TRANSPARANTIE-VERSLAG

2016-2017

MAZARS

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD - VISIE RAAD VAN BESTUUR P.04

MAZARS IN VOGELVLUCHT P.08

RAAD VAN COMMISSARISSEN P.10

1. IN HET PUBLIEK BELANG P.16

2. KWALITEIT P.32
- 2.1 MANAGEMENTTEAM AUDIT & ASSURANCE P.33
- 2.2 KWALITEITSBEWAKING P.34
- 2.3 ONAFHANKELIJKHEID P.50
- 2.4 KLANT- EN OPDRACHTACCEPTATIE P.53
- 2.5 OPDRACHTUITVOERING P.55
- 2.6 KWALITEIT MONITORING P.60
- 2.7 KWALITEITSBEHEERSING P.66

3. TALENT EN ONTWIKKELING P.68

4. JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR P.74
- 4.1 NATIONALE ORGANISATIE P.75
- 4.2 INTERNATIONALE STRUCTUUR P.79
- 4.3 DEELNEMINGEN MPH HOLDING N.V. P.81
- 4.4 ORGANISATIESTRUCTUUR P.82

5. GRONDSLAG BELONINGEN EXTERNE ACCOUNTANTS P.83
- 5.1 PARTNER-AANDEELHOUDERS P.84
- 5.2 DIRECTORS P.87

6. PARTNERBELEID P.88

7. OMZET P.90

8. VERLKLARING BELEIDSBEPALERS P.92

BIJLAGEN P.94
- BIJLAGE 1 OVERZICHT ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG
- BIJLAGE 2 NETWERKORGANISATIES
- BIJLAGE 3 INVESTERINGEN TOOLS
- BIJLAGE 4 FUNCTIES BIJ NBA

VOORWOORD VISIE RAAD VAN BESTUUR

TON TUINIER

PETER HOPSTAKEN

Wij geloven dat wij met de kracht van onze gezamenlijke inspanningen toegevoegde waarde bieden, om daarmee onze relevantie als accountants voor het publiek belang, alsook onze positie in de Nederlandse markt te versterken. De samenwerking met onze klanten en met elkaar, én de professionele voldoening van het werken op uitdagende projecten zorgen voor het enthousiasme waarmee wij aan de slag gaan.

Samen duurzaam waarde creëren

Onze missie en visie bieden alle aanknopingspunten voor een beleid op kwaliteit en de maatregelen die wij implementeren om deze kwaliteit te optimaliseren en te verbeteren. Er wordt richting gegeven hoe we van kennis naar duurzame waardecreatie gaan.

Missie

Mazars is een partnership van accountants en adviseurs in Nederland, inspirerend voor haar partners, geambieerd door haar medewerkers en gewaardeerd door haar stakeholders. Mazars zoekt voortdurend naar mogelijkheden om toonaangevend in kwaliteit te blijven. Wij willen de lokale en mondiale economische en sociale ontwikkeling bevorderen. Wij doen dit vanuit de passie duurzaam waarde op te bouwen en door te geven aan toekomstige generaties. Wij zijn een onderneming die floreert door culturele, intellectuele, professionele en persoonlijke diversiteit. Mazars creëert waarde op de lange termijn.

Visie
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:

TOON-AANGEVENDE KWALITEIT	vakbekwaamheid, deskundigheid en zorgvuldigheid en dit alles altijd vanuit een kwaliteitsgerichte cultuur
TALENT-ONTWIKKELING	partnership van professionele, goed geschoolde en betrokken mensen
MAAT-SCHAPPELIJKE 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
KLANT-FOCUS	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

Onze visie is dan ook direct te koppelen aan ons merk-waardig gedrag:

WAARDEVOL	Vanuit onze collectieve intelligentie en ons gedrag zijn wij inspirerend en respectvol naar de samenleving, naar elkaar en naar de klant respectievelijk de stakeholders.
EIGENZINNIG	Wij redeneren niet vanuit standaard patronen maar vanuit de uitdaging waar onze klanten en wij zelf voor staan. Uiteraard blijven wij daarbij in alle gevallen professioneel-kritisch en handelen hiernaar.
VERBINDEND	Wij staan midden in de samenleving en vervullen daarin onze maatschappelijke rol. Wij zijn voor 100% betrokken bij ons vak, onze klanten, de stakeholders en bij elkaar. Wij maken de verbinding tussen vertrouwen en verantwoordelijkheid, tussen verantwoording afleggen en verantwoording nemen.
ENTHOUSIAST	Dit brengt ons altijd net iets verder dan gebruikelijk.
SLIM	Wij zijn slim doordat wij proactief, doordacht en efficiënt werken. Kwaliteit staat voorop in alles wat wij doen. In het belang van de samenleving, onze organisatie en de klant. Bij eventuele 'conflicten' of dreigende 'conflicten' met de fundamentele beginselen en het publieke belang gaat het publiek belang voor.

Vanuit onze maatschappelijke rol hechten wij waarde aan de relaties die wij hebben met onze stakeholders (directe relaties, indirecte relaties en belanghebbenden). In die relaties 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.

Het invullen van onze maatschappelijke rol doen we in relatie tot onze sociale omgeving. We stralen vertrouwen en verantwoordelijkheid uit, en nemen ook verantwoordelijkheid.

De komende jaren gaan wij onverminderd door met het bouwen van onze toonaangevende kwaliteit, met onze missie en visie als fundament. Door de enorme snelheid van veranderingen en de complexiteit van processen willen wij blijven ontwikkelen, leren en optimaliseren. Het ontvangen en geven van feedback is cruciaal voor het slagen van onze gezamenlijke missie. Feedback hoort bij een lerende, maar vooral ook veilige en zichzelf respecterende organisatie.

De ingezette koers voor verandering en vernieuwing wordt actief ondersteund door onze partners en medewerkers. We zijn trots op wat we inmiddels hebben bereikt en gaan vol vertrouwen de toekomst tegemoet.

Rotterdam, 28 december 2017

Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.
Ton Tuinier Peter Hopstaken

TON TUINIER – VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

'HET ONTVANGEN EN GEVEN VAN FEEDBACK IS CRUCIAAL VOOR HET SLAGEN VAN DE GEZAMENLIJKE VERANDERING DIE WE MOETEN DOORMAKEN.'

MAZARS NEDERLAND IN VOGELVLUCHT

10 KANTOREN

46 PARTNERS

700 MEDEWERKERS

€ 87,4 m
omzet 2016 / 17

37% afkomstig van assurance-opdrachten

▲ 7,4 %
omzet 2016 / 17

ONZE KWALITEIT MONITORING

25
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 20.000 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

84
Countries & territories (integrated partnership)

300
Offices

GROUP GLOBAL TURNOVER 2016/2017

1,5
Bn Euro

TALENTS

20,000
Professionals

910
Partners

RAAD VAN COMMIS-SARISSEN

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. In dit transparantieverslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af voor zijn rol en verantwoordelijkheden binnen Mazars.

Jaarlijks wordt de Raad van Commissarissen gevraagd 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 de beloning van de bestuursleden vast en stelt een jaarverslag op over het eigen functioneren en door de Raad van Commissarissen verrichte werkzaamheden. Tevens houdt de Raad van Commissarissen toezicht op en geeft 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 professionals met kennis en affiniteit met het publiek belang. 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. Vanaf oktober 2016 is zij initiatiefnemer en CEO van 'Business for Good', een internationale onderneming die zich richt op het vergroten van de impact van duurzaam ondernemen en financieren. Ook is zij voorzitter van het wetenschappelijke netwerk Het Groene Brein. Hoek is verder bestuurlijk betrokken bij diverse onderzoeksprogramma's van het Nederlands Wetenschappelijk Onderwijsinstituut (NWO), juryvoorzitter bij Climate-kiC en lid van de Raad van Advies van meerdere universiteiten en business schools. Haar boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' werd in 2014 verkozen tot managementboek van het jaar en wordt in 2016 in diverse talen en landen uitgegeven.

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 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 juiste manier en met veel toewijding uitvoering gegeven 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 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 de hang naar kwaliteit nog 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 oriënteert 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.

Werkzaamheden Raad van Commissarissen 2016 / 2017
De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2016 / 2017 zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur van Mazars, waarvan één keer telefonisch. 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 gezamelijke vergaderingen met de Raad van Bestuur.

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

De leden van de Raad van Commissarissen hebben diverse keren een aandeelhoudersvergadering van Mazars bijgewoond, dit om naast de eventuele formele rol van de Raad van Commissarissen in die 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. In september 2016 hebben er bestuursverkiezingen plaatsgevonden. Voorafgaand aan deze verkiezingen heeft de Raad van Commissarissen een belangrijke rol gespeeld. Zij heeft een bindende voordracht voor de nieuwe Raad van Bestuur gedaan, nadrukkelijk met oog op de recente ontwikkelingen binnen de accountancypraktijk en -sector.

Om draagvlak bij de partners van Mazars te creëren voor de keuzes van en de voordracht door de Raad van Commissarissen, hebben er in de zomer van 2016 in twee sessies ronde-tafelconferenties met de auditpartners plaatsgevonden. In september 2016 hebben de bestuursverkiezingen plaatsgevonden. Op basis van de bovengemelde bindende voordracht van de Raad van Commissarissen is een nieuwe Raad van Bestuur gekozen.

In april 2017 hebben een tweetal sessies van de Raad van Commissarissen met de partners plaatsgevonden rond de thema's visie en missie, gedragscode en kwaliteit. In de gevoerde discussies zijn denkbeelden en achtergronden gedeeld en is het belang van deze kwaliteitsonderwerpen onderstreept.

In juni 2017 is in de aandeelhoudersvergadering het beloningsbeleid voor partners en het bestuur vastgesteld. De bestuurdersbeloning is op voorstel van de Raad van Commissarissen vastgesteld. Het algemene beloningsbeleid is vooraf goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

In juni is ook het definitieve rapport van de AFM met betrekking tot de uitgevoerde reviews bij de OOB-kantoren uitgekomen. De Raad van Commissarissen heeft in een separate bijeenkomst met de Raad van Bestuur uitgebreid gesproken over de inhoud van deze rapportage, de betekenis van de constateringen in deze rapportage voor de organisatie en voorgenomen vervolgstappen. 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.

Gedurende het verslagjaar zijn voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd in het kader van de overname van het kantoor Ten Kate Huizinga, met name ook ten aanzien van de kwaliteit van de betreffende controlepraktijk en -partners. 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.

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

- Vaststellen van formele documenten, waaronder het beloningsreglement voor partners en de Raad van Bestuur
- 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 2015 / 2016
- Monitoren van de kanteling van de organisatie van vestigingsniveau naar servicelines
- Financiële resultaten
- Begroting boekjaar 2017 / 2018
- Compliance gerelateerde aspecten
- Tweemaandelijks 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

Transparantie

De Raad van Bestuur van Mazars heeft de inhoud van het transparantieverslag 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 genomen besluiten.

GEDREVEN DOOR ONZE MAATSCHAP-PELIJKE ROL

PETER HOPSTAKEN – LID RAAD VAN BESTUUR

'GOEDE KWALITEIT IS PRIORITEIT EN MAAKT ONS WAARDEVOL ZOWEL IN ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL ALS VOOR ONZE KLANTEN DOOR AAN DOOR HEN GEPRESENTEERDE INFORMATIE BETROUWBAARHEID TOE TE VOEGEN VOOR DE STAKEHOLDERS.'

1.
IN HET PUBLIEK BELANG

Aanleiding
Kwaliteit en het maatschappelijk belang zijn de belangrijkste waarden die aan de basis liggen van onze organisatie. Zij vormen de leidraad in ons dagelijks handelen en zijn de gemeenschappelijke basis die alle partners en medewerkers van Mazars delen. De organisatie heeft tijd nodig om in haar kwaliteitsbeleid te wennen aan de kanteling van een meer op technische compliance gerichte aanpak naar een aanpak gebaseerd op sturing van gedrags- en cultuurelementen. 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. Ingezette veranderprocessen zetten wij onverminderd door en voeren wij uit conform onze strategie, beleid en actieplannen.

Stappen 2016 / 2017
De belangrijkste stappen die in 2016 / 2017 zijn gezet, kunnen als volgt worden weergegeven:
- Rol Raad van Commissarissen verder invullen en betekenis geven
- Managementteam Audit & Assurance invoeren die de operationele aansturing van de serviceline versterkt
- Kanteling naar servicelines
  De kanteling van de organisatie van een meer vestiging gestuurde structuur naar één waarbij de serviceline dominant is, is ingezet en krijgt zijn operationeel beslag in het komende jaar
- Cultuurmeting uitvoeren, analyseren en opvolgen
- Rol kwaliteitsindicatoren doorontwikkelen in kwaliteitsbeleid

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:

Cultuur en gedrag
Profilering arbeidsmarkt en het uitvoeren van cultuurmetingen onder partners en medewerkers.

Governance
Instelling en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de taken,

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

verantwoordelijkheden en communicatie. Specifieke aandacht binnen dit thema is de afstand van de Raad van Bestuur tot de partnership om de bestuurlijke verantwoordelijkheid en taken goed te kunnen uitvoeren en het toezicht vanuit de Raad van Commissarissen hierop.

Beoordelen en belonen

Het beoordelings- en beloningssysteem binnen een accountantsorganisatie moet zodanig zijn dat kwaliteit (waaronder coaching en begeleiding) voorop staat. Tevens is voorafgaand aan een partnerbenoeming van belang dat de betrokken persoon in voldoende mate een vaktechnische bijdrage aan de organisatie heeft geleverd. Andere onderwerpen die onder deze noemer vallen zijn: beleggingsbeleid en een claw back-regeling.

Verhouding tot de opdrachtgever

Bij alle controleopdrachten van jaarrekeningen bij organisaties van openbaar belang (OOB) geeft de externe accountant een 'uitgebreide controleverklaring' af. Belangrijkste onderdeel van deze controleverklaring is het benoemen van de (kern)punten van de controle.

Kwaliteit meten en verbeteren

Iedere accountantsorganisatie moet een set met kwaliteitsindicatoren invoeren om continu de kwaliteit te kunnen meten en indien nodig daarop te kunnen acteren. Voor een toelichting verwijzen wij naar de afzonderlijke toelichting op de kwaliteitsindicatoren bij Mazars in dit transparantieverslag.

Nagenoeg alle maatregelen zijn bij Mazars ingevoerd. Periodiek beoordelen en bespreken we hoe de invoering van verschillende maatregelen verloopt, wat de resultaten ervan zijn en waar nodig vindt aanpassing of aansturing plaats. Mazars ligt op 15 december 2017 voor 98% op schema en heeft een totale voortgang van 98% gerealiseerd.

De claw back-regeling is nog niet ingevoerd. Mazars is en blijft 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 gestapelde verhaalmogelijkheid is nog onderhanden en niet afgerond.

Monitoring Commissie Accountancy
Een van de taken van de onafhankelijke Monitoring Commissie Accountancy (MCA) is toezicht houden op de implementatie van de 53 maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' (2014).

Uitvraag
Begin 2016 heeft de MCA aan Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V. een update gevraagd. De reactie van Mazars had betrekking op de volgende onderwerpen:

- Ontwikkelen van een kwaliteitsvisie
- Uitgevoerde oorzakenanalyses op het interne proces; aanvullend hebben wij gewezen op de prijsdruk in de markt, schaarste op de arbeidsmarkt en toegenomen regeldruk
- Vijf belangrijkste en vijf minst belangrijke maatregelen

Vijf belangrijkste maatregelen:
- Cultuur- en gedragsmeting
- Vaktechniek in het promotie- en benoemingsbeleid
- Governance (Raad van Commissarissen)
- Opdrachtverstrekking door en rapportage aan governance-orgaan van de klant
- OKB-team

Vijf minst belangrijke maatregelen:
- Uitfasering goodwill (voor Mazars niet aan de orde)
- Beloning partners / bestuurders minder winstafhankelijk maken (Mazars heeft geen systeem dat tot perverse financiële prikkels leidt)
- Claw back
- Invoering pensioenregeling
- Invoering beroepseed

- Implementatie van een eigen set kwaliteitsindicatoren
- Maatregelen op het terrein van cultuur en gedrag (en de verandering daarvan): NBA-cultuurmeter; dilemmasessies op alle vestigingen; HEXACO-onderzoek (gericht op persoonskenmerken) onder partners en leidinggevenden
- Invoeren van de Mazars Gedragscode
- Actualiseren van het opleidingsplan

Rapportage MCA

Naar aanleiding van de input van alle OOB-accountantsorganisaties heeft de MCA op 20 oktober 2016 haar rapport uitgebracht. Belangrijkste bevindingen zijn:

- De MCA is positief over de stevige aanzet die de accountancysector heeft gemaakt met het doorvoeren van de veranderingen. Daarnaast is de MCA van mening dat de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' niet voldoende zijn om de structurele problemen in de sector weg te nemen.
- In het verlengde daarvan wijst de MCA met name op de noodzaak van cultuur- en gedragsverandering en het uitvoeren van diepgaande(re) oorzakenanalyses om de problemen boven water te krijgen.
- Het instellen van aanvullende maatregelen acht de MCA niet wenselijk.

<u>De MCA doet de volgende aanbevelingen:</u>

- Het uitvoeren van deugdelijke(re) oorzakenanalyses. Daarbij moet in ieder geval aandacht worden besteed aan de door de MCA geduide 'wicked problems' (verdienmodel, fraudevraagstuk en het evenwicht tussen klantbelang en publiek belang).
- Het voorzien van de maatregelen van een adequate onderbouwing en deze duidelijk te koppelen aan geconstateerde oorzaken en te realiseren effecten.
- Het maken van onderscheid en het verkrijgen van een betere balans tussen maatregelen die de cultuur binnen de sector en accountantsorganisaties raken en maatregelen die gericht zijn op individueel gedrag.
- Het gestructureerd vormgeven van het veranderingsproces. Onderdeel daarvan moet volgens de MCA een balans zijn tussen een technocratische en adaptieve aanpak waardoor een daadwerkelijke en duurzame gedrags- en cultuurverandering kan worden bereikt.

<u>Uitvoering maatregelen</u>

Mazars herkent zich 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. De aandacht ligt in eerste instantie bij de volgende onderwerpen:

- 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 –bewaking).
- De continue aandacht voor de cultuur- en gedragsverandering.

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. Woensdag 28 juni 2017 heeft de AFM een nieuw rapport gepubliceerd over de doorgevoerde veranderingen en verbetermaatregelen van accountantsorganisaties naar aanleiding van het rapport 'In het publiek belang' en andere toekomstgerichte verbetermaatregelen. In het onderzoek heeft de AFM zich beperkt tot een beoordeling van de doorgevoerde veranderingen en maatregelen op deze drie pijlers:

- Beheersing
  - In control cyclus over kwaliteit
  - Oorzakenanalyses
  - Cultuuronderzoek
- Gedrag en cultuur
  - Stip aan de horizon
  - Kwaliteitsgerichte cultuur
  - Toon aan de top
  - HR medewerkers
  - HR partners
- Intern toezicht
  - Voortvarendheid Raad van Commissarissen
  - Functioneren Raad van Commissarissen

Uit het onderzoek blijkt volgens de AFM dat Mazars maar gedeeltelijk voldoet aan de geformuleerde verwachtingen. Ons ambitieniveau als organisatie ligt op een beduidend hoger niveau en vanuit die optiek zijn we dan ook niet tevreden met de uitkomsten van de rapportage. Met dit rapport in de hand werken wij 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.

Maatregelen 2016 / 2017
De belangrijkste implementaties en optimalisaties van maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' zijn:
- Raad van Commissarissen: operationeel
- Kwaliteitsregistratiesysteem is basis voor:
  - Oorzakenanalyses
  - Overleg Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) over de aanpassing van interne procedures, richtlijnen, modellen
  - Kwaliteitsbeheersingsmaatregelen op dossier- of persoonsniveau

- De Compliance Officer rapporteert periodiek aan de Raad van Bestuur
- Risico-inventariseringsgesprekken: met alle externe accountants
- Thematische reviews

Rapportage en dashboard AFM

In 2015 heeft de AFM de opzet onderzocht van het verandertraject bij Mazars. Dat heeft geleid tot een rapportage door de AFM in maart 2016. Vervolgens heeft de AFM in de periode van juni 2016 tot en met eind mei 2017 onderzoek uitgevoerd naar de mate van implementatie van het verandertraject bij Mazars. Daarbij is aandacht besteed aan de volgende pijlers:

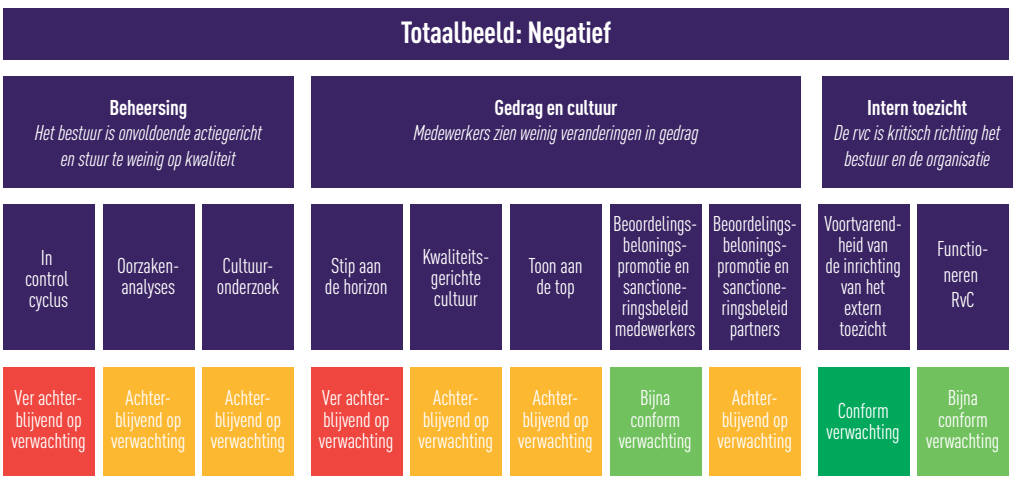
- Beheersing (met specifieke aandacht voor: de in control cyclus over kwaliteit oorzakenanalyses en cultuuronderzoek)
- Gedrag en cultuur (met de deelonderwerpen: stip aan de horizon, kwaliteitsgerichte cultuur, toon aan de top en beoordelings-, promotie- en sanctiebeleid)
- Intern toezicht (met specifieke aandacht voor: voortvarendheid van de inrichting van het intern toezicht en het functioneren van de Raad van Commissarissen)

Op 30 mei 2017 heeft de AFM het Dashboard 2016 uitgebracht met daarin de resultaten van het Onderzoek 'Implementatie en borging van het verandertraject'.

<u>Uitkomsten onderzoek</u>

De uitkomsten van het onderzoek van de AFM leiden tot een totaalbeeld 'Negatief', dat schematisch als volgt is weergegeven:

De belangrijkste conclusies die door de AFM worden getrokken zijn:



Beheersing

Mazars blijft, volgens de AFM, ver achter op de in control cyclus over kwaliteit. Met betrekking tot de onderdelen 'oorzakenanalyses' en 'cultuuronderzoek' kwalificeert de AFM de inspanningen van Mazars als 'achterblijvend op de verwachting'.

Belangrijkste bevindingen met betrekking tot de in control cyclus over kwaliteit vloeien voort uit de soms informele wijze van communicatie binnen Mazars over kwaliteitsgerelateerde onderwerpen. Dat betekent dat soms rapportages ontbreken. Daarnaast wordt vooral procesinformatie gegeven in de rapportages (volgens de AFM) en bevat die informatie te weinig inzicht in de inhoudelijke kwaliteit en de oorzaken waarom deze soms niet van voldoende kwalitatief niveau zijn. Daarbij komt dat de Raad van Bestuur volgens de AFM het inzicht mist in waar Mazars staat ten opzichte van de strategische kwaliteitsdoelstellingen en de gewenste verandering in gedrag en cultuur.

Op het terrein van oorzakenanalyses is de AFM van mening dat te weinig vooruitgang wordt geboekt. In bijzonder het element cultuur en gedrag alsmede de samenhang met informatie uit andere bronnen is onvoldoende.

Gedrag en cultuur

Een samenvatting van de uitkomsten van het AFM-onderzoek op dit punt laat de volgende conclusies zien:

- Mazars heeft initiatieven genomen om de medewerkers te stimuleren om het gewenste gedrag te vertonen
- Mazars blijft ver achter bij de verwachtingen op het onderdeel 'stip aan de horizon'
- Voor de onderdelen 'kwaliteitsgerichte cultuur', 'toon aan de top' en 'HR partners' is nog verdere verbetering mogelijk

In aanvulling daarop is de AFM van mening dat de missie van Mazars teveel op compliance is gericht en dat daaruit onvoldoende blijkt welke verandering nodig is. Uit interviews die bij medewerkers zijn gehouden concludeert de AFM dat de medewerkers nog onvoldoende verandering ervaren. Zij geven aan behoefte te hebben aan meer en tijdiger informatie vanuit de Raad van Bestuur. Positief is dat de medewerkers aan de AFM hebben aangegeven de achterliggende jaren kwaliteitsslagen in de kwaliteitsbeheersing hebben ervaren. Op het onderdeel 'Bijdrage van het beoordelings-, belonings- en promotiebeleid van de medewerkers aan de kwaliteitsgerichte cultuur' concludeert de AFM positief. Voor de beoordeling, beloning en promotie van externe accountants is de AFM minder positief en van mening dat Mazars nog stappen moet zetten. In het bijzonder het vaktechnische aspect zou daarin explicieter aandacht moeten krijgen.

Intern toezicht

Over de pijler 'intern toezicht' concludeert de AFM positief. Zowel de voortvarendheid waarmee dit proces is opgepakt als het functioneren van het intern toezicht voldoen (met een paar kleine kanttekeningen) aan de verwachting.

Reflectie Mazars

De reflectie van Mazars op de AFM-rapportage bevat de volgende punten:

- In de jaarlijkse bestuurlijke herijking van strategie en beleid is expliciet aandacht besteed aan het maken van de vertaling vanuit het bestaande kwaliteitsvisiedocument naar meer herkenbare elementen van kwaliteit, gewenste veranderpunten, daarbij behorend gedrag en rollen alsmede monitoring tools, die voor zowel Raad van Bestuur als de professionals toegankelijk zijn. Dit om de 'stip op de horizon' duidelijker te maken voor alle mensen.
- Er is een HR-jaarkalender opgesteld waarin acties rond het laden van de Mazars Gedragscode en cultuurmetingen worden benoemd. Dit om de herkenning van de gewenste vastgestelde waardes en bijbehorende gedrag meer levend te krijgen. Doelstelling hierbij is uiteraard ook om op basis hiervan tot meer herkenbare veranderpunten en -acties te komen.
- Er wordt sterker ingezet met oorzakenanalyses op de verklaring van het vertoonde gedrag door professionals en teams. Wij zorgen inmiddels voor meer samenhang tussen zowel het procesmatige, inhoudelijke als gedragsmatige element als het gaat om 'in control' zijn. In voorkomende gevallen wordt ook een gedragsdeskundige ingeschakeld.
- Er is sprake van verdere tijdsinvestering in het delen van (best) practices met de externe accountants en teams om het lerend effect van de organisatie te versterken en kwaliteit te bevorderen.
- De samenhang tussen beoordelen, belonen en sanctioneren inzake kwaliteit bij met name ook de externe accountants wordt aangepast.
- De communicatie vanuit de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en partners rond onze Mazars Gedragscode, kwaliteitsvisie en andere relevante procedures, normen, etc. wordt geïntensiveerd en daarmee verbeterd.

Met de te zetten stappen krijgen we duidelijker binnen de organisatie wat de 'stip aan de horizon' betreffende de gewenste kwaliteit en daarbij behorende veranderingen voor Mazars en haar professionals is. Die duidelijkheid maakt het dan uiteraard ook weer beter mogelijk de sturing op en effecten van de gewenste veranderingen makkelijker te monitoren. Aan de andere kant is Mazars het oneens met de conclusie van de AFM ten aanzien van beoordeling en beloning van partners:

- Binnen Mazars is sprake van een paritair winstverdelingssysteem. Perverse beloningsprikkels gebaseerd op korte termijn commerciële successen, de grootte van een praktijk of winstgevendheid van de praktijk worden zo voorkomen. Daarnaast wordt, indien de kwaliteit te kort schiet op jaarlijkse basis, gewerkt met een malus systeem en, bij structureel achterblijvende kwaliteit, met een actief exit beleid. Wij menen hiermee een passend systeem te hanteren dat bijdraagt aan de kwaliteit.
- Er is alleen doorgroei mogelijk bij medewerkers als de kwaliteit op orde is. Zonder aantoonbare goede kwaliteit is het ook niet mogelijk om partner te worden. Dit houdt in dat hier kwaliteit wel degelijk doorslaggevend is voor de beoordeling.

Samenvattend kan de reflectie van Mazars op de uitkomsten van de AFM als volgt worden weergegeven:

- Mazars erkent dat op onderdelen de organisatie op het terrein van het proces van kwaliteitsbeheersing nog verdere stappen moet zetten.
- Naar de mening van Mazars is de organisatie verder dan de AFM constateert. De AFM hecht weinig waarde aan een informele kwaliteitscultuur, terwijl Mazars dat juist (uiteraard naast formele rapportagelijnen en bestuurlijke aansturing) waardevol vindt; mede gelet op onze cultuur en de omvang en beperkte complexiteit van onze organisatie.
- Op het onderdeel belonen blijft Mazars – door de systematiek die wordt gehanteerd – een andere visie houden dan de AFM.
- Op onderdelen van rapportages (inzicht in portefeuilles, oorzakenanalyses, rapportages over kwaliteitsindicatoren) zijn inmiddels stappen gezet.

De slotzin uit onze reactie geeft dit kernachtig weer:

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

Mazars blijft uiteraard streven naar een continue verbetering van de kwaliteit. Wel moet daarbij worden aangetekend dat wij – ook in relatie tot onze omvang – keuzes zullen maken en prioritering zullen (moeten) aanbrengen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het Veranderplan (wordt in dit Transparantieverslag toegelicht).

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 om de maatregelen verder in de organisatie te implementeren. Het vraagt ook om zorgvuldigheid om te voorkomen dat collega's overvoerd en overbelast raken. Daarvoor hebben wij de komende jaren nodig en wij blijven hierover actief in gesprek met de AFM.

Beroepseed
Verordening op de beroepseed
Het rapport 'In het publiek belang' schrijft een beroepseed voor accountants voor. De beroepseed wordt volgens het rapport gezien als een 'teken van her- en erkenning' van de belangrijkste 'ingrediënten' uit de Verordening Gedrags- en beroepsregels voor accountants (VGBA). Tijdens de ledenvergadering van de NBA van 17 mei 2016 is de Verordening op de beroepseed aangenomen. Alle in het accountantsregister ingeschreven accountants moesten uiterlijk 1 juni 2017 de beroepseed hebben afgelegd en accountants die zich nog gaan inschrijven moeten direct de beroepseed afleggen.

Bij Mazars
Bij Mazars is collega's de mogelijkheid gegeven om de beroepseed tijdens interne bijeenkomsten af te leggen. Daarmee werd het afleggen van de beroepseed onderdeel van het bredere kwaliteitsbeleid. Een aantal bestuurders van Mazars is geaccrediteerd door de NBA om de beroepseed af te nemen. Het merendeel van de circa 140 accountants heeft de beroepseed afgelegd tijdens de jaarlijkse Mastercourse op 4 oktober 2016.

De beroepseed sluit één op één aan bij de fundamentele beginselen uit de VGBA: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. In de toespraken die de Mazars bestuurders bij het afleggen van de beroepseed hebben gehouden is een verbinding gelegd met de Mazars Gedragscode die door iedere medewerker en partners van Mazars is ondertekend en leidend moet zijn voor het handelen.

Tijdens de sessies waarin de beroepseed is afgelegd is accountants geadviseerd om als 'beëdigd' accountant het belang van de fundamentele beginselen en het naleven van de Mazars Gedragscode te benadrukken. Herhaling van deze boodschap moet ertoe leiden dat deze beginselen voldoende worden 'doorleefd' in de organisatie.

Veranderprogramma
In de achterliggende jaren is geconstateerd dat een fundamentele verandering in de accountancysector noodzakelijk is:

- Rapport 'In het publiek belang' (2014)
- Rapportage Monitoring Commissie Accountancy
- Algemene rapportages AFM en specifiek voor Mazars

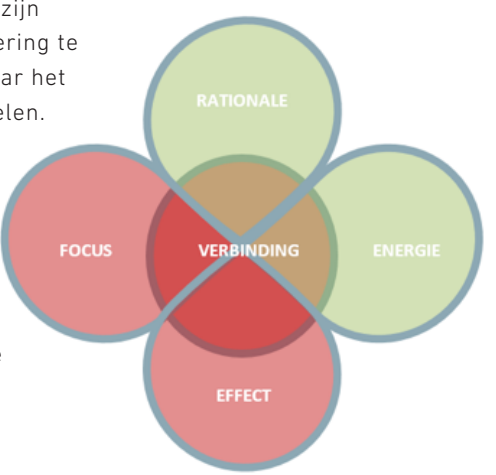
De twee laatstgenoemde rapportages worden afzonderlijk toegelicht in dit Transparantieverslag.

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. Wij werken hier actief aan, maar het is nog niet voldoende zichtbaar welke effecten dit heeft. Dit is aanleiding geweest om een projectteam te formeren voor het opstellen en uitvoeren van een gestructureerd Veranderplan.

Partner 2-daagse 2017

Tijdens de partner 2-daagse op 15 september 2017 is dit vraagstuk uitgebreid besproken en zijn de volgende conclusies getrokken:

- Rationale: de reden om binnen Mazars te veranderen wordt door het grootste deel van de partners herkend, de partners constateren dat er blijvend behoefte is aan duiding van de gezamenlijke ambitie, zij hebben nog onvoldoende beeld bij 'de stip op de horizon'
- Effect: het is nog niet in alle gevallen voldoende helder wat deze verandering concreet betekent of gaat betekenen voor partners en medewerkers
- Focus: de kaders, processen en systemen zijn in een aantal gevallen nog onvoldoende ondersteunend om de gewenste kwaliteitsverbeteringen te realiseren
- Energie: de wil, mensen en middelen zijn beschikbaar om de gewenste verandering te realiseren, aandacht moet uitgaan naar het vrijmaken van deze mensen en middelen. Van belang hierbij is dat er bij het projectteam, maar ook bij alle betrokkenen, voldoende drive zit om mee te werken aan dit programma
- Verbinding: de samenhang tussen sturing en realisatie van de gewenste verandering is onvoldoende concreet gemaakt



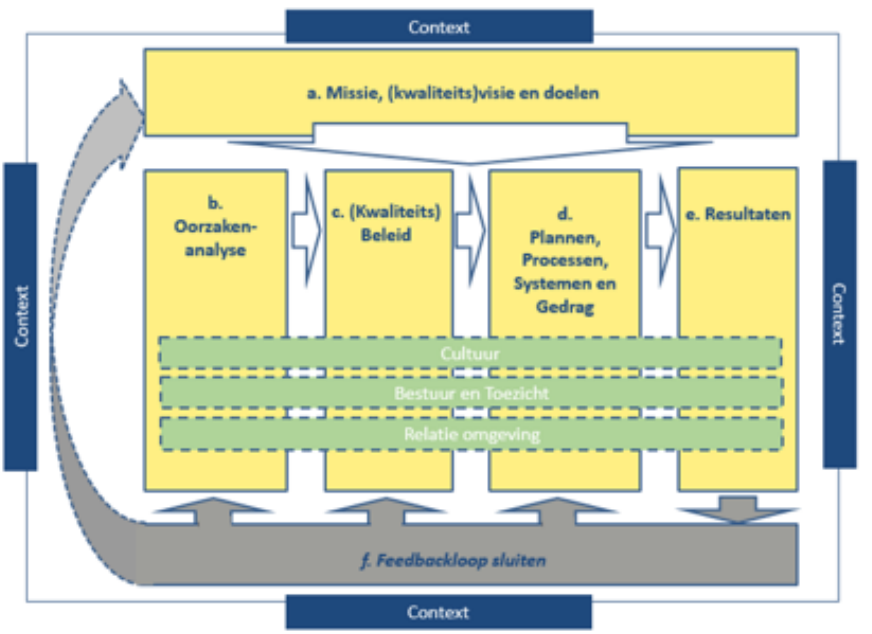
Frank Walta (partner in de Amsterdamse controlepraktijk en lid van het Audit & Assurance managementteam) is gevraagd door de Raad van Bestuur, samen met TEN HAVE Change Management, verder leiding te geven aan de opzet en uitrol van dit Veranderplan. Aan het projectteam wordt verder medewerking verleend vanuit de verschillende servicelines, de afdeling HR en door de project management officer van de Raad van Bestuur.

Ambitie Mazars

Bij de uitwerking van dit Veranderplan wordt gewerkt op basis van de volgende ambitie:

- Het realiseren van de kwaliteitsvisie door de organisatie systematisch te besturen.
- Het 'in control'-concept geldt als fundament. Het doel is dat onze organisatie 'in control' is of komt. Het gaat hierbij niet om de enge definitie van het financieel 'in control' zijn, maar om de bredere definitie van het organisatorisch 'in control' zijn. Vier kernbegrippen spelen een belangrijke rol bij het 'in control'-concept:
  - Richting: kwaliteitsvisie en -doelen van de organisatie
  - Consistentie: verticale vertaling naar de organisatieonderdelen en individuen
  - Samenhang: horizontale afstemming tussen processen, afdelingen en individuen
  - Feedback: dusdanig inrichten van processen, definiëren van kpi's en verrichten van metingen, zodat continu geëvalueerd, geleerd en verbeterd wordt

Met het 'in control'-concept als fundament is een framework opgesteld dat de ambitie van onze organisatie tot uitdrukking brengt.



Veranderagenda
De agenda die hoort bij de implementatie van dit Veranderplan ziet er globaal als volgt uit:

- De contouren van het plan zijn inmiddels afgestemd met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen
- De komende maanden wordt het plan verder uitgewerkt op basis van de analyses van de uitkomsten tot nu toe. Hierbij wordt het volgende meegenomen:
  - Uitkomst cultuurmeter
  - Resultaten partner 2-daagse
  - Sessies tijdens Mastercourse over deze thematiekuitkomsten
  - Serviceline-bijeenkomsten
  - Input Young Profs

Vervolgens leidt dit tot een veranderprogramma dat wordt afgestemd met de verschillende stakeholders en waarin wordt aangegeven wanneer welke verandermogelijkheden worden geïmplementeerd.

Ideeën voor verandering
Een aantal ideeën voor concrete veranderingen in het kader van dit Veranderplan zijn door het projectteam al benoemd. Dit zijn conceptvoorstellen die intern nog bediscussieerd moeten worden op basis van de vraag in hoeverre implementatie voldoende bijdraagt aan de verandering:

- Blame free reporting systeem opzetten inclusief inzichtelijk maken van consequenties (b.v. nadenken over vorm van intervisie en dilemmasessie)
- Procedure voor incidenten aanpassen en hierover breder communiceren
- Verslag Post Audit Meeting verplicht binnen 60 dagen in dossier opnemen
- Young Profs Board oprichten
- Kernissues uit transparantieverslag periodiek intern communiceren

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:

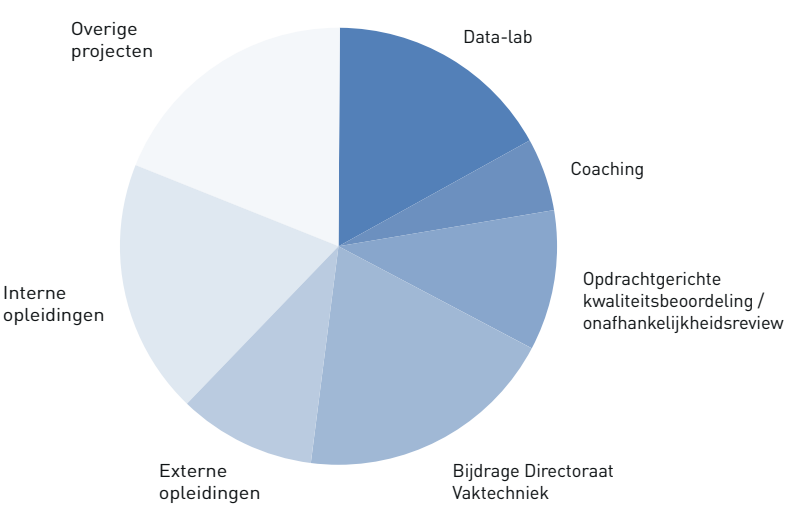
- Het minimaal aantal te besteden uren gericht op vaktechniek en kwaliteit bedraagt 200 per jaar (minimum van 1.000 uur over vijf jaar voorafgaand aan benoeming)

- 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 2016 / 2017 (incl. vergelijking 2015 / 2016) in relatie tot geplande uren.

Activiteit	Planning uren 2016 / 17	Planning uren in % 2016 / 17	Bestede uren 2016 / 17	Bestede uren in % 2016 / 17	Bestede uren 2015 / 16
Datalab	1022	11%	1492	18%	907
Coaching	675	7%	399	5%	361
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling / onafhankelijkheidsreview	751	8%	875	10%	581
Bijdrage Directoraat Vaktechniek	1794	19%	1654	19%	1350
Externe opleidingen	852	9%	827	10%	585
Interne opleidingen	1301	14%	1655	19%	538
Overige projecten	2926	32%	1609	19%	1459
Totaal	**9321**	**100%**	**8511**	**100%**	**5781**

Bestede uren 2016 / 2017



IN HET PUBLIEK BELANG

In 2016 / 2017 werd deelgenomen door 40 (2015 / 2016: 33) accountants, in tegenstelling tot het verwachte aantal van 36.
Het aantal bestede uren is ten opzichte van 2015 / 2016 toegenomen met 47,2%. Het aantal bestede uren is licht achtergebleven op de geplande uren. Op onderdelen, en ook individueel niveau, wijken de bestede uren af van de geplande uren doordat onder meer bij het uitvoeren van de diverse projecten andere accenten zijn gelegd. De afwijking van de bestede uren 2016 / 2017 ten opzichte van 2015 / 2016 wordt veroorzaakt door:

- Accountants die meer uren hadden ingepland dan de urennorm van 200 en uiteindelijk minder uren hebben gerealiseerd
- Een enkele accountant die door de drukke klantportefeuille de 200 uur-norm niet heeft gerealiseerd
- Personeelsmutaties
- Langdurige ziekte

In 2016 / 2017 is nadere invulling gegeven aan de verdere uitbouw van ons interne opleidingsprogramma voor Audit & Assurance. Deze ontwikkeling verklaart de forse toename van het aantal aan opleidingen bestede uren ten opzichte van 2015 / 2016. Ook is de inzet van uren voor de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen c.q. onafhankelijkheidsreviews toegenomen. Gezien het toenemende belang van data-analyse is in het boekjaar binnen het datalab gewerkt aan de ontwikkeling van ondersteunende tools voor de controleteams.

In 2017 / 2018 nemen vooralsnog 39 collega's deel aan dit vaktechnische en op kwaliteit gerichte programma.

ANNELOT KOSMAN - JUNIOR MANAGER AUDIT & ASSURANCE

'SAMEN BOUWEN WE AAN TOONAANGEVENDE KWALITEIT DOOR HET DELEN VAN KENNIS EN DOOR SAMEN TE ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN DIE KUNNEN LEIDEN TOT HET VERHOGEN VAN DE KWALITEIT.'

KWALITEIT HEEFT DE HOOGSTE PRIORITEIT

FRANK WALTA – PARTNER AUDIT & ASSURANCE

'IK BEN MIJ ER ALS PARTNER VAN BEWUST DAT IK RELATIEF GROTE INVLOED KAN EN WIL UITOEFENEN OP DE BEWEGING DIE WIJ MAKEN NAAR EEN KWALITEITSGERICHTE CULTUUR.'

2.
KWALITEIT

2.1
MANAGEMENT TEAM AUDIT & ASSURANCE

Het afgelopen jaar is de start gemaakt om de organisatie naar een serviceline gestuurde organisatie om te bouwen. Meer en meer wordt de tot nu toe leidende kantoordimensie ondergeschikt aan deze serviceline organisatie. Om de operationele slagkracht te vergroten is besloten een managementteam (MT) in te stellen dat de operationele aansturing van de landelijke Audit & Assurance praktijk vorm gaat geven. Dit MT speelt een belangrijke rol in het 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 MPHA 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. In dit kader wordt komend jaar ook de Mazars Young Professionals groep gevormd die een georganiseerde stem vanuit onze jonge mensen (tot en met de functie junior manager) gaat vormen in de kwaliteits- en publiek belang debatten. Na opstart in het voorjaar 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' PURPOSE IS ENHANCING TRUST BY LEADING QUALITY"

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. Dat wil zeggen dat onze klanten onze business financieren. Hierbij hoort ook een redelijk en transparant verdienmodel om Mazars nu en ook in de toekomst voor nieuwe partners en medewerkers aantrekkelijk te houden.

In de missie die uit de visie voortvloeit, is als primaire doelstelling opgenomen:

"MAZARS ZOEKT VOORTDUREND NAAR MOGELIJKHEDEN OM TOONAANGEVEND IN KWALITEIT TE BLIJVEN."

Deze doelstelling toont aan dat wij een kwaliteitsgerichte cultuur nastreven. Dit moet in de manier waarop wij met elkaar omgaan, op organisatie-, team- en individueel niveau en natuurlijk in de interactie met onze opdrachtgevers en de omgeving tot uiting komen.

Gedragskader 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 hoge kwaliteit zijn. Daarom staat het publiek belang ofwel maatschappelijk belang in al ons handelen centraal. Onze visie op cultuur en het gedragskader waarmee Mazars een kwaliteitsgerichte cultuur realiseert is als volgt toe te lichten.

<u>Visie op cultuur</u>

Een belangrijk aspect bij het werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur

is inzicht in het daarbij gewenste gedrag. Hierbij is het van belang om de begrippen cultuur en gedrag goed te duiden. Willen we begrijpen hoe mensen samen hun gedrag vormgeven, dan is het van belang te doorgronden op basis waarvan zij dat doen. Dat kunnen expliciete regels zijn, maar het opstellen van interne regels en het inrichten van reguliere controle op naleving is niet voldoende. Een organisatiecultuur is meer dan een set van afspraken.

Om te kunnen veranderen, moet aansluiting worden gezocht bij de mensen om wie het gaat. Voorbeeldgedrag kan hierbij belangrijk zijn, maar alleen als het voorbeeldgedrag betreft van iemand die geldt als één van hen op wie het gewenste gedrag betrekking moet hebben.

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, de kernwaarden en Mazars merk-waardig gedrag 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 en Mazars merk-waardig gedrag

In aanvulling op de ethische principes van het accountantsberoep heeft de Mazars organisatie specifieke kernwaarden en merk-waardig gedrag gedefinieerd. De kernwaarden en ons merk-waardig gedrag zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zijn richtinggevend voor ons gedrag:

Mazars kernwaarden

- 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

Mazars merk-waardig gedrag
In het voorwoord is ons Mazars merk-waardig gedrag nader toegelicht als onderdeel van de visie van Mazars.

Gewenst gedrag: Mazars Gedragscode
De ethische principes van het accountantsberoep en de Mazars kernwaarden en ons merk-waardig gedrag zijn vertaald naar gewenst gedrag van Mazarianen. Dit is vormgegeven in onze Mazars Gedragscode. De 'stip op de horizon' is het uitgangspunt dat de Mazars Gedragscode een begrip wordt binnen de organisatie, waaraan iedereen zich conformeert en naar handelt. Deze gedragscode draagt ook bij aan onze professioneel-kritische houding, inspireert iedereen en draagt bij aan de ontwikkeling van de organisatie.

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	- samen te werken - van elkaar te willen leren - durven te delen
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.
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 een belangrijk 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' niet alleen het goede voorbeeld, maar draagt ook wezenlijk bij aan de totstandkoming van de organisatiecultuur. Het gaat hierbij zowel om de toon en uitingen van de Raad van Bestuur, alsook om voorbeeldgedrag in het dagelijks handelen.

Tone at the top partners

De 'tone at the top' (leiderschap) beperkt zich niet tot de Raad van Bestuur, maar 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 transparantieverslag.

Kerncompetenties

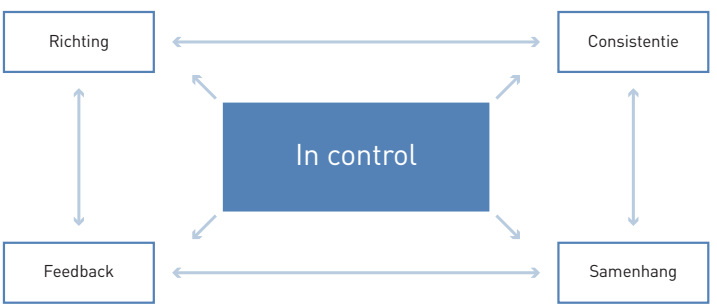
Kwaliteit – het (ten minste) voldoen aan de relevante wet- en regelgeving die geldt voor opdrachten – is het kernelement van het optreden als accountant. Dat is van wezenlijk belang gegeven de publieke rol die de accountant – zeker in het domein van wettelijke controles (maar ook bij andere assurance-

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 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 'blame free 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

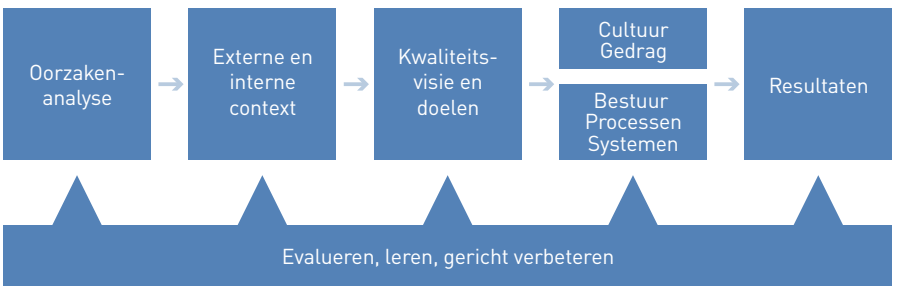
Belangrijk onderdeel van dit raamwerk is dat feedbackloops gesloten worden, zodat de organisatie op basis van oorzakenanalyses continu leert en verbetert (lerend vermogen).

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)

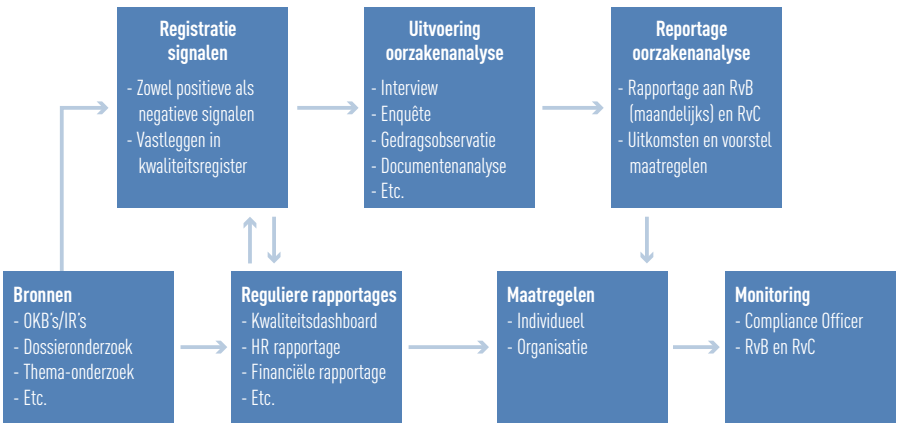
Onderstaand raamwerk geeft weer hoe Mazars proactief en systematisch stuurt op realisatie van haar kwaliteitsvisie:



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:

Proces van oorzakenanalyse



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 transparantieverslag.

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 n.a.v. 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 2017 / 2018 hebben zich elf medewerkers aangemeld (in 2016 / 2017 betrof dit ook elf medewerkers).

Incidentmeldingen
In 2016 / 2017 zijn twee incidentmeldingen bij de AFM gedaan (in 2015 / 2016 was dit één incidentmelding).

Externe accountant
De betreffende externe accountant heeft zich eind maart 2017 bij de Compliance Officer gemeld. De aanleiding hiervoor was de overdracht van een wettelijke controleopdracht aan een andere externe accountant en vragen vanuit Compliance & Risk over de status van de (OKB). De controleverklaring bij deze wettelijke controleopdracht was reeds afgegeven, terwijl de OKB nog niet was afgerond. Dit bleek ook voor een andere wettelijke controleopdracht van deze externe accountant het geval te zijn.

Naar aanleiding van dit signaal zijn per direct aanvullende kwaliteitsmaatregelen (OKB, meelezer, overdracht tekeningsbevoegdheid) opgelegd voor de nog lopende controleopdrachten 2016.

De Raad van Bestuur heeft de Compliance Officer verzocht om een nader feitenonderzoek uit te voeren op beide dossiers. Gesprekken met de leden van het controleteam, de OKB'ers, en de opvolgend externe accountant waren onderdeel van dit feitenonderzoek.

Op basis van deze uitkomsten is besloten het onderzoek verder uit te breiden naar de gehele controleportefeuille van de externe accountant over 2015 en afgeronde opdrachten 2016. Hierbij 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. 11 mei 2017 besproken. Het onderzoek is aanleiding geweest voor het beëindigen van de aansluitingsovereenkomst van de externe accountant per 1 september 2017.

Maatregelen stelsel van kwaliteitsbeheersing
Uit het onderzoek is gebleken dat de OKB'er op basis van de huidige procedure geen (actieve) rol heeft om de voortgang / afronding van het OKB-proces te monitoren. Dit heeft geleid tot een verbreding van de rol van de OKB'er met een monitorende rol inzake de voortgang / afronding van het OKB-proces. Deze aanpassing is met ingang van het boekjaar 2017 / 2018 geïmplementeerd.

Dit geldt ook voor de rol van Compliance & Risk bij het OKB-proces. Compliance & Risk heeft inmiddels een start gemaakt met het periodiek bewaken van de voortgang en afwikkeling van de OKB's. Indien nodig wordt navraag gedaan bij de externe accountant en / of OKB'er.

Media-aandacht

Deze incidentmelding had betrekking op de controle 2016 van een beursfonds waarbij een groepsonderdeel betrokken zou zijn bij meerdere verdachte transacties. Deze transacties zijn nader onderzocht door het Openbaar Ministerie. Tevens heeft dit geleid tot een nader onderzoek door een gespecialiseerde organisatie (forensic services) in hoeverre deze transacties van invloed zijn op de jaarrekening 2016. De uitkomsten van dit onderzoek zijn recentelijk afgerond.

Incident 2015 / 2016

Deze incidentmelding had betrekking op de afgegeven controleverklaring bij een jaarrekening van een beursfonds en de hierbij betrokken externe accountant. In overleg met de Raad van Bestuur van MPHA N.V. is besloten om een intern dossieronderzoek uit te voeren. De uitkomsten hiervan zijn eind november 2016 met de AFM gedeeld.

Deze rapportage is voor de AFM aanleiding geweest om eind mei 2017 een gesprek te voeren met de Raad van Bestuur van MPHA N.V., externe accountant, interne reviewer, DVA en de Compliance Officer.

De uitkomsten van dit onderzoek / overleg zijn in oktober 2017 door de AFM gerapporteerd. Door de AFM zijn aanbevelingen / aandachtspunten gerapporteerd om die mee te nemen in de bepaling van het risico van opdrachten en klanten, toekomstige incidenten en interne onderzoeken.

Evaluatie stelsel en opvolging

In dit transparantieverslag 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

Eind 2016 is een start gemaakt met de risico-inventarisatiegesprekken. Met alle externe accountants zijn de controleportefeuilles doorgesproken om een beter inzicht in het risicoprofiel van de controleopdrachten te krijgen. Uit nadere analyse is gebleken dat circa 18% van de totale controleportefeuille een verhoogd risicoprofiel heeft. Dit is vergelijkbaar met de informatie (voor zover bekend) van de andere OOB-kantoren.

Deze maatregel heeft een positieve bijdrage geleverd aan de risicobeheersing van onze controleopdrachten. Er is meer dialoog geweest tussen de controleteams en Compliance & Risk over mogelijke bedreigingen in het kader van de klant- / opdrachtacceptatie en -continuering. De verplichte formulieren voor klant- en opdrachtacceptatie / -continuering zijn kwalitatief beter ingevuld. Verder is een toename zichtbaar van het rouleren van opdrachten en wordt steeds vaker afscheid genomen van opdrachten.

Gezien deze positieve ervaring zullen de risico-inventarisatiegesprekken in 2017 / 2018 worden voortgezet. Onderzocht zal worden in hoeverre de effecten beter kunnen worden gemeten (kwantitatief).

Klant- / opdrachtacceptatie en -continuering

- Geweigerde proposals:
  In het afgelopen jaar hebben wij voor 60 proposals voor controleopdrachten geen offerte uitgebracht. Belangrijkste redenen hiervoor waren het onvoldoende beschikbaar zijn van medewerkers met de benodigde deskundigheid, een te lage fee en verhoogde integriteits- / corruptierisico's. Met de invoering van een nieuw informatiesysteem in 2018 willen wij beter inzicht krijgen in de omvang van de offertes, uitgebrachte versus geaccepteerde offertes en geweigerde offerteverzoeken.
- Beëindigen klantrelatie:
  Wij hebben dit jaar van ongeveer 2% van het totale aantal controleopdrachten afscheid genomen. Belangrijkste reden hiervoor was dat in vrijwel alle situaties de klant niet bereid was een hogere fee te accepteren.
- Centrale planning:
  Uit de oorzakenanalyse is onder meer naar voren gekomen dat de toegenomen werkdruk als één van de onderliggende oorzaken wordt genoemd voor onvoldoende kwaliteit. Om een beter evenwicht hierin te realiseren is besloten om voor de serviceline Audit & Assurance over te stappen naar een centrale planning.
- Prospect monitor:
  Om meer inzicht te krijgen in de offerteverzoeken en om het proces rondom besluitvorming te versterken, is dit jaar gestart met een centrale registratie van de offerteaanvragen. Dit geldt voor alle verzoeken voor assurance-opdrachten. Als vuistregel wordt gehanteerd dat alle offertes met een fee > € 50 K of < € 10 K worden beoordeeld en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Met deze aanpak krijgen wij niet alleen meer grip op mogelijke risico's van nieuwe opdrachten, maar realiseren wij ook kwaliteit en consistentie in onze offertes.

OKB

Bij het dossieronderzoek zijn zes controledossiers geselecteerd waarop een OKB was toegewezen. In alle situaties is vastgesteld dat deze dossiers aan de gestelde kwaliteitseisen voldeden. Wel zijn bij de review aanvullende bevindingen naar voren gekomen die niet door de OKB waren gesignaleerd. Dit wordt veroorzaakt door het verschil in doelstelling van een review versus een OKB. Deze bevindingen waren niet van dien aard dat dit gevolgen had voor de uitkomst van de dossierreview.

In 51% van de toegewezen OKB's is door de OKB'er en / of Compliance & Risk bijgestuurd tijdens het OKB-proces. Bij 63 opdrachten zijn aanbevelingen gedaan en bij 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.

Ten opzichte van voorgaand jaar is dit percentage gedaald van 66% naar 51%. Deze daling is mede een gevolg van het feit dat in het afgelopen jaar meer aandacht is besteed door Compliance & Risk aan de scope / diepgang van de OKB.

Aanbevelingen / aanwijzingen hebben voornamelijk betrekking op:

Bijsturing is geweest op (meerdere mogelijk per opdracht)	Percentage
Aanpassing controleverklaring	7%
Aanvullende werkzaamheden team	8%
Controleaanpak	7%
Aanpassing jaarrekening	21%
Controledocumentatie	57%

Onafhankelijkheid

Alle medewerkers hebben in het afgelopen jaar de onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring ondertekend. Hierbij zijn geen issues naar voren gekomen die hebben geleid tot het treffen van aanvullende kwaliteitsmaatregelen.

Met betrekking tot de samenloop overige diensten in combinatie met assurance-opdrachten is verschillende malen vastgesteld dat naleving van de hierbij geldende preventieve procedure kan worden verbeterd. De verantwoordelijke accountant voor een non-assurance opdracht dient de externe accountant hierover vooraf te informeren ter beoordeling in hoeverre

wel / geen sprake is van een mogelijke bedreiging. Wij zullen nader evalueren hoe we dit proces beter binnen onze kwaliteitsgedreven organisatie kunnen verankeren. Ook binnen Compliance & Risk zullen we in het jaar 2017 / 2018 extra toezicht houden op de naleving van de verschillende deelgebieden met betrekking tot onafhankelijkheid.

Kwaliteitsregister

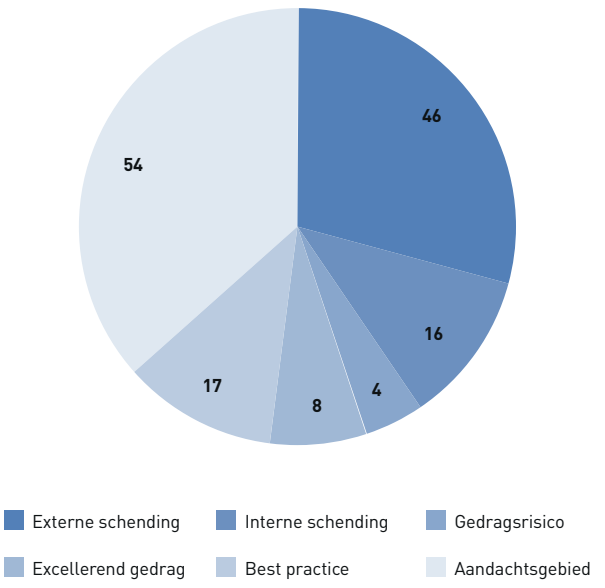
In het kader van een lerende organisatie is het belangrijk dat Mazars inzicht heeft in zaken die goed gaan en zaken die fout gaan. Opvallende of afwijkende constateringen (waar we in positieve en in negatieve zin van kunnen leren) worden geregistreerd door Compliance & Risk in het kwaliteitsregister.

De geregistreerde signalen krijgen een van de volgende kwalificaties:

- Externe / interne schending
- Aandachtsgebied
- Best practice
- Excellerend gedrag
- Gedragsrisico

De bevindingen en de uitkomsten worden periodiek aan de Raad van Bestuur van MPHA N.V. gerapporteerd. Er zijn in 2016 / 2017 145 registraties in het kwaliteitsregister opgenomen (2015 / 2016: 181 registraties).

Overzicht aantal en soort registraties in het kwaliteitsregister 2016 / 2017



De vastlegging van aandachtsgebieden in het kwaliteitsregister geeft de Raad van Bestuur van MPHA N.V. en Compliance & Risk inzicht in de verdere aanscherping en optimalisatie van de kwaliteit binnen de controlepraktijk. Uit onderstaand overzicht volgt dat er op de verschillende deelgebieden nog een kwaliteitsslag kan worden gemaakt:

• Handboek kwaliteitsbeheersing	18 x
• NV COS	20 x
• Wet- en regelgeving (ViO, WWFT, WBP)	7 x
• Externe verslaggeving	3 x
• Overig	6 x
Totaal:	**54**

Het registreren van positieve signalen speelt een belangrijke rol binnen een kwaliteitsgerichte organisatie. Het aantal best practices (bijna 12%) komt voornamelijk voort uit de inzet van de kwaliteitsmaatregelen (o.a. OKB, review en thema-onderzoek). Essentieel is dat best practices na beoordeling door DVA met de organisatie worden gedeeld. In het afgelopen jaar is hier een eerste aanzet mee gemaakt. Voor 2017 / 2018 verwachten wij hierin verdere stappen te kunnen maken door dit beter af te stemmen met DVA en aansluitend te monitoren.

In 2016 / 2017 is tevens een aanzet gedaan om bijzondere bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit (kern- en merkwaarden) te registreren (excellerend gedrag). Het aantal registraties excellerend gedrag (ongeveer 5%) is nog beperkt. Dit betreft voornamelijk actieve bijdragen aan coaching van collega's en bijdrage aan de kwaliteitsprocedures van Mazars. Betreffende collega's hebben deze bijdrage als positief ervaren.

<u>Oorzakenanalyse</u>
In 2015 / 2016 is een eerste stap gezet met het uitvoeren van een oorzakenanalyse bij de externe accountants met een onvoldoende dossieruitkomst (totaal 8 onvoldoende dossiers). Hierbij is gesproken met de externe accountant zelf en lag de focus voornamelijk op het vaktechnische aspect.

Kern van de oorzakenanalyses is een gesprek met de op de opdracht ingezette teamleden (junior manager en hoger). De controleteams is gevraagd om een zelfanalyse uit te voeren naar de dimensies klant, controleaanpak, individu en accountantsorganisatie.

Naast een documentanalyse heeft Compliance & Risk interviews gehouden met de controleteams (junior manager en hoger). Om een beter inzicht te krijgen in de

achterliggende oorzaken is gebruik gemaakt van de zogenaamde '5 Why method'. Hierbij staat de 'waarom vraag' centraal om de oorzaak / gevolgrelaties die aan het probleem ten grondslag liggen vast te stellen. De uitkomsten hiervan zijn geanalyseerd en waar nodig hebben vervolggesprekken plaatsgevonden met de externe accountants.

De analyse leert dat onderstaande drivers (individueel of een combinatie van) een rol hebben gespeeld bij de onvoldoende uitkomst van het dossier:

- Partnerbetrokkenheid en teamdynamiek.
- Procesmanagement: kwaliteit wordt in belangrijke mate bepaald door goed procesmanagement waarbij tijdig de focus wordt gericht op de significante risico's. Bij controles worden steeds vaker specialisten ingeschakeld en dit vraagt om een goede planning van de audit. Procesmanagement is hierdoor onlosmakelijk aan de kwaliteit van een controleopdracht gekoppeld.
- Voldoende kennis en toepassing kwaliteitsstandaarden: naast voldoende vakkennis (methodologie Mazars Audit Manual, NV COS en verslaggevingsstandaarden) heeft dit ook betrekking op de discipline van het raadplegen van de kwaliteitsstandaarden. Daarnaast wordt kennis van nieuwe technieken zoals data-analyse steeds belangrijker.
- Voldoende capaciteit om de opdracht uit te kunnen voeren (kwantitatief en kwalitatief). Door de toegenomen tijdsbesteding als gevolg van de genomen kwaliteitsmaatregelen is de werkdruk de afgelopen jaren hoog geweest. In combinatie met het reguliere verloop hebben de controlewerkzaamheden hierdoor onder hoge druk gestaan. Een stabiel controleteam draagt bij aan de kwaliteit van een controleopdracht.
- Professioneel-kritische houding ten aanzien van aansturing en review werkzaamheden team. Deze houding is zonder meer een succesfactor om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

Dit jaar is tevens een start gemaakt om inzicht te krijgen in hoeverre gedrags- en cultuurelementen hierbij een rol hebben gespeeld. Hiervoor is dit jaar bij twee externe accountants een deskundige ingeschakeld. Mazars wil de elementen gerelateerd aan gedrag en cultuur een meer nadrukkelijke plaats geven in de oorzakenanalyse. Beide externe accountants wordt gevraagd aan te geven hoe men deze uitkomst vertaalt in een actieplan voor 2017 / 2018.

Bovenstaande uitkomsten geven een duidelijk inzicht welke maatregelen nodig zijn om verdere stappen te kunnen maken binnen een kwaliteitsgerichte cultuur. In 2017 / 2018 wordt gestart met de centrale planning van de serviceline Audit & Assurance, vergroten effectiviteit oorzakenanalyse (met ook focus op de positieve kwaliteitsuitkomsten) en opvolging hiervan in verbeterplannen individuele externe accountants of organisatorische maatregelen.

2.3 ONAFHANKELIJKHEID

Belangrijk(st)e basis voor ons vak

Voor het uitvoeren van assurance-opdrachten geldt onafhankelijkheid als belangrijk principe. Ook omdat de accountant hierbij een maatschappelijk rol vervult. Onafhankelijke oordeelsvorming is daarom een basisattitude van alle personen die betrokken zijn bij een assurance-opdracht. Het is niet voor niets dat 'onafhankelijkheid' één van de kernwaarden van Mazars is. 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 Kwaliteitsbeheersing en dat er geen omstandigheden bekend zijn die leiden tot overtredingen binnen Mazars. Dit jaar zijn geen bedreigingen vastgesteld bij assurance-opdrachten die tot aanvullende maatregelen hebben geleid.
- Voor iedere assurance-opdracht gelden de volgende eisen:
  - ieder teamlid ondertekent een onafhankelijkheidsverklaring
  - bij opdrachtaanvaarding / -continuering -evaluatie – wordt een onafhankelijkheidstoets uitgevoerd
- Onafhankelijkheidsvraagstukken kunnen aan DVA voor consultatie worden voorgelegd. Hier wordt regelmatig gebruik van gemaakt. 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.

Consultaties
De consultaties in het jaar 2016 / 2017 hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- Combinatie van een assurance-opdracht met overige dienstverlening
- Sponsoring, giften en geschenken
- Niet-toegestane dienstverlening bij OOB's
- 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 wordt beoordeeld in hoeverre onafhankelijkheid een belemmering vormt, wordt beoordeeld of de collega uit de AOS-praktijk over voldoende deskundigheid beschikt en zo niet welke waarborg hiervoor getroffen moet worden.

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.

Binnen Mazars Nederland is slechts in beperkte mate sprake van opdrachten van partijen die onderdeel zijn van in de VS beursgenoteerde ondernemingen waarop de SEC-regelgeving van toepassing is. Daarvoor geldt een afzonderlijk stelsel van onafhankelijkheidsverklaringen. Dit wordt jaarlijks aangestuurd door de US-Desk van de Mazars Groep.

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. De verwachting is dat er in 2017 / 2018 een internationaal systeem wordt geïmplementeerd om conflict checks efficiënt te kunnen managen en monitoren.

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. Een situatie die zich op dit moment bij Mazars overigens niet voordoet.
- 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).

JOERI GALAS – PARTNER AUDIT & ASSURANCE

'MET GEZOND VERSTAND EN GOEDE COMMUNICATIE WAARBORG IK MIJN ONAFHANKELIJKHEID.'

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.

Om de organisatie hierin nog beter te kunnen ondersteunen zijn in 2016 / 2017 aanpassingen doorgevoerd in de tools die hiervoor worden gebruikt. Ervaring heeft geleerd dat er regelmatig discussie was tussen de controleteams en Compliance & Risk over het risicoprofiel en de integriteit van de opdracht. Door meer guidance te verstrekken met betrekking tot het risicoprofiel en de integriteit en deze te verankeren in de tools heeft dit geleid tot een beter inzicht in de afwegingen van de controleteams.

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 voor het controleseizoen 2016 / 2017 risico-inventarisatiegesprekken gevoerd met de externe accountants. Aan de hand van de assuranceportefeuille 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 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.
- Voor 44% van de controleopdrachten met een verhoogd risicoprofiel zijn kwaliteitsmaatregelen getroffen (OKB, onafhankelijkheidsreview of thema-onderzoek).
- Op 71% van de wettelijke controleopdrachten is een manager (of hoger) toegewezen. Voor de overige assurance-opdrachten ligt dit percentage op 45%.

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 22 collega's IFRS accreditatie verkregen in 2016 / 2017 (2015 / 2016: 19). Uit de urenbesteding blijkt dat 91% aan de gestelde criteria heeft voldaan. Eén medewerker is in verband met uitdiensttreding niet betrokken geweest bij het minimaal aantal klanten, terwijl één collega in het afgelopen jaar geen IFRS controleopdrachten heeft uitgevoerd.

2.5 OPDRACHTUITVOERING

Scherp blijven op controle-aanpak

Elektronisch controledossier (+Vantage)

Mazars maakt gebruik van +Vantage als softwaretool binnen de controlepraktijk. +Vantage omvat een volledig geïntegreerde controleaanpak en is gebaseerd op de internationale controlestandaarden. 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 nieuwe controlestandaarden en templates die vanuit Mazars Groep beschikbaar worden gesteld. Middels een nieuwsbrief (DVA-Update) worden medewerkers geïnformeerd over wijzigingen in +Vantage en de te gebruiken templates.

Mazars Global Audit Platform (GAP)

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 (GAP). GAP 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 vorm gegeven. 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 GAP 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 GAP 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 vorm gegeven worden in GAP. Nederland neemt met vijf andere Mazars landen deel aan het Mazars Groep pilot project. In het voorjaar van 2018 wordt in Utrecht en Rotterdam een pilot gedraaid om technische stabiliteit en gebruikersvriendelijkheid te testen. Mazars ziet de implementatie GAP met

vertrouwen tegemoet. Niet alleen vanwege het 'state of the art' karakter van deze audittool, maar ook in het kader van kwaliteitsverbetering.

Vaktechnische Consultaties

Proces

De vaktechnische consultatie bij het Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) is een belangrijk onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. In het stelsel van kwaliteitsbeheersing is omschreven voor welke situaties consultatie bij DVA verplicht is voorgeschreven, zoals bijvoorbeeld:

- Vaktechnische meningsverschillen binnen het controleteam
- (vermoedens van) Fraude of mogelijke meldingsplicht in het kader van Wwft
- Ernstige continuïteitsonzekerheid
- Controleverklaringen die afwijken van de voorbeeldteksten
- Uitgebreide controleverklaringen waarin 'kernpunten van de controle' zijn opgenomen
- Fundamenteel foutherstel

Daarnaast staat het iedere professional vrij om over andere onderwerpen DVA te consulteren. Een consult moet, onderbouwd en voorzien van een eigen conclusie, onder verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijk accountant bij DVA worden ingediend. DVA geeft binnen één werkdag een reactie op het consult. Binnen DVA gelden de volgende procedures:

- Vooroverleg binnen DVA is verplicht (indien relevant)
- Consulten worden achteraf beoordeeld door andere accountants binnen DVA. (indien nodig vindt aanvulling of correctie plaats)
- Relevante consulten worden opgenomen in DVA-Update (kennisdeling) en zijn input voor het interne opleidingsprogramma
- Consultaties kunnen aanleiding zijn voor thema-onderzoeken

Consultaties 2016 / 2017

Onderwerp	2016 / 2017	2015 / 2016
Externe verslaggeving	121	166
Audit & Assurance	247	198
Ondernemingsrecht	10	2
Wta	1	4
Kwaliteitsbeheersing	11	1
Onafhankelijkheid	24	34
Ethiek (overige onderwerpen)	16	16
Overige	5	10
Totaal	**435**	**431**

We zien bij de consultaties een verschuiving tussen de onderwerpen Externe Verslaggeving en Audit & Assurance.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot Externe Verslaggeving zijn:

- 8 consultaties over foutherstel
- 9 consultaties over materiële vaste activa (aantal wordt mede veroorzaakt door de RJ-Uiting in relatie tot het vervallen van de mogelijkheid om vervangingswaarde toe te passen als variant van actuele waarde)
- 12 consultaties over fusies, overnames en daarmee samenhangende consolidatievraagstukken
- 7 consultaties over waardering deelnemingen (soms in combinatie met wettelijke reserve deelnemingen); gegeven de complexiteit is het aantal consultaties op dit terrein aan de lage kant. Inmiddels is daarin voorzien door in het opleidingsprogramma 2017 / 2018 specifiek aandacht aan dit onderwerp te besteden
- 7 consultaties over voorzieningen

De afname van consultaties doet zich voor binnen vrijwel alle onderwerpen. Specifiek valt op dat het aantal consultaties met betrekking tot toepassing van het tussenhoudsterregime lager ligt. Dit dankzij de speciale aandacht die hieraan in 2015 / 2016 is gegeven in de vorm van het thema-onderzoek door Compliance & Risk.

Het aantal geregistreerde IFRS-vragen blijft relatief beperkt omdat voor IFRS veelal consultaties plaatsvinden gelijktijdig met de review van de jaarrekening. Daarnaast is sprake van clustering van de IFRS-praktijk bij een beperkt aantal collega's en vertegenwoordiging van de IFRS-desk op de desbetreffende kantoren, waardoor consultaties worden vervangen door collegiaal overleg. Veel vragen op het terrein van IFRS worden tot slot niet bij DVA ingediend, maar behandeld door de internationale IFRS-desk van Mazars in Londen en Parijs.

Voor Audit & Assurance blijkt het volgende:

- 35 consultaties over opdrachten tot het uitvoeren van overeengekomen specifieke werkzaamheden (de reden hiervoor is dat de concept-opdrachtbevestiging en de conceptrapportage voorafgaand aan verzending (verplicht) door DVA moet worden beoordeeld)
- 21 consultaties over continuïteitsonzekerheid (NV COS 570) (verplicht)
- 56 consultaties over de 'uitgebreide controleverklaring' (NV COS 702N en 701) (verplicht)
- 40 consultaties over niet-goedkeurende controleverklaringen (NV COS 705)
- 11 consultaties over samenstellingsopdrachten (NV COS 4410)

Het aantal vragen op het terrein van onafhankelijkheid neemt af door relatief veel vragen in het voorgaande verslagjaar over de EU-verordening in juni 2016.

Beschikbaarheid van mensen

Met ingang van 2016 / 2017 zijn we vanuit governance oogpunt gestart met de risico-inventarisatiegesprekken. Deze hebben aanvullende informatie opgeleverd over de risico's van de controleopdrachten en hiermee samenhangend de samenstelling en omvang van de teams. In verschillende gevallen zijn in overleg met de externe accountant wijzigingen in de controleteams doorgevoerd. 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.

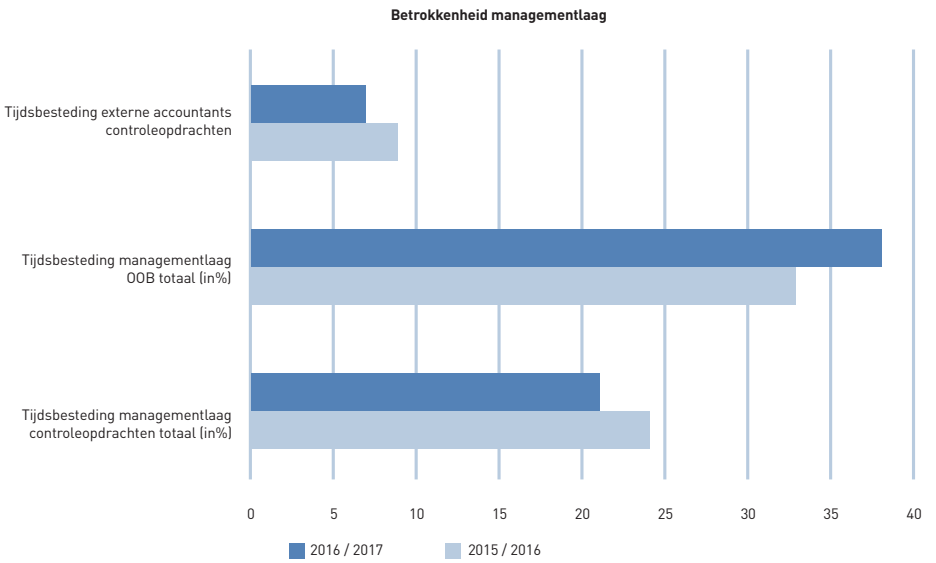
Naar aanleiding van de uitgevoerde analyse kunnen hieruit per functiecategorie de volgende conclusies worden getrokken:

Functie	Aantal	Niet voldaan aan de norm	Verklaring
Partner	19	6	Vier partners hebben in 2016 / 2017 hun controleportefeuille verder afgebouwd of de organisatie verlaten. Twee partners combineren hun bestuurs-functie met een klantportefeuille.
Director	13	2	Eén director besteedt een groot deel van zijn tijd aan kwaliteitsbevordering en coaching van controleteams en overige jaarrekeningcontrole gerelateerde werkzaamheden. De andere director is in het voorjaar gestart waardoor de periode niet representatief is.
Senior manager / manager	33	3	Drie collega's zijn in 2016 / 2017 (deels) ziek geweest. Een collega heeft ook werkzaamheden verricht voor de IFRS-desk.
Junior manager	44	0	
Senior assistent	58	2	Een senior assistent is uit dienst. De andere senior assistent doet onderzoek naar de toepassingen van data-analyse in de controlepraktijk.
Overige assistenten	90	8	De oorzaak is bekend en waar nodig zijn aanvullende afspraken gemaakt of is afscheid genomen. Naar verwachting levert dit voor 2017 / 2018 geen kwaliteitsissues op.
Totaal	**257**	**21**	

Het percentage dat aan de norm voldoet (92%) ligt op hetzelfde niveau als in 2015 / 2016.

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 het afgelopen jaar gedaald van 24% naar 21% en ligt binnen de vastgestelde bandbreedte van 10% tot 25%. Bij de meer risicovolle opdrachten (OOB) is juist een stijging waargenomen. De tijdsbesteding van de externe accountants bij niet OOB-opdrachten is daarentegen gedaald van 9% naar 7%. Dit wordt deels verklaard door een hogere betrokkenheid van directors. In 2016 / 2017 is namelijk fors geïnvesteerd in meer directors.

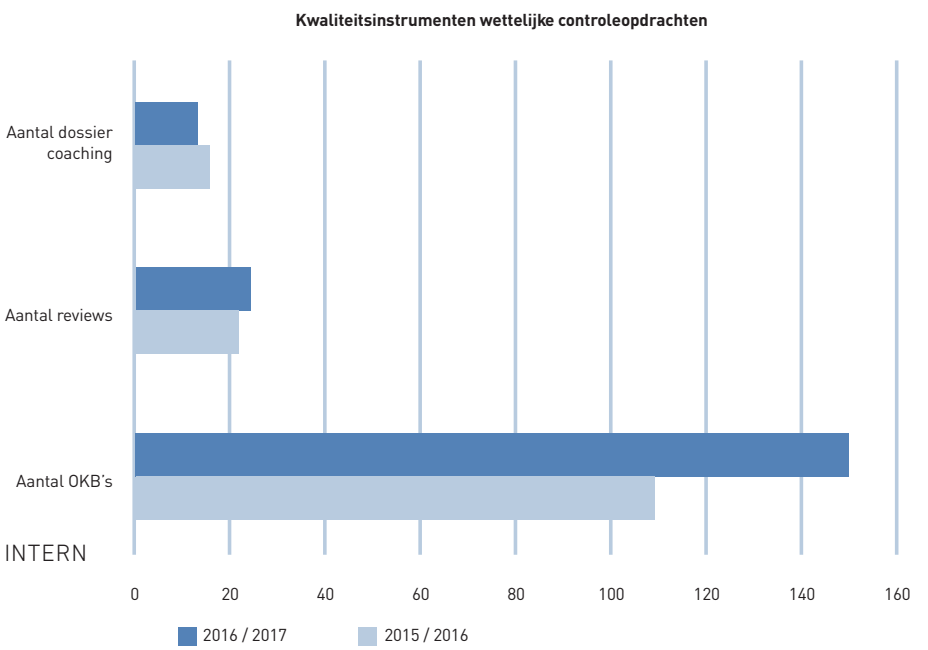


2.6
KWALITEIT MONITORING

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:



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 20,7 % naar 27 %. In 2016 / 2017 is ruim 1.600 uur besteed aan het uitvoeren van de OKB's:

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

Voor het uitvoeren van een OKB staat een norm van 16 uur. Het gemiddelde van de uitgevoerde OKB's ligt beneden deze norm met als belangrijkste oorzaken:

- Niet alle uren worden geschreven op juiste urencode
- Uren buiten werktijd worden in sommige gevallen niet geschreven
- OKB's zijn nog niet afgerond waardoor een beperkt aantal uren is geschreven
- OKB's financieringsstructuren worden geclusterd uitgevoerd

De nieuwe OKB-maatregelen hebben een positieve bijdrage geleverd aan een verdere versterking van de OKB-inzet. Het OKB-team is verder aangevuld met OKB'ers in verband met uitbreiding in bepaalde sectoren (o.a. gemeenten, woningcorporaties, financieringsstructuren). Bijsturing door de OKB'er en Compliance & Risk is verder afgenomen in het OKB-proces. De OKB'er wordt soms nog wel te laat in het proces ingeschakeld waardoor de OKB op de planningsfase en op de afrondingsfase dan wordt gecombineerd.

Om een tijdige inzet van de OKB'ers bij de verschillende fasen van een opdracht te waarborgen zijn kwaliteitsdashboards ontwikkeld waaruit mede de status met betrekking tot het OKB-proces volgt. Dit dashboard is zowel voor de externe accountant als Compliance & Risk inmiddels beschikbaar.

Om meer uniformiteit in de scope en diepgang van de OKB's te realiseren bestaat het voornemen om een OKB - en reviewteam te gaan vormen. Dit voorstel wordt nader uitgewerkt waarna de vacatures hiervoor worden uitgezet.

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 reviewen. Er zijn in totaal 25 reviews uitgevoerd tegenover 22 wettelijke controleopdrachten in 2015 / 2016:

Oordeel	2016 / 17 (aantal)	2016 / 17 (WTA)	2016 / 17 (Vrijwillig)	2015 / 16 (aantal)	2015 / 16 (WTA)	2015 / 16 (Vrijwillig)
Compliant	20	15	5	14	9	5
Niet compliant	5	3	2	8	3	5
Totaal	25	18	7	22	12	10
% voldoende	80%	83%	71%	64%	75%	50%
Norm	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Het percentage compliant dossiers laat een positieve ontwikkeling zien. De gestelde norm van 90% is in 2016 / 2017 niet gehaald. De uitkomsten voor de wettelijke controleopdrachten laat een lichte positieve stijging zien. Met name in het vrijwillige controledomein is een verdere verbeterslag gerealiseerd.

Bij de review zijn ook 6 wettelijke controledossiers geselecteerd waarop een OKB is uitgevoerd. Betreffende dossiers zijn mede geselecteerd om de werking van de OKB te beoordelen. Hierbij zijn geen materiële afwijkingen vastgesteld tussen de OKB'er en de review achteraf.

De belangrijkste oorzaken voor de 6 niet compliant dossiers:

- Het uitvoeren van voldoende en geschikte controlewerkzaamheden met betrekking tot de juistheid kostprijs omzet (NV COS 330.18)
- Het uitvoeren van voldoende en geschikte controlewerkzaamheden met betrekking tot IT audit / betrouwbaarheid lijstwerk
- Het plannen en uitvoeren controlewerkzaamheden met betrekking tot naleving subsidievoorwaarden
- Materiële onjuistheden in de afgegeven controleverklaring

Mede door het recent afronden van de reviews moet nog een nadere oorzakenanalyse worden uitgevoerd. De externe accountants is gevraagd om waar nodig herstelwerkzaamheden uit te voeren ter onderbouwing van de afgegeven controleverklaring.

De uitkomsten van de reviews zullen in verschillende lokale VTO's met de accountants worden gedeeld. Voor vaak voorkomende bevindingen zal DVA worden gevraagd om hier in het opleidingsprogramma 2017 / 2018 extra aandacht aan te besteden. Dit betreft onder meer de integratie van IT-audit binnen de controle-aanpak, toepassing TOD-model en testen van key-controls.

Inzet IT

IT-audit neemt bij de controle een steeds belangrijkere plaats in. De uren van IT-audit zijn in het afgelopen jaar met ruim 25% toegenomen tot 4.100 uur.

Uit de analyse van de kwaliteitsinstrumenten blijkt dat op het onderdeel IT-audit nog een verdere kwaliteitsverbetering moet worden gerealiseerd. Hiervoor is inmiddels een partner aangesteld van een Big-4 kantoor met veel IT-audit ervaring. Het effect van deze maatregel wordt pas zichtbaar bij de controleopdrachten 2017.

Klachten / klokkenluidersregeling
Eind 2016 heeft de Compliance Officer een klacht ontvangen van twee oud-bestuurders (vrijwillige controleopdracht) van een klant. De externe accountant werd verweten niet adequaat te hebben gereageerd op mails en het alsnog verstrekken van een goedkeurende controleverklaring zonder nadere afstemming met betreffende oud-bestuurders. In januari 2017 kondigen betreffende bestuurders aan om een klacht bij de Accountantskamer in te dienen. Deze klacht is echter niet ingediend.

Begin april is een anonieme klacht bij de Raad van Bestuur binnengekomen met betrekking tot een onderdeel van een beursgenoteerde vennootschap. Inmiddels is de jaarrekening hiervan uitgebracht. Er is op dit moment geen klacht bij de Accountantskamer ingediend.

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.

Begin februari is een klacht ingediend tegen een registeraccountant die werkzaam is buiten het Wta-domein. Klagers verwijten betreffende accountant geen hoor / wederhoor te hebben gedaan en ook op andere onderdelen niet te hebben voldaan aan de fundamentele beginselen. Inmiddels heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan en betrokken accountant een berisping opgelegd. Mazars heeft hoger beroep aangetekend tegen deze uitspraak van de Accountantskamer.

Melding ongebruikelijke transacties
Tijdens de Mastercourse in oktober 2016 is extra aandacht besteed aan het onderkennen van risicofactoren met betrekking tot ongebruikelijke transacties. Dit heeft geleid tot bijna een verdubbeling van het aantal meldingen ongebruikelijke transacties, namelijk van 4 in 2015 / 2016 naar 7 in 2016 / 2017. De Compliance Officer is 5 x geconsulteerd of er mogelijk sprake zou zijn van een ongebruikelijke transactie.

EXTERN - AFM

Onderzoek werking publiek belang
Op 28 juni 2017 heeft de AFM de uitkomsten van het onderzoek naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties gepubliceerd. De uitkomst dat Mazars op het merendeel van de verwachtingen voor 2016 niet voldoet stelt ons teleur. Ondanks alle inspanningen die we gezamenlijk met onze medewerkers hebben geleverd in dit verandertraject, liggen de uitkomsten hiervan nog niet op het gewenste niveau. De gedrags- en cultuurveranderingen kosten meer tijd om tot de kern / het DNA van de organisatie door te dringen. Verder heeft de organisatie meer tijd nodig voor de kanteling van een meer op technisch compliance gerichte aanpak naar een aanpak gebaseerd op sturing van gedrag en cultuur.

In juli 2015 heeft de AFM een start gemaakt met de reguliere review van een OOB-dossier met een positieve uitkomst. De reguliere review zou in 2017 worden gecontinueerd, alleen is deze door de AFM doorgeschoven naar 2018.

Audit Dienst Rijk (ADR)
In de maanden september / oktober heeft de ADR zeven dossiers geselecteerd met de volgende aandachtsgebieden

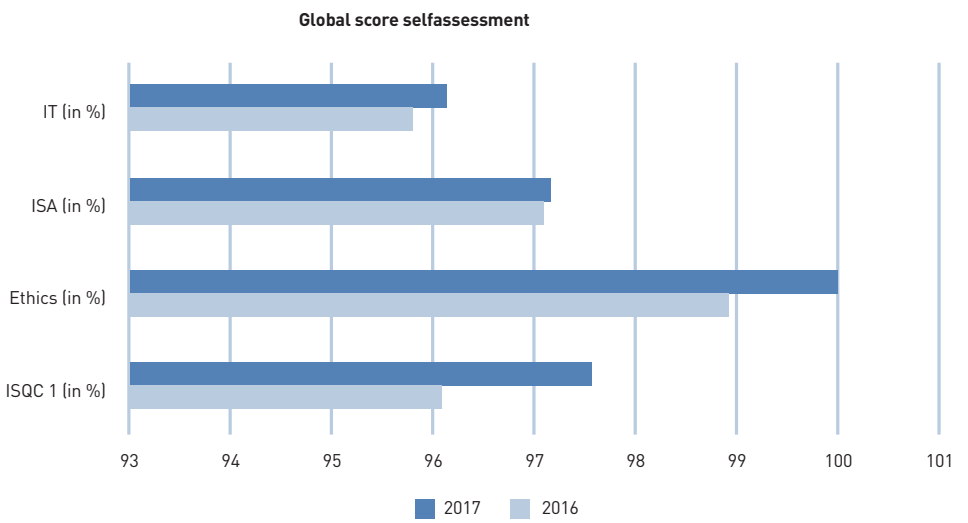
Aandachtsgebieden	Aantal dossiers	Compliant ja / nee
SISA	1	Ja
WNT	1	Ja
Rijkssubsidie jaarrekeningcontrole	2	Ja
Subsidieverantwoording	2	Ja
Productieverantwoording forensische zorg	1	Ja

De optimalisaties in de werkprogramma's voor WNT hebben bijgedragen aan de positieve uitkomst van het WNT dossier in 2016 / 2017.

Mazars Groep (internationaal)
De laatste internationale review heeft plaatsgevonden in juli 2016 met een positieve uitkomst. Hierdoor hebben wij in 2017 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

De uitkomsten van de selfassessment 2017 laten een lichte stijging zien t.o.v. voorgaand jaar:



Belangrijkste aandachtgebieden zijn:

- Vastlegging jobevaluaties in het huidige informatiesysteem
- Communicatie organisatie met betrekking tot cultuur en gedrag
- 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 aldus zorgen voor een permanente cultuur van aandacht voor en het doorontwikkelen van die gewenste hoge kwaliteit.

Coaching
De kwaliteitsbevorderaar ondersteunt controleteams door middel van coaching en is blame-free. De doelstellingen zijn:

- Het creëren van bewustwording bij teams ten aanzien van de kwaliteitseisen die Mazars aan een dossier stelt
- Het bijdragen aan een onderbouwde besluitvorming van het team inzake de aanpak en evaluatie van belangrijke onderdelen van de controle
- Het bieden van gevraagde en ongevraagde tegenspraak

De coaching vindt plaats gedurende het gehele controleproces. Belangrijk is verder dat afstemming met de coach geen vervanging is van (verplichte) DVA-consultatie. In totaal meldden 17 externe accountants in 2016 / 2017 26 dossiers aan voor coaching. Voor 16 dossiers (2015 / 2016: 14 dossiers) heeft daadwerkelijk coaching plaatsgevonden. Voornaamste redenen waarom een aangevraagde coaching niet is doorgegaan zijn:

- Uit oogpunt van kwaliteitsbeheersing is toch de voorkeur gegeven aan een onafhankelijkheidsreview of OKB
- De klant is uiteindelijk niet gecontinueerd

Uit de coachingsessies kwamen diverse aandachtspunten naar voren:

- Het toepassen van de juiste controlemix tussen systeem- en gegevensgerichte werkzaamheden
- Het op een efficiënte en effectieve wijze integreren van IT-audit in de controle-aanpak
- Behoefte aan meer consistente toepassing van onze tools (onder meer het model voor de test of details) door de controleteams

Deze onderwerpen zijn teruggekoppeld aan DVA en Compliance & Risk als input voor kwaliteitsverbetering. In gezamenlijk overleg wordt besloten of en op

welke wijze deze onderwerpen aandacht krijgen in DVA-uitingen en trainingen en opleidingen.

De ervaringen met de coachingsessies zijn positief en deze worden dan ook voor 2017 / 2018 gecontinueerd.

Sparren
Alle medewerkers van de assurance-praktijk hebben de mogelijkheid om met de kwaliteitsbevorderaar te sparren over vaktechnische aangelegenheden. Sparring is net als de coaching blame-free. De kwaliteitsbevorderaar heeft 66 uur aan sparren besteed in 2016 / 2017.

In totaal is DVA daarnaast 127 keer verzocht om een informeel consult:

Onderwerp	Totaal
Aan assurance verwante opdrachten	1
Controleleer	35
Financiële verslaggeving	81
Onafhankelijkheid	9
Overig	**1**

Uit de analyse blijkt een relatief hoog aandeel informele consulten op het gebied van foutherstel, toepassing 403 en verklaringenstelsel. Verder blijkt een relatief hoog aandeel informele consulten op het gebied van IFRS. Dit betreft informele consulten die zijn gegeven tijdens de review van IFRS-jaarrekeningen.

Toepassing controleaanpak met behulp van audit software / data-lab
Mazars dicht audit software - gericht op data-analyse en process mining - een grote rol toe in de toekomst van het accountantsberoep. In het kader van een implementatieplan onder aansturing van de afdeling kwaliteitsbevordering is in september 2015 een groep jonge enthousiaste accountants gestart in een zogenaamd data-lab. Zij worden getraind in de toepassing van audit software en richten zich op de ontwikkeling en toepassing van een controle-aanpak gebaseerd op data-analyse.

In 2016 / 2017 is het datalab omgezet in een volwaardige team binnen de assurancepraktijk. De naam is gewijzigd in Data Analytics & Insights. Het team heeft in 2016 / 2017 in totaal 1.620 uur besteed aan de ontwikkeling en implementatie. Dit heeft geleid tot 6 data-analyse tools die praktijkbreed toepasbaar zijn en daarmee bijdragen aan de kwaliteit van de controle. In 2016 / 2017 zijn door het team 355 analyses ten behoeve van de controleteams uitgevoerd.

COLLECTIEVE EN INTRINSIEKE MOTIVATIE

IVAR BROUWER – JUNIOR MANAGER AUDIT & ASSURANCE

'PASSIE VOOR HET VAK IS DE DRIJFVEER OM MEZELF TE BLIJVEN ONTWIKKELEN, ZOWEL PERSOONLIJK ALS VAKTECHNISCH.'

3.
TALENT EN ONTWIKKELING

Kwaliteit vraagt om investeren in mensen
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 talentontwikkeling; gedrag dat kwaliteit en vertrouwen verder ontwikkelt bij de medewerkers van Mazars, zowel op de korte als lange termijn. Vanaf 1 september 2016 is de HR-afdeling, in aansluiting op onze strategische visie, in servicelines gaan werken. Op deze wijze is HR in staat om optimaal de servicelines te bedienen en de kwaliteit verder te verhogen.

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 de capaciteitentest en persoonlijkheidsassessment. 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 kwaliteitsgedreven omgeving.

De instroom is nog steeds groter dan de uitstroom; passend op onze groei.

Boekjaar	Instroom	Uitstroom
2015 / 2016	157	110
2016 / 2017	63	32

De opbouw binnen de Audit & Assurance afdeling ziet er als volgt uit:

Functie	01-09 2016	01-09 2017
Partner-aandeelhouder	18	18
Local partner	1	0
Director	8	11
Senior manager	16	17
Manager	13	10
Overig	130	183
Totaal	**186**	**239**

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 2016 / 2017 is de lijn van 2015 / 2016 verder doorgezet en aandacht besteed aan het beoordelen en belonen in relatie met 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.

Een werkwijze waar wij trots op zijn, is de reversed round tables die worden gebruikt om feedback op te halen in de organisatie. Medewerkers geven open en constructief feedback over één of meerdere functiegroepen van een hoger functieniveau. Daarnaast wordt de mogelijkheid geboden om op algemene zaken op afdelings- / vestigingsniveau in te gaan die niet direct betrekking hebben op het functioneren van een specifieke persoon. In het boekjaar 2016 / 2017 is dit instrument uitgebreid met vaktechnische elementen.

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 aanmerking voor een

salarisverhoging. Door de positieve werking van de nieuwe salarismatrix is besloten deze te handhaven.

Het variabel beloningsbeleid is aangepast ingevoerd per 1 september 2016. De variabele beloning 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.

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.

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 Audit & Assurance voordrachten is daarom het benoemingsbeleid van toepassing met vaktechnische toetsing, input van een externe deskundige en een zelfassessment. Deze inzichten worden in het benoemingsgesprek gebundeld. In het boekjaar 2016 / 2017 zijn acht medewerkers voorgedragen voor promotie en hebben de promotieprocedure doorlopen met als doel de genoemde elementen te toetsen. Al deze medewerkers hebben de benoemingsprocedure positief afgerond.

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, 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. Onze kernwaarden en gedragscode vormen een basis voor dilemma-sessies.

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	2016 / 2017	2015 / 2016
Totale investering in training & opleiding*	€ 826.692	€ 763.392
Gemiddelde investering in training en opleiding per medewerker (in euro's)	€ 4.015	€ 4.347
Totaal uren besteed aan training* en opleiding (intern en extern)**	36.141	26.782
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker**	164	152
Uren voorbereiden en geven van training (intern en extern)**	2.052	1.269

* betreft kosten externe trainingen en studiekosten

** uren interne / externe training en studie-uren

Met een beperkter centraal budget zien wij een stijging in uren die besteed zijn aan opleidingen en bieden wij door externe trainingen een goede aansluiting bij meer individuele ontwikkelbehoeften.

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 2016 / 2017 hebben de medewerkers en RA / AA accountants voldaan aan hun PE-verplichting over het jaar 2016.

LISANNE ZEGELAAR - JUNIOR MANAGER AUDIT & ASSURANCE

'IK ERVAAR DAGELIJKS DAT WIJ GOED IN STAAT ZIJN DE VERBINDING MET ELKAAR TE MAKEN EN BEREID ZIJN OM VAN ELKAAR TE LEREN.'

DUURZAME ORGANISATIE

HANS VISKIL – VICEVOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

'WE KUNNEN ALLEEN TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN ALS WE BLIJVEND DE VERBINDING WETEN TE MAKEN MET KLANTEN EN STAKEHOLDERS.'

4.
JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

4.1
NATIONALE ORGANISATIE

Juridische structuur
De wettelijke controleactiviteiten zijn ondergebracht in Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V. (hierna: Accountants N.V.). Accountants N.V. is de vergunninghouder voor het uitvoeren van wettelijke controles (inclusief OOB's).

Accountants N.V. 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: Holding N.V.). De aandelen in de holding worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de partner-aandeelhouders middels een coöperatie, die het economisch belang heeft. De coöperatie heeft geen zeggenschap: het stemrecht en de juridische eigendom van de aandelen Holding N.V. berust bij de partner-aandeelhouder. De functie van de coöperatie schuilt in het voorkomen van mogelijke fiscale nadelen in geval van mogelijke toekomstige verkoop of herstructurering van de aandelen van Holding N.V. Door middel van een managementovereenkomst tussen Mazars en de praktijkvennootschappen wordt de arbeid en de kennis ter beschikking gesteld aan Mazars.

Accountants N.V. is onderdeel van de Mazars Groep. De structuur is opgenomen in paragraaf 4.3. Accountants N.V. heeft zelf geen personeel in dienst. Externe accountants en overige medewerkers voor het verrichten van controlewerkzaamheden worden ingehuurd vanuit Mazars Paardekooper Hoffman N.V. op basis van een servicelevel agreement met Accountants N.V.

Stichting Vereffening Millenniumovergang (SVM)
In 2000 sloot Paardekooper & Hoffman zich aan bij Mazars. Op dat moment is een einde gemaakt aan de praktijk van het berekenen van goodwill aan nieuwe toetreders. Via SVM zijn de rechten van partners die vóór 2000 goodwill hebben betaald, geregeld. Deze goodwillpartners ontvangen na het moment van uittreden als partner (uiterlijk aan het einde van het boekjaar dat het 62e 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 (inclusief rentebedragen € 1.385.000) wordt door de deelnemers (de praktijkvennootschappen) uit hun bruto winstaandeel vergoed aan SVM. Bruto wil hier zeggen de aan de praktijkvennootschap toegekende aansluitvergoeding. Hierop komt in mindering de door de praktijkvennootschap als deelnemer in SVM te betalen vergoeding ter dekking van de verplichtingen van SVM.

Het bestuur van SVM bestaat uit de voorzitter van de Raad van Bestuur van Holding N.V. alsmede twee partner-aandeelhouders niet-bestuurders van Holding N.V. vertegenwoordigende goodwillpartners en niet-goodwillpartners.

Besluiten inzake wijzigingen in de afspraken tussen de deelnemers in SVM kunnen slechts met unanimiteit van de deelnemers (de praktijkvennootschappen) worden genomen.

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

Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman (SF)
Deze stichting is een transparante stichting waarbij de deelnemers de praktijkvennootschappen zijn en het bestuur van drie personen wordt gevormd door een externe bestuurder, de vicevoorzitter van Holding N.V. en een partner-aandeelhouder, niet zijnde een lid van de Raad van Bestuur.

Zowel de geldstromen uit hoofde van de financiering door partners alsmede de geldstromen verband houdende met de aansluitvergoedingen waaronder de bevoorschotting daarop, lopen via deze stichting. De stichting is opgericht om ingeval van surseance of een faillissement 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 Mazars Groep is de stichting een volledig transparant lichaam.

Stichting Saamhorigheid
Indien een partner-aandeelhouder overlijdt voor de leeftijd van 62 zal aan de echtgeno(o)t(e) van de partner een vergoeding gelijk aan twee keer de AOW uitkering voor gehuwden worden uitbetaald tot het tijdstip dat de overleden partner de leeftijd van 62 zou hebben bereikt. De verplichting die ontstaat op het moment van overlijden wordt overgenomen door de Stichting Saamhorigheid. Deze stichting heeft op haar beurt een vordering op alle deelnemers (de praktijkvennootschappen) inzake een jaarlijkse bijdrage.

Organisatiestructuur

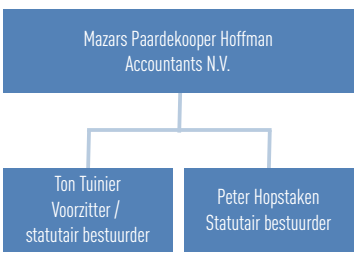
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De AvA is het hoogste orgaan binnen onze organisatie. 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 die verantwoordelijk is voor de strategie en het beleid. De Raad van Bestuur legt verantwoording over het gevoerde beleid aan de AvA.

In het boekjaar bestond de Raad van Bestuur van Accountants N.V. uit:



Anton Dieleman was in zijn hoedanigheid als Directeur Vaktechniek Accountancy mede-beleidsbepaler.

Servicelines

- Audit & Assurance
- AOS
- Tax
- Consultancy

Partner-aandeelhouders

Onze partners zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. In het afgelopen jaar waren 47 partner-aandeelhouders aan de Holding N.V. 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. 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 ondersteund door de afdeling Compliance & Risk. Deze afdeling bestond gedurende het verslagjaar uit vier medewerkers en is verantwoordelijk voor de operationele ondersteuning van de verrichte werkzaamheden. Tevens vervult Compliance & Risk een belangrijke rol in het kader van risicomanagement en ondersteuning bij de interne kwaliteitsonderzoeken.

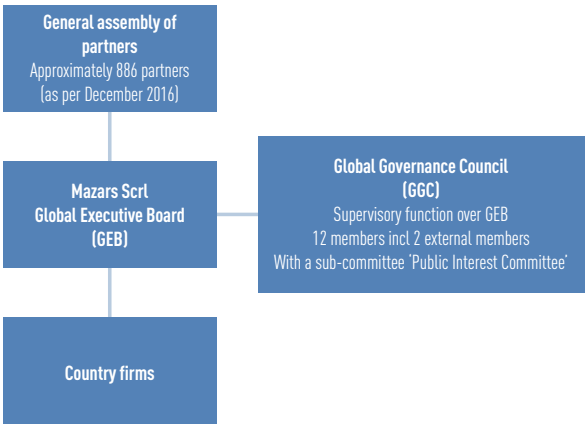
Voor de schematische weergave van de organisatiestructuur wordt verwezen naar paragraaf 4.4.

4.2
INTERNATIONALE STRUCTUUR

Mazars Groep
Mazars is een internationaal geïntegreerd partnership (integrated firm) in audit, advies, accounting, tax en juridische advisering. Per 31 augustus 2017 is de groep actief in 84 landen (inclusief joint ventures en 'correspondents') met meer dan 20.000 professionals.

Mazars Scrl
De Mazars-organisatie bestaat uit accountantskantoren die een zogenaamde 'cooperation agreement' hebben gesloten met Mazars Scrl. De aandelen hiervan worden gehouden door de partners van de aangesloten member firms.
Mazars Scrl is een vennootschap op coöperatieve grondslag naar Belgisch recht. De missie van Mazars Scrl is het formuleren van strategische doelstellingen voor de Mazars Groep en het ondersteunen bij de implementatie hiervan bij de aangesloten member firms.

Governance
De structuur kan in hoofdlijnen als volgt worden weergegeven:



De General Assembly wordt minimaal eenmaal per jaar gehouden binnen zes maanden na afloop van het boekjaar en vormt de centrale spil in de governance structuur en het besluitvormingsproces. Tijdens deze vergadering (internationaal) wordt besloten over de samenstelling van de verschillende toezichthoudende commissies, namelijk de Group Executive Board (GEB) en de Group Governance Council (GGC) (elke vier jaar), wordt de strategische koers vastgesteld en vindt besluitvorming plaats over toelating van nieuwe partner-aandeelhouders.

De GEB is belast met de operationele uitvoering van het beleid van de Mazars Groep. De huidige leden zijn in december 2016 benoemd voor een periode van

vier jaar. De GEB bestaat uit negen bestuurders. Ton Tuinier is toegetreden tot deze nieuw gekozen GEB.

De GGC vervult een toezichthoudende rol op de GEB en rapporteert de uitkomsten hiervan aan de General Assembly. De GGC vergadert eenmaal in de vier maanden en bestaat op dit moment uit negen interne leden. In het licht van aanscherping van onafhankelijkheid zijn twee externe leden aan de GGC toegevoegd.

Kwaliteitsbeleid vanuit de Mazars Groep

Kwaliteit, 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 groep en wordt hierbij ondersteund door de Technique and Innovation Global Support Unit (T&I GSU). Belangrijkste taken van de T&I GSU hebben onder meer betrekking op het opstellen respectievelijk periodiek onderhouden van de kwaliteitsprocedures en de bewaking hiervan binnen de Mazars Groep. Deze worden beschikbaar gesteld via het Quality Assurance Manual (QAM) en het Risk Management Manual (RMM).

Het Quality Assurance Manual regelt de inrichting van de procedures en de organisatie waaronder risk management procedures. Het gaat onder andere om (internationaal):

- Procedures voor klantacceptatie en opdrachtaanvaarding
- Personeelsbeleid: programma's op management- en partnerniveau, aanbod van cursussen en opleidingen
- Kennis: IFRS desk, IT en kennisontwikkeling
- Standaarden: ethiek, controlestandaarden, Mazars Audit Manual (MAM), ontwikkeling van internationaal beschikbare audit software gebaseerd op het MAM en ontwikkeling van een nieuw Global Audit Platform.

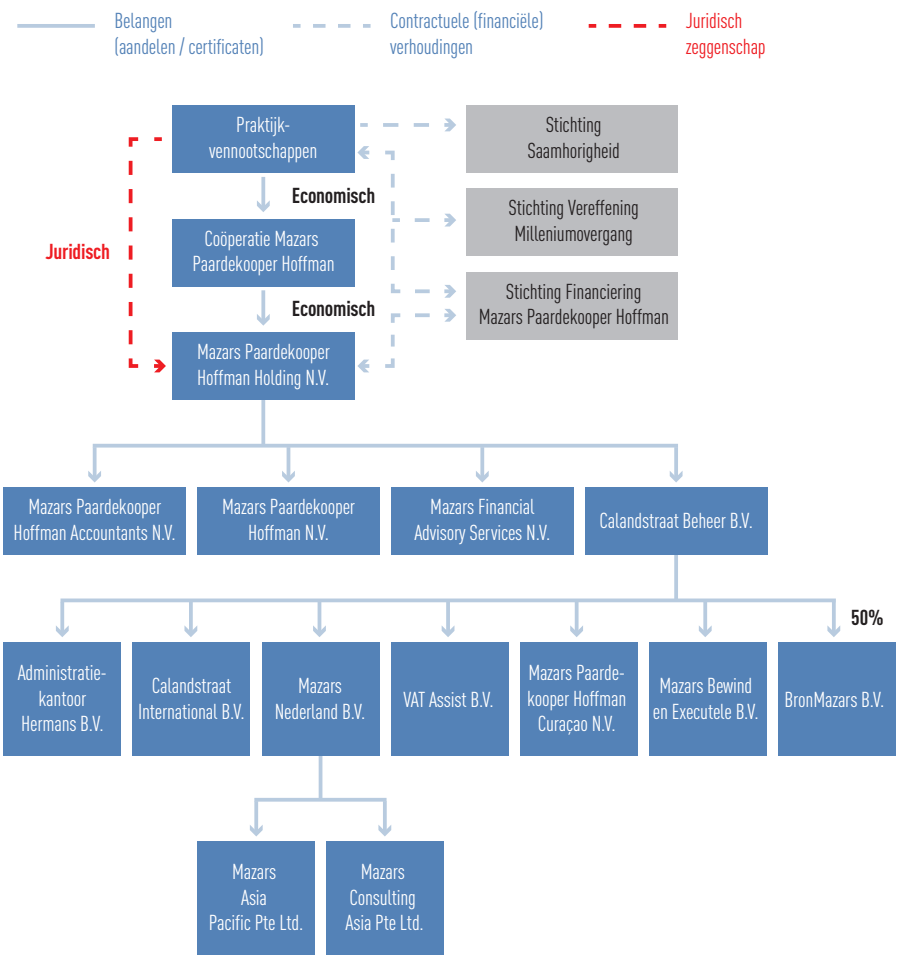
De internationale kwaliteitsborging steunt daarnaast op quality assurance reviews bestaande uit:

- Self-assessments en opvolging op basis van de resultaten van de interne of externe quality assurance reviews (REQAR = Reporting on Quality Assurance Review)
- International dossier reviews uitgevoerd door Mazars reviewers (IQAR = International Quality Assurance Review)

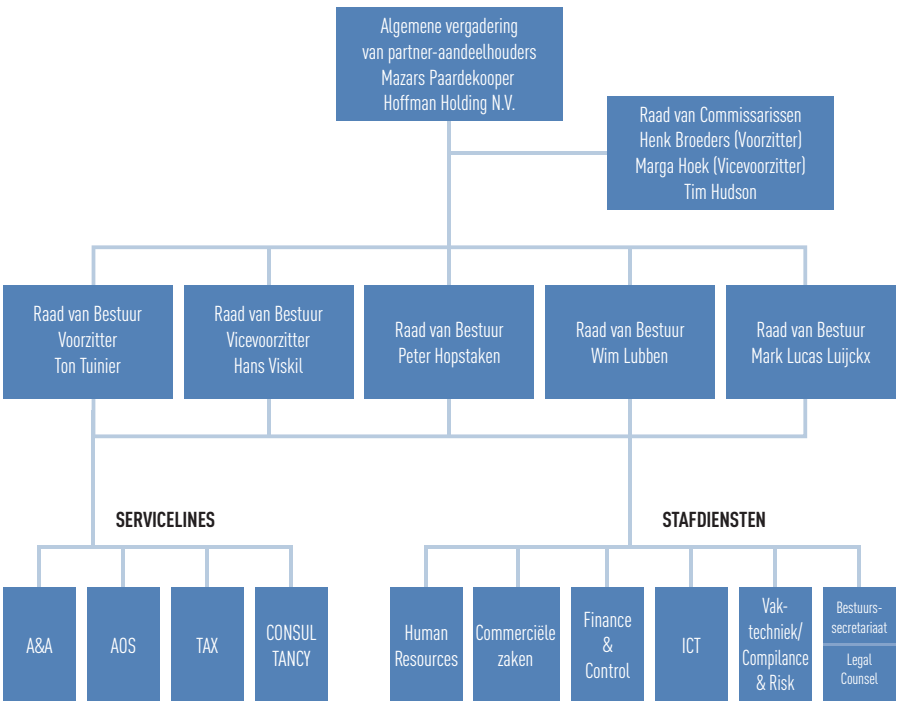
Opvolging van de uitkomsten vindt enerzijds plaats door eventuele actieplannen op groepsniveau centraal te monitoren en anderzijds door teams inzage te geven in de resultaten van member firms zodat zij hier rekening mee kunnen houden.

4.3
DEELNEMINGEN MPH HOLDING N.V.

Deelnemingen MPH Holding N.V.



4.4 ORGANISATIESTRUCTUUR



EVENWICHTIG BENOEMINGS- EN BELONINGS- BELEID

MARCELLA VAN DER WELLE - MANAGER AUDIT & ASSURANCE

'IN ONZE ORGANISATIE KRIJG JE VEEL WAARDERING ALS JE MET EIGEN, WAARDEVOLLE IDEEËN KOMT; INITIATIEF NEMEN WORDT POSITIEF GESTIMULEERD.'

5. GRONDSLAG BELONINGEN EXTERNE ACCOUNTANTS

Bij Mazars hebben in 2016 / 2017 27 bij de AFM geregistreerde extern accountants gefunctioneerd, waarvan 18 partner en 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.

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. 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 ondersteuningen 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 op voorstel van de Raad van Commissarissen een opslag voor de voorzitter van 20% en de overige bestuursleden van 10% vastgesteld. Het beloningsbeleid voor controlepartners en bestuursleden is door de Raad van Commissarissen goedgekeurd en vastgesteld. Het gemiddelde winstaandeel van een volledig ingegroeide partner bedroeg over afgelopen verslagjaar circa € 340.000 (2015 / 2016 € 326.000).

Naast de basis winstverdeling kan de Raad van bestuur een bonus of malus van maximaal 12% 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 de betreffende partner-aandeelhouder per het eind van het 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.

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. Voornemen is om een dergelijke regeling in het lopende jaar in te voeren.

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 opslag en afdracht van collectief circa € 1,4 miljoen op het hiervoor genoemde winstaandeel.

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 op dit moment voorstellen geformuleerd om een deel van de winst daartoe in te houden. Implementatie hiervan wordt in het nu lopende jaar verwacht.

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

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 secondair 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

ANTON DIELEMAN - DIRECTEUR VAKTECHNIEK ACCOUNTANCY

'OM PROFESSIONEEL-KRITISCH (EN OBJECTIEF) TE BLIJVEN IS HET ESSENTIEEL OM SAMEN TE WERKEN EN OPEN TE STAAN VOOR FEEDBACK.'

6. PARTNERBELEID

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

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

Bij het herhaaldelijk niet (kunnen) leveren van de gewenste kwaliteit, niet tonen van verbetering hierin dan wel bewust overtreden van fundamentele waarden en regelgeving als partner ontstaat een afwijkende situatie. In dat geval zal geconstateerd worden dat het voortzetten van de samenwerkingsovereenkomst niet langer verantwoord en gewenst is. Beëindiging van de overeenkomst is dan het resultaat. In het afgelopen jaar heeft een dergelijke casus zich voorgedaan en is de overeenkomst per einde verslagjaar ontbonden.

GROEI EN DUURZAAM RENDEMENT

MARKO VAN SLUIS - COMPLIANCE OFFICER

'EEN DUURZAME STRATEGIE KAN ALLEEN BESTAAN INDIEN KWALITEIT BEWAAKT, EN DUS GEWAARBORGD WORDT.'

7. OMZET

De totale omzet over het boekjaar 2016 / 2017 van Mazars Nederland bedraagt € 87,4 miljoen tegenover € 81,4 miljoen in 2015 / 2016.

De omzet is als volgt samengesteld:

Bedragen in € miljoen	2016 / 2017	2015 / 2016
Wettelijke controle	17,5	15,8
Overige assurance	14,9	13,6
Accounting en Outsourcing	20,7	20,0
Fiscale dienstverlening	30,9	28,8
Overig	3,4	3,2
Totaal	**87,4**	**81,4**

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

Bedragen in € miljoen	2016 / 2017	2015 / 2016
Wettelijke controle OOB	2,3	1,6
Wettelijke controle niet-OOB	15,2	14,2
Totaal wettelijke controle	**17,5**	**15,8**
Overige assurance-opdrachten OOB controleklanten	0,4	0,4
Overige assurance-opdrachten overige WTA klanten	1,4	2,1
Overige dienstverlening overige WTA klanten	5,5	4,6
Overige dienstverlening niet WTA klanten	62,6	58,5
Totaal	**87,4**	**81,4**

INZICHT IN GEVOERD KWALITEITS-BELEID

MARIET KOEKOEK - MANAGER AUDIT & ASSURANCE

'HET VORMEN VAN EEN EIGEN MENING OVER WAAROM JE IETS DOET EN HOE JE DAT DOET IS ESSENTIEEL VOOR HET BORGEN VAN DUURZAME KWALITEIT.'

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, 22 december 2017

Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.
Ton Tuinier
Peter Hopstaken

BIJLAGEN

BIJLAGE 1
OVERZICHT ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG

Beursfondsen

- ALME Loan Funding IV B.V.
- ALME Loan Funding V B.V.
- AND International Publishers N.V.
- Ares European CLO III B.V.
- Ark Finance B.V.
- BMW Finance N.V.
- BNP Paribas Issuance B.V.
- BNPP IP Euro CLO 2015-1 B.V.
- Boyne Valley B.V.
- Bruckner CDO I B.V.
- Caja Vital Finance B.V.
- CRH Finance B.V.
- CRH Funding B.V.
- Deutsche Bahn Finance B.V.
- Dilijan Finance B.V.
- Faxtor ABS 2003-1 B.V.
- Faxtor ABS 2004-1 B.V.
- Faxtor ABS 2005-1 B.V.
- FNG N.V.
- Grosvenor Place CLO III B.V.
- Himalayan Fund N.V.
- IEX Group N.V.
- J&T Global Finance IV., B.V.
- Khamsin Credit Products (Netherlands) II B.V.
- Leopard CLO III B.V.
- Leopard CLO V B.V.
- LEVERAGED FINANCE EUROPE CAPITAL I B.V.
- LEVERAGED FINANCE EUROPE CAPITAL II B.V.
- LEVERAGED FINANCE EUROPE CAPITAL III B.V.
- LEVERAGED FINANCE EUROPE CAPITAL IV B.V.
- MDC - GMTN B.V.
- Moscow Stars B.V.
- Nederlandse Beleggingsmaatschappij voor Zeeschepen N.V.
- NedSense enterprises N.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.
- Value8 N.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)
- Onderlinge Brandwaarborgmaatschappij Univé Leerbroek en omstreken B.A.
- Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver B.A.
- Onderlinge Verzekeringmaatschappij 'SOM' U.A.
- Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

BIJLAGE 2
NETWERKORGANISATIES

AFRICA

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

ASIA AND PACIFIC

Country	Name of enity
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 PLT
Myanmar	U Hla Tun & Associates Limited
New Caledonia	OCEA Nouvelle-Calédonie

ASIA AND PACIFIC

Country	Name of enity
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

CENTRAL & SOUTH AFRICA

Country	Name of enity
Argentina	Estudio Urien & Asociados
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 enity
Uruguay	Mazars Uruguay
Venezuela	Adrianza, Rodríguez, Céfalo & Asociados, Contadores Públicos - Consultores Gerenciales
Venezuela	Mazars Venezuela

EUROPE

Country	Name of enity
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

EUROPE

Country	Name of enity
France	Mazars Entrpreneurs
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	Cabinet d'Audit Lecomte
France	CBA
France	Mazars Experts et Conseils
France	Mazars Rodez
Germany	MAZARS GmbH Wirtschaft-sprüfungsgesellschaft
Germany	Roever Broenner Susat Mazars GmbH
Germany	RBS BBE GmbH Wirtschaft-sprüfungsgesellschaft
Germany	Steinberg & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Greece	Mazars Certified Public Accountants Business Advisors S.A.
Hungary	Mazars Kft.
Ireland	Mazars

EUROPE

Country	Name of enity
Italy	Mazars Italia S.p.A.
Kosovo	Mazars in Albania
Latvia	Taxlink Audit
Lithuania	Taxlink auditas
Luxemburg	Mazars Luxembourg
Malta	Mazars Malta
Netherlands	Mazars Paardekooper Hoffman N.V.
Netherlands	Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.
Norway	Masars 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 enity
United Kingdom	Mazars LLP
	(including Channel Islands)
United Kingdom	Mazars Channel Islands Limited
	(including Channel Islands)

MIDDLE EAST

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

BIJLAGE 3 INVESTERINGEN TOOLS

Binnen Mazars wordt veel tijd en aandacht besteed aan het ontwikkelen van tools. Niet alleen om daarmee efficiëntie te bereiken, maar veel meer uniformiteit en kwaliteit bij het uitvoeren van opdrachten. In het verslagjaar 2016 / 2017 heeft dit binnen het domein van Audit & Assurance onder meer geleid tot de ontwikkeling van de volgende tools:

- Spreadsheet assurancetool: deze tool is een op Excel gebaseerde applicatie waarmee op efficiënte en effectieve wijze de integriteit van een Excel-document kan worden vastgesteld
- Excel-tool bestuursverslag: een tool die de controleteams ondersteunt bij het vaststellen of het bestuursverslag aan de relevante vereisten op basis van de geldende wet- en regelgeving voldoet, 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 corruptie: een Excel-tool waarin toelichting wordt gegeven en de werkzaamheden worden gedocumenteerd die voortvloeien uit de NBA-handreiking 1137 Corruptie werkzaamheden van de accountant
- Werkprogramma subsidies: een sjabloon met een vaste structuur voor het uitvoeren van subsidiecontroles
- Template accountantsverslag: een sjabloon voor een standaardpresentatie van het accountantsverslag en voorstellen voor het onderwerpen die aan de orde kunnen of moeten komen
- 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
- Global Audit Platform (GAP): het nieuwe elektronische pakket voor controle-opdrachten (is nader toegelicht in dit transparantieverslag)
- +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 2016 / 2017 is intensief, 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 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 september 2017 geleid tot een zeer succesvolle vaktechnische-driedaagse voor alle functieniveaus tot en met junior manager. Ook binnen de Accountancy & Outsourcing Services serviceline (AOS) is aan het opleidingsprogramma verder invulling gegeven. Dit heeft geleid tot een door de deelnemers en docenten goed geëvalueerde vaktechnische tweedaagse.

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 leggen.

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 dan ook een dergelijke betrokkenheid bij commissies, werkgroepen en andere gremia van de beroepsorganisatie. Hieronder een overzicht over het verslagjaar 2016 / 2017 van collega's die een bijdrage hebben geleverd aan de NBA en daarmee gelieerde partijen:

Siebe Dekkinga
- lid Werkgroep Decentrale Overheden (WGDO)

Ronald van Dijk
- lid Werkgroep Wet Normering Topinkomens (WNT)
- lid Werkgroep Continuïteit

Jankhim Han
- lid Werkgroep Decentrale Overheden (WGDO)

Peter Hopstaken
- lid Overlegorgaan Publieke AccountantsKantoren (OPAK)
- lid Stuurgroep Publiek Belang
- bestuurslid Foundation for Audit Research

Ron Horsmans
- lid werkgroep ESG Assurance

Carel van Oldenbeek
- lid van de Sectorcommissie Asset Management (tot 1/9 was dit de gecombineerde sectorcommissie Banken en Beleggingsinstellingen)

Onno Opzitter
- lid Raad voor Toezicht

Marko van Sluis
- toetser voor de Raad voor Toezicht

Remco ter Steege
- lid Subcommissie Ethiek
- lid Werkgroep Data-analyse
- lid Werkgroep Onderwijs

Brenda Talens
- vaktechnisch adviseur van de Raad voor Toezicht

Anton Dieleman
- voorzitter Adviescollege Beroepsreglementering (vanaf 1 januari 2017)
- lid Adviescollege Beroepsreglementering (tot 31 december 2016)
- voorzitter Subcommissie Ethiek (tot 31 december 2016)
- lid OverlegPlatform Vaktechniek (OPV)
- trainer bij NBA Opleidingen

CONTACT

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

MAZARS