toegekende codes voor gecertificeerde uren worden vervolgens geregistreerd in ons learning management systeem. De medewerker kan aan de hand van deze gegevens zelf zijn uren registreren.

In het boekjaar 2017 / 2018 hebben de medewerkers en RA / AA accountants voldaan aan hun PE-verplichting over het jaar 2017.

-
'ACTIEF VRAGEN OM FEEDBACK HEEFT VOOR MIJ BIJGEDRAGEN AAN
MIJN PERSOONLIJKE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING BIJ HET
EFFECTIEF MANAGEN VAN VERWACHTINGEN.'

LAURAN STEUNEBRINK – JUNIOR MANAGER AUDIT & ASSURANCE
-

DUURZAME ORGANISATIE

‘IN DE SAMENWERKING MET MIJN KLANTEN MAAK IK DE
VERBINDING DOOR ME TE RICHTEN OP DE KLANT EN DOOR DE
VRAAG ACHTER DE VRAAG TE STELLEN.’

IKRAM AFKIR ZERAÏ – SENIOR ASSISTANT AUDIT & ASSURANCE

4. JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

4.1 NATIONALE ORGANISATIE

Mazars Accountants N.V.

De wettelijke controleactiviteiten zijn ondergebracht in Mazars Accountants N.V. (hierna: "Mazars Accountants"), onderdeel van de Nederlandse Mazars Groep (een schematische weergave van de structuur van de Nederlandse Mazars Groep is opgenomen op pagina 86). Mazars Accountants is de vergunninghouder voor het uitvoeren van wettelijke controles (inclusief OOB's).

Tot 4 september 2018 beschikte ook Ten Kate Huizinga Audit N.V. over een vergunning. Inmiddels is deze ingetrokken en worden alle wettelijke controleopdrachten binnen Mazars Accountants gedaan.

Mazars Accountants heeft de rechtsvorm van een naamloze vennootschap en is statutair gevestigd te Rotterdam. De aandelen worden gehouden door Mazars Paardekooper Hoffman Holding N.V. (hierna: "Mazars Holding"). De aandelen in Mazars Holding worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de partner-aandeelhouders, waarbij de economische gerechtigdheid tot de aandelen toekomt aan Coöperatie Mazars Paardekooper Hoffman U.A. (hierna: "Coöperatie"). De Coöperatie heeft geen zeggenschap: het stemrecht en de juridische eigendom van de aandelen in Mazars Holding berust bij de praktijkvennootschappen van de partner-aandeelhouder. De functie van de Coöperatie schuilt in het voorkomen van eventuele fiscale nadelen in geval van mogelijke toekomstige verkoop of herstructurering van de aandelen in Mazars Holding.

Mazars Accountants heeft zelf geen personeel in dienst. Op basis van de afspraken tussen Mazars Holding en de praktijkvennootschappen wordt de arbeid en de kennis van de partners die werkzaam zijn als controlerend accountant ter beschikking gesteld aan Mazars Accountants. Externe accountants en overige medewerkers voor het verrichten van controlewerkzaamheden worden ingehuurd vanuit Mazars N.V. en Mazars TKH N.V. op basis van een service level agreement met Mazars Accountants.

Stichting Vereffening Millenniumovergang

In 2000 is een einde gemaakt aan de praktijk van het berekenen van goodwill aan nieuwe toetreders. Via Stichting Vereffening Millenniumovergang (hierna: "SVM") zijn de rechten van partners die vóór 2000 goodwill hebben betaald, geregeld, alsmede 3 partners ten gevolge van de overname Ten Kate Huizinga. Deze zogenaamde goodwillpartners ontvangen na het moment van uittreden als partner-aandeelhouder (uiterlijk aan het einde van het boekjaar dat het 65e levensjaar wordt bereikt) een totaalbedrag van € 453.000 verspreid over een periode van vier jaar.

SVM wordt jaarlijks gefinancierd uit het resultaat. De eerste 10% van het totale resultaat tot een maximum (welke inclusief rentebedragen € 1.360.023 bedraagt) wordt door de deelnemers (de praktijkvennootschappen) uit hun zogenaamde aansluitingsvergoeding vergoed aan SVM.

Mazars Holding vervult de kassiersfunctie maar heeft noch via haar Raad van Bestuur noch via andere rechten, zeggenschap in SVM. SVM maakt geen onderdeel uit van de Nederlandse Mazars Groep voor consolidatiedoeleinden.

Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman

De Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman (hierna: "Stichting") is een transparante stichting waarbij de deelnemers de praktijkvennootschappen zijn.

Zowel de geldstromen uit hoofde van de financiering door partner-aandeelhouders alsmede de geldstromen verband houdende met de aansluitingsvergoedingen, waaronder de bevoorschotting daarop, lopen via deze Stichting. De Stichting is opgericht om ingeval van een faillissement (of vergelijkbare situaties) te kunnen voorzien in een partij die alle praktijkvennootschappen kan vertegenwoordigen. De Stichting heeft geen eigen kapitaal en het jaarlijkse resultaat is nihil. Uitgaande van 'going concern' van de Nederlandse Mazars Groep is de Stichting een volledig transparant lichaam.

Stichting Saamhorigheid

Indien een partner overlijdt voor de leeftijd van 65 zal 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). De verplichting die ontstaat op het moment van overlijden wordt overgenomen door de Stichting Saamhorigheid. Deze Stichting Saamhorigheid heeft op haar beurt een vordering op alle deelnemers (de praktijkvennootschappen) inzake een jaarlijkse bijdrage.

Organisatiestructuur

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Raad van Bestuur

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

In het boekjaar 2017 / 2018 bestond het bestuur van Mazars Accountants N.V. uit:

Ton Tuinier - Voorzitter / statutair bestuurder

Peter Hopstaken - Statutair bestuurder

Anton Dieleman - Directeur Vaktechniek Accountancy

Anton Dieleman is als beleidsbepaler verbonden aan het bestuur van Mazars Accountants N.V.

Servicelines:

- Audit & Assurance (A&A)
- AOS
- Tax
- Consultancy

Partner-aandeelhouders

Onze partners zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. In het afgelopen boekjaar waren 55 partner-aandeelhouders aan Mazars Holding verbonden.

DVA

DVA speelt een belangrijke rol bij het ondersteunen van onze professionals waar het gaat om kwaliteitsbeheersing. DVA valt hiërarchisch onder het lid van de Raad van Bestuur dat vaktechniek / kwaliteitsbeheersing in zijn portefeuille heeft en legt daaraan verantwoording af. In het verslagjaar was dit Peter Hopstaken. De afdeling staat onder leiding van Anton Dieleman en omvat vier medewerkers.

Compliance Officer

In het verslagjaar 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 gedurende het verslagjaar uit vier medewerkers. Tevens vervult Compliance & Risk een belangrijke rol in het kader van risicomanagement en ondersteuning bij de interne kwaliteitsonderzoeken.

Voor de schematische weergave van de organisatiestructuur wordt verwezen naar pagina 87.

4.2

INTERNATIONALE STRUCTUUR

Internationale Mazars Group

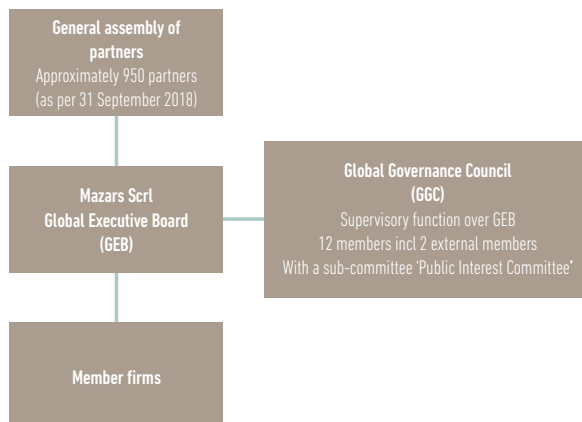
De internationale Mazars Group is een internationaal geïntegreerd partnership (integrated firm) in audit, advies, accounting, tax en juridische advisering. Per 31 augustus 2018 is de groep actief in 86 landen (inclusief joint ventures en 'correspondents') met meer dan 21.000 professionals.

De internationale Mazars Group bestaat uit accountantskantoren die een zogenaamde 'cooperation agreement' hebben gesloten met Mazars Scrl, een vennootschap op coöperatieve grondslag naar Belgisch recht (een 'Société Coopérative à Responsabilité Limitée'). 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 Group en het ondersteunen bij de implementatie hiervan bij de aangesloten member firms.

Organisatiestructuur

De structuur kan in hoofdlijnen als volgt worden weergegeven:



De General Meeting of Members vormt de centrale spil in de organisatiestructuur en het besluitvormingsproces op internationaal niveau. De General Meeting of Members 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.

De GEB is belast met de operationele uitvoering van het beleid van de internationale Mazars Group. De huidige 9 leden zijn in december 2016 benoemd voor een periode van vier jaar. De GEB bestaat uit negen bestuurders. De voorzitter van de Nederlandse Raad van Bestuur, Ton Tuinier, is eveneens lid van de GEB.

De GGC vervult een toezichthoudende rol op de GEB en rapporteert de uitkomsten hiervan aan de General Meeting of Members. De GGC bestaat op dit moment uit 10 interne leden. Er zijn twee externe leden.

Kwaliteitsbeleid vanuit de internationale Mazars Group

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 de internationale Mazars Group 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 de internationale Mazars Group. Deze worden beschikbaar gesteld via het Risk Management Manual (RMM) en het Quality Assurance Manual (QAM).

Het Risk Management Manual (RMM) beschrijft de risico- en kwaliteitsbeheersingsprocedures voor de hele Mazars organisatie; derhalve voor alle servicelines. Onderwerpen die daarin worden behandeld zijn (onder meer):

- Algemene informatie over de governance-structuur van Mazars 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

Het Quality Assurance Manual regelt meer concreet en diepgaander de kwaliteitsbeheersingsprocedures met betrekking tot de Audit & Assurance praktijk. Het gaat daarbij onder andere om (internationa(a)l(e)):

- Gedragsregels op het terrein van objectiviteit en onafhankelijkheid
- Procedures voor klantacceptatie en opdrachtaanvaarding
- Personeelsbeleid: werving en selecties, training en beoordeling en beloning
- Audit methodologie (Mazars Audit Manual)
- Vaktechnische consultatieprocedure
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
- Interne kwaliteitsonderzoeken
- Klachten en claims

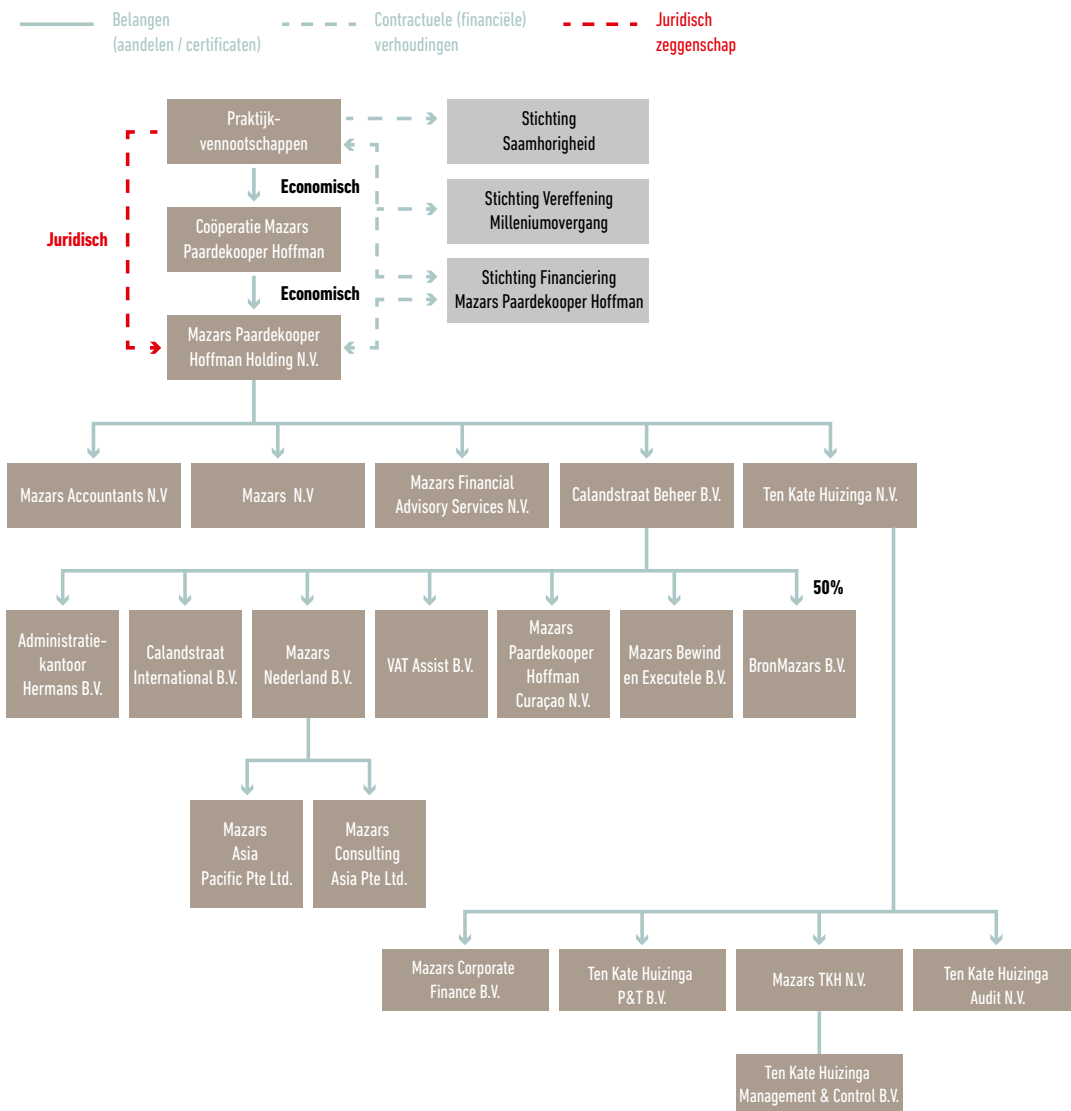
De internationale kwaliteitsborging steunt daarnaast op quality assurance reviews bestaande uit:

- Self-assessments 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)

Opvolging van de uitkomsten vindt enerzijds plaats door eventuele actieplannen op groepsniveau te monitoren en anderzijds door best practices te delen en te implementeren.

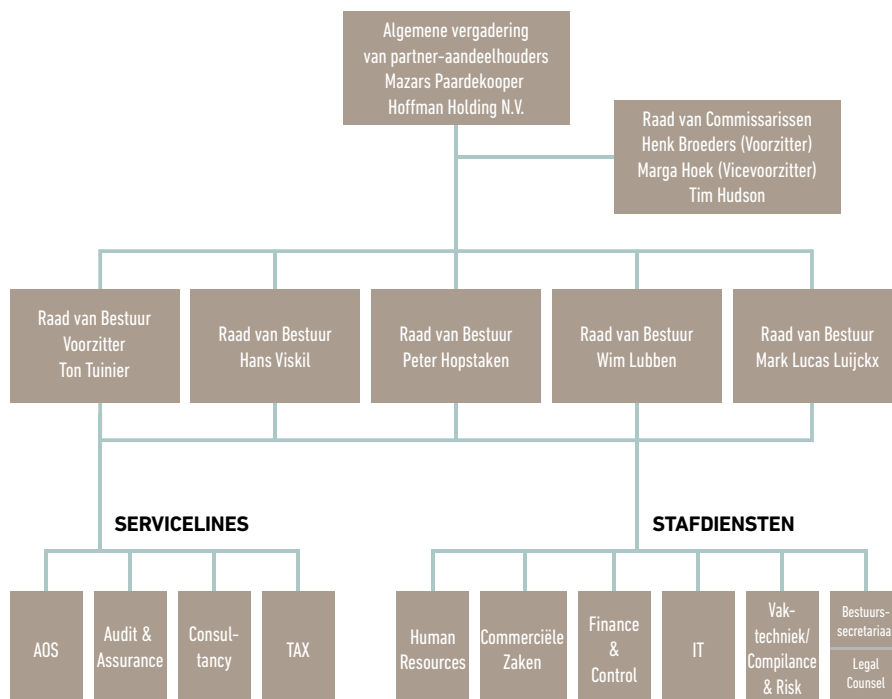
4.3 DEELNEMINGEN

Deelnemingen MPH Holding N.V.



4.4

ORGANISATIESTRUCTUUR



EVENWICHTIG BENOEMINGS- EN BELONINGS- BELEID

‘OBJECTIVITEIT IS ESSENTIEEL VOOR EEN PROFESSIONEEL-
KRITISCHE HOUDING. BELANGRIJK IS OM ALTIJD
ALTERNATIEVEN TE VERKENNEN EN ANDEREN HIERBIJ TE
BETREKKEN. CONSULTATIE IS EEN TEKEN VAN KRACHT.’

MARIEKE VAN YPEREN – MANAGER COMPLIANCE DESK

5.

GRONDSLAG BELONINGEN EXTERNE ACCOUNTANTS

Bij Mazars hebben in 2017/2018 28 (2016 / 2017: 27) bij de AFM geregistreerde extern accountants gefunctioneerd, waarvan 20 (18) partners en (8) 9 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-/winstverdelingssysteem hier een goede balans in gevonden te hebben. Laatstelijk is op voorstel van de Raad van Commissarissen het beloningsbeleid voor partners door de AVA vastgesteld op 13 april 2017 voor een periode van vier jaar.

5.1

PARTNER-AANDEELHOUDERS

Elke partner-aandeelhouder van Mazars is tevens aandeelhouder van de internationale Mazars Groep via Mazars CARL. In CARL zijn onder meer afspraken vastgelegd over de winstverdeling binnen de Mazars Groep. Winstverdeling naar landen en daar werkzame partners vindt plaats op basis van een vooraf, in principe voor 4 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 partner-aandeelhouders daar worden toegerekend. Het 50% landen winstaandeel wordt direct onder de partners verdeeld op basis van de nationale puntwaarde. Uit het winstaandeel (aansluitvergoeding) dient de partner-aandeelhouder een arbeidsbeloning, autokosten, kosten van

pensioenvorming en arbeidsongeschiktheidsverzekering alsmede overige vennootschapskosten (van de praktijkvennootschap 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 hierop afgeweken (bijvoorbeeld parttime functies). Voor bestuursfuncties is een opslag voor de voorzitter van 20% en de overige bestuursleden van 10% vastgesteld. Het gemiddelde winstaandeel van een volledig ingegroeide partner bedroeg over afgelopen verslagjaar circa € 341.000 (2016 / 2017 € 340.000).

Naast de basis winstverdeling kan de Raad van Bestuur een bonus of malus van maximaal 10% toekennen aan een partner-aandeelhouder 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 (gedrag en cultuur alsmede vaktechnische performance) alsmede werkkapitaal beheer zijn mogelijke redenen voor toepassen van DRS. In verband met het op kwaliteitsgebied ernstig disfunctioneren is de samenwerking met een partner-aandeelhouder per het eind van het vorige verslagjaar verbroken. In deze casus is overeengekomen een negatieve DRS groot € 120.000 toe te passen. Door de Raad van Bestuur is besloten naast deze casus geen andere DRS bonus / malus toe te passen. Tevens is besloten het deel ziend op de in afgelopen jaar reeds gemaakte kwaliteitskosten, betrekking hebbend op deze casus, op de normale wijze onder partners te verdelen en het resterende negatieve DRS deel, naar schatting circa € 70.000, in te zetten voor kwaliteitsverbeteringsprojecten in het lopende verslagjaar en derhalve buiten de reguliere verdelingssystematiek te houden. Ten aanzien van het toepassen van DRS over het jaar 2017/2018 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-aandeelhouder mogelijk maken. In sporadische gevallen is hiervan in het verleden gebruik gemaakt. Ten dele beantwoordt deze regeling aan het besluit binnen de accountancysector tot invoer van een claw backregeling. Over het verder formaliseren en in de regelgeving integreren van een claw backregeling wordt nog verder nagedacht.

Mazars kent geen goodwill systematiek meer. Wel is sprake van een ingroei systeem voor nieuwe partners. Gedurende een periode van 7 jaar wordt een lineair afnemende aftrek op het winstaandeel toegepast. In het eerste jaar bedraagt de aftrek circa 35% 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-aandeelhouder aan Mazars verstrekt te worden. Dit kapitaal zal straks waarschijnlijk ook ingezet worden voor de nader te formaliseren claw backregeling. 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. Afgelopen jaar is 3% van de winstaandelen van de partners ingehouden.

Al met al menen wij een evenwichtig en gebalanceerd pakket van financiering en winstdeling te hebben dat passend is voor onze organisatie en haar

5.2 DIRECTORS

De extern 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 beloningen pakket. 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.

DIVERSITEIT EN VEEL- ZIJDIGHEID

‘DOOR MAXIMALE FLEXIBILITEIT TE BIEDEN HELP IK MIJN TEAM OM WERKDruk BEHEERSBAAR TE MAKEN EN OM TE KOMEN TOT MAXIMAAL WERKGELUK. DEZE FLEXIBILITEIT HELPT MIJ OOK OM MIJN EIGEN WERKGELUK TE OPTIMALISEREN.’

JOERI GALAS – PARTNER AUDIT & ASSURANCE

6. PARTNERBELEID

Afgelopen verslagjaar zijn twee nieuwe audit partners 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. Beide nieuwe auditpartners hebben de procedures met succes doorlopen.

Met de overname van Ten Kate Huizinga zijn ook twee auditpartners meegekomen. In de aanloop naar deze overname is de kwaliteit van deze extern accountants getoetst en zijn door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen in dit kader ook nadrukkelijke gesprekken gevoerd, een en ander met positieve uitkomsten.

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. In het vorige verslagjaar heeft een dergelijke casus zich voorgedaan en is de overeenkomst per einde van dat verslagjaar ontbonden.

GROEI EN DUURZAAM RENDERMENT

‘HET VOLGEN VAN OPLEIDINGEN EN MIJN INSPANNINGEN OP HET
GEBIED VAN VAKTECHNIEK NAAST MIJN KLANTWERK, DRAGEN
BIJ AAN MIJN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING.’

JESSICA BOEKHOUDT – MANAGER AUDIT & ASSURANCE

7. OMZET

De totale omzet over het boekjaar 2017 / 2018 van Mazars Nederland bedraagt € 100,7 miljoen tegenover € 87,4 miljoen in 2016 / 2017.

De omzet is als volgt samengesteld:

Bedragen in € miljoen	2017 / 2018	2016 / 2017
Wettelijke controle	21,2	17,5
Overige assurance	16,5	14,9
Accounting en Outsourcing	27,1	20,7
Fiscale dienstverlening	31,6	30,9
Overig	4,3	3,4
Totaal	100,7	87,4

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

Bedragen in € miljoen	2017 / 2018	2016 / 2017
Wettelijke controle OOB	2,5	2,3
Wettelijke controle niet-OOB	18,7	15,2
Totaal wettelijke controle	21,2	17,5
Overige assurance-opdrachten OOB controleklanten	0,1	0,4
Overige assurance-opdrachten overige WTA klanten	1,2	1,4
Overige dienstverlening overige WTA klanten	4,3	5,5
Overige dienstverlening niet WTA klanten	73,9	62,6
Totaal	100,7	87,4

In de omzetcijfers 2017 / 2018 is mede de omzet over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 augustus 2018 TKH meegenomen.

INZICHT IN GEVOERD KWALITEITS- BELEID

‘KENNIS IS DE BASIS VOOR EEN KWALITEITSGEDREVEN ORGANISATIE.
KENNIS ONTWIKKEL JE SAMEN DOOR TE DELEN.’

REMCO TER STEEGE – DIRECTOR VAKTECHNIEK ACCOUNTANCY

8. VERKLARING BELEIDSBEPALERS

De kwaliteitssystemen van Mazars zijn in het afgelopen verslagjaar weer verder doorontwikkeld. Dit helpt de organisatie en ons als Raad van Bestuur in het bereiken van de gewenste verbetering van de geleverde kwaliteit en monitoring daarvan. Ook voor de komende jaren zien we de noodzaak de ingezette weg van verdere verbetering onverminderd door te zetten om daarmee als organisatie en Raad van 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 Transparantieverslag 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, 21 december 2018

Mazars Accountants N.V.
Ton Tuinier
Peter Hopstaken
Anton Dieleman

BIJLAGE 1

OVERZICHT ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG

Beursfondsen

- Accunia European CLO II B.V.
- ALME Loan Funding IV B.V.
- ALME Loan Funding V B.V.
- AND International Publishers N.V.
- Arena NHG 2014-I B.V.
- Arena NHG 2014-II B.V.
- Arena NHG 2016-I B.V.
- Ares Euro CLO I B.V.
- Ares European CLO II B.V.
- Ares European CLO III B.V.
- Ark Finance 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.
- BNPP IP Euro CLO 2017 B.V.
- Bruckner CDO I B.V.
- Caja Vital Finance B.V.
- Coniston CLO B.V.
- Corsair (Netherlands) B.V.
- CRH Finance B.V.
- CRH Funding B.V.
- Deutsche Bahn Finance B.V.
- Dilijan Finance B.V.
- DUNIA Capital B.V.
- ELM B.V.
- Euro-Galaxy II CLO B.V.
- F.A.B. CBO 2002-1 B.V.
- FAB CBO 2003-1 B.V.
- Faxtor ABS 2004-1 B.V.
- Faxtor ABS 2005-1 B.V.
- FNG N.V.
- Garda CLO B.V.
- Grosvenor Place CLO III B.V.

- Himalayan Fund N.V.
- J.P. Morgan Structured Products B.V.
- Leopard CLO V B.V.
- LEVERAGED FINANCE EUROPE CAPITAL III B.V.
- MDC-GMTN B.V.
- Moscow Stars B.V.
- Munda CLO I B.V.
- Neptuno CLO I B.V.
- Pallas CDO II B.V.
- Panther CDO III B.V.
- Panther CDO IV B.V.
- Panther CDO V B.V.
- Phedina Hypotheken 2010 B.V.
- Phedina Hypotheken 2013-I B.V.
- Sinfonia Finance B.V.
- T&P Allegretto Fund N.V.
- Tikehau CLO B.V.
- Tikehau CLO II B.V.
- Tikehau CLO III B.V.
- Value8 N.V.
- ZOO ABS II B.V.

Verzekeringsmaatschappijen

- Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- 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.
- Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

BIJLAGE 2

NETWERKORGANISATIES

AFRICA

Country	Name of entity
Algeria	Mazars Hadj Ali
Angola	Mazars Angola - Auditores & Consultores, S.A.
Benin	Mazars Benin
Botswana	Mazars
Cameroon	Mazars Cameroon
Cameroon	Cabinet L.Riquier
Congo (Brazzaville)	M3B Audit & Expertise*
Ethiopia	Asrat, Gezahegn and Birberssa Audit G.P. (ASGB Partners Auditors)
Ghana	Mazars Ghana
Ivory Coast	Mazars Côte d'Ivoire
Kenya	Mazars CPA Kenya
Libya	Mazars Libya
Madagascar	Mazars Fivoarana
Mauritius	TK Uday Ltd
Morocco	Mazars Audit et Conseil SARL
Mozambique	Mazars, Lda
Namibia	Mazars Namibia
Nigeria	Mazars Coker & Company
Rwanda	Mazars in Rwanda
Senegal	MAZARS SENEGAL
South Africa	Mazars Cape Town
South Africa	Mazars Durban
South Africa	Mazars East London
South Africa	Mazars Goerge
South Africa	Mazars Gauteng
South Africa	Mazars Port Elizabeth
South Africa	Mazars Central Inc. (also known as Mazars Bloemfontein)

AFRICA

Country	Name of entity
Tanzania	Wiscon Associates
Tunisia	ECC MAZARS
Tunisia	SBCI
Uganda	BRJ Partners
Zimbabwe	KLMCA Audit Services (Private) Limited*

ASIA AND PACIFIC

Country	Name of entity
Australia	Mazars Risk & Assurance
China HongKong	Mazars CPA Limited
China HongKong	Mazars Properties Limited
China	Mazars Shanghai
China	Mazars Beijing
China	Mazars Guangzhou
China	ZhongShen ZhongHuan
India	Kalyaniwalla & Mistry
India	Kalyaniwalla Mistry & Associates
India	Mazars Advisory LLP
India	SN Dhawan & Co.
Indonesia	Mazars Indonesia
Japan	Mazars Japan KK
Japan	Mazars WB Audit Corporation
Kazakhstan	Nurteam Audit LLP*
Korea	Mazars Sebit Accounting Corporation
Kyrgyzstan	Mazars
Malaysia	Mazars
New Caledonia	OCEA Nouvelle-Calédonie*

ASIA AND PACIFIC

Country	Name of entity
Pakistan	Mazars Consulting Pakistan
Pakistan	Mazars MF & Co
Philippines	Mazars Philippines Inc.
Singapore	Mazars LLP
Singapore	Mazars Asia Pacific
Thailand	Mazars Ltd.
Vietnam	Mazars Vietnam Co Ltd

LATIN AMERICA & THE CARIBBEAN

Country	Name of entity
Argentina	Estudio Urien S.R.L.
Brazil	Mazars Auditores Independantes Sociedade Simples
Brazil	Mazars Rio de Janeiro
Brazil	Mazars Campinas
Brazil	Mazars Curitiba
Chile	Mazars Auditores Consultores Ltda.
Colombia	MCA Auditing & Accounting SAS
Dutch West Indies	MPHC Accountants & Adviseurs N.V.*
Ecuador	Hansen-Holm*
Mexico	Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V.
Mexico	Mazars Mexicali, S. de R.L. de C.V.
Mexico	Mazars Guadalajara, S. de R.L. de C.V.
Peru	Contreras y Asociados S.Civil de R.L

CENTRAL & SOUTH AFRICA

Country	Name of entity
Uruguay	Mazars Uruguay
Venezuela	Adrianza, Rodríguez, Céfalo & Asociados, Contadores Públicos - Consultores Gerenciales
Venezuela	Mazars Venezuela

EUROPE

Country	Name of entity
Albania	Mazars sh.p.k
Austria	MAZARS GmbH Wirtschaft- sprüfungsgesellschaft
Belgium	Mazars Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'entreprises B.C.V.
Croatia	Mazars Cinotti Audit d.o.o.
Cyprus	Mazars Limited
Cyprus	Mazars & Co Limited
Czech Republic	Mazars Audit s.r.o
Denmark	Mazars Denmark statsautoriseret revisionspartnerselskab
Estonia	OÜ Audiitorteenuse*
France	MAZARS SA
France	Mazars SA dite «Mazars Lyon»*
France	Mazars SA dite 'Mazars Rouen'*
France	Mazars SA dite «Mazars Strasbourg»
France	Mazars Gourgue SAS
France	Mazars SA dite «Mazars Reims»*
France	Mazars ACEA SA

*correspondent firms

EUROPE

Country	Name of entity
France	Mazars Entrepreneurs
France	Pluris Audit SARL
France	Mazars Besançon SAS
France	Mazars & Sefco SAS
France	Mazars SA dite «Mazars Toulouse»*
France	Mazars Figeor SAS
France	Thomas et Associés SA
France	Mazars & Associés SAS
France	Mazars Metz SAS
France	Mazars Pontarlier SARL
France	Mazars SPCC SAS
France	Mazars Fiduco SA
France	Mazars Dijon SARL
France	CBA
France	Mazars Experts et Conseils
France	Mazars Rodez
Germany	Mazars GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungs- gesellschaft
Germany	Dr. Steinberg & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungs- gesellschaft Steuerberatungs- gesellschaft
Greece	Mazars Certified Public Accountants Business Advisors S.A.
Hungary	Mazars Kft.
Ireland	Mazars

EUROPE

Country	Name of entity
Italy	Mazars Italia S.p.A.
Kosovo	Mazars in Albania
Latvia	Taxlink Audit*
Lithuania	Taxlink Audit*
Luxembourg	Mazars Luxembourg
Malta	Mazars Malta
Netherlands	Mazars N.V.
Netherlands	Mazars Accountants N.V.
Norway	Mazars Revisjon AS
Poland	Mazars Audyt
Poland	Mazars Polska
Poland	Mazars Expertise
Portugal	Mazars & Associados, SROC, SA
Romania	Mazars Romania SRL
Russia	Mazars JSC
Russia	Mazars Audit LLC
Slovakia	Mazars Slovensko, s.r.o.
Spain	Mazars Auditores S.L.P.
Sweden	Mazars SET Revisionsbyrå AB
Switzerland	MAZARS SA, Siège de Genève
Switzerland	MAZARS SA, Genève, succursale de Lausanne
Switzerland	MAZARS SA, Genève, succursale de Fribourg
Switzerland	MAZARS SA, Genève, succursale de Zürich
Switzerland	MAZARS SA, Genève, succursale de Sion
Turkey	Denge Bağımsız Denetim
Ukraine	Mazars Ukraine, LLC
Ukraine	Audit firm Mazars Ukraine

EUROPE

Country	Name of entity
United Kingdom	Mazars LLP
United Kingdom	Mazars Channel Islands Limited

MIDDLE EAST

Country	Name of entity
Bahrain	Mazars Chartered Accountants
Egypt	Mazars Mostafa Shawki
Israël	Bri, Rotbart, Raz, Mazars Israel
Kuwait	Mazars Hend Abdullah Alsurayea & Co
Lebanon	Mazars Saade
Oman	Mazars Chartred Accountants & co. LLC
Palestine	El Wafa Company for Financial Consulting and Accounting Services*
Qatar	Mazars Ahmed Tawfik & Co. CPA
Saudi Arabia	AlKharashi & Co.*
United Arab Emirates	Mazars Chartered Accountants

NORTH AMERICA

Country	Name of entity
Bermuda	Mazars Limited
Canada	Mazars Harel Drouin, SENCRL
United States	Mazars USA LLP

*correspondent firms

BIJLAGE 3

INVESTERINGEN

TOOLS

Binnen Mazars wordt veel tijd en aandacht besteed aan het ontwikkelen van tools. Niet alleen om efficiëntie te bereiken, maar vooral uniformiteit en kwaliteit bij het uitvoeren van opdrachten. In het verslagjaar 2017 / 2018 heeft dit binnen het domein van Audit & Assurance onder meer geleid tot de ontwikkeling van de volgende tools:

- Excel-tool bestuursverslag: ondersteunt de controleteams bij het vaststellen of het bestuursverslag aan de relevante vereisten voldoet, op basis van de geldende wet- en regelgeving, inclusief de werkzaamheden die van de accountant verwacht worden op basis van Burgerlijk Wetboek 2 Titel 9 en NV COS 720 'De verantwoordelijkheden van de accountant met betrekking tot andere informatie'
- Werkprogramma review group audit: helpt de accountant bij het uitvoeren en documenteren van een file-review van een component auditor
- Werkprogramma betrouwbaarheid lijstwerk: helpt controleteams op basis van enkele scoping vragen met het bouwen van een passend werkprogramma voor het vaststellen van betrouwbaarheid lijstwerk
- 2 checklists die de accountant moet gebruiken om de complexiteit van de IT-omgeving in te schatten en om af te wegen op welke wijze de IT-auditor ingezet moet worden
- Checklist Jaarverslaggeving: een hulpmiddel om vast te stellen dat de jaarverslaggeving op basis van Burgerlijk Wetboek 2 Titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voldoet aan deze wet- en regelgeving
- Atlas: het nieuwe elektronische pakket voor controle-opdrachten
- +Vantage: de huidige tool die wordt gebruikt voor de ondersteuning van de planning, uitvoering en afwerking van de controle en het vastleggen van de controlewerkzaamheden

In het boekjaar 2017 / 2018 is, evenals voorgaand jaar, met medewerking van veel collega's, invulling gegeven aan het opleidingsprogramma voor de Audit & Assurance serviceline. Nieuwe cursussen zijn ontwikkeld en bestaande cursussen zijn doorontwikkeld op basis van de evaluaties van voorgaand jaar en nieuwe ontwikkelingen. Hierbij is het internationale opleidingsprogramma van Mazars Groep geïntegreerd. Het ontwikkelen en verzorgen van de opleidingen wordt gedaan door accountants in het kader van maatregel 3.2 uit het rapport 'In het publiek belang' binnen een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie. Dit heeft in oktober 2018 geleid tot een succesvolle vaktechnische-tweedaagse voor alle functieniveaus tot en met junior manager.

Het (verder) ontwikkelen van het cursusprogramma wordt aangestuurd en geëvalueerd door de opleidingscommissie op basis van een jaarlijks geactualiseerd opleidingsplan en een door de afdeling HR-Training vervaardigde samenvatting van de evaluaties. In de opleidingscommissie hebben leden van de Raad van Bestuur, Directoraat Vaktechniek Accountants en HR-Training zitting. De opleidingscommissie wordt zowel binnen de Audit & Assurance serviceline, als binnen AOS, ondersteund door een klankbordgroep om verbinding met de collega's in de praktijk te maken. Daarnaast heeft binnen de serviceline Audit & Assurance het kwaliteitszorgteam Nederland een belangrijke rol in het bepalen van de gewenste onderwerpen voor het gevoerde vaktechnisch overleg in de diverse praktijken en verbeteren van werkprocedures.

BIJLAGE 4

FUNCTIES

BIJ NBA

Mazars collega's leveren een actieve bijdrage aan de NBA door te participeren in commissies en werkgroepen. Door deze bijdrage te leveren aan de beroepsorganisatie – en daarmee aan de beroepsontwikkeling – draagt Mazars bij aan het publiek belang. Voordeel van deze intensieve betrokkenheid bij de beroepsorganisatie is dat de kennis hiervan kan worden ingezet binnen Mazars. Daarbij kan worden gedacht aan concrete inzet bij controle- of andere opdrachten, actualiseren of aanpassen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, opleidingen etc. De Raad van Bestuur stimuleert dergelijke betrokkenheid bij commissies, werkgroepen en andere gremia van de beroepsorganisatie. Hieronder een overzicht over het verslagjaar 2017 / 2018 van collega's die een bijdrage hebben geleverd aan de NBA en daarmee gelieerde partijen:

Jessica Boekhoudt

lid werkgroep ESG Assurance

Siebe Dekkinga

lid Werkgroep Decentrale Overheden (WGDO)

lid Werkgroep Wet Normering Topinkomens (WNT)

Anton Dieleman

voorzitter Adviescollege Beroepsreglementering

lid Overleg Platform Vaktechniek (OPV)

Ronald van Dijk

lid Werkgroep Continuïteit

Ruben Dol

lid Werkgroep Onderwijs

Louise Geldof

lid vaktechnische staf Raad voor de Jaarverslaggeving

Jankhim Han

lid Sectorcommissie Decentrale Overheden (SDO)

lid Werkgroep Decentrale Overheden (WGDO)

Kees Harteveld

lid Sectorcommissie Verzekeringsmaatschappijen en Pensioensfondsen (SVP)

Peter Hopstaken

lid Overlegorgaan Publieke AccountantsKantoren (OPAK)

lid Stuurgroep Publiek Belang

bestuurslid Foundation for Audit Research

Ron Horsmans

lid werkgroep ESG Assurance

Frenkel Mazenier

lid werkgroep Soft controls in de jaarrekeningcontrole

Marisa Noronha

lid NBA Young Profs

lid themagroep Kwaliteit

Carel van Oldenbeek

lid van de Sectorcommissie Asset Management

Onno Opzitter

lid Raad voor Toezicht

Paul Schutjens

lid van de klankbordgroep Vastgoed accountants

Marko van Sluis

toetser voor de Raad voor Toezicht

Remco ter Steege

lid Subcommissie Ethiek

lid Werkgroep Data-analyse

CONTACT

Mazars

Tel.: 088 - 277 15 00

E-mail: info@mazars.nl

www.mazars.nl