

TRANSPARANTIEVERSLAG

2015 / 2016 Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.



INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	2
2. Raad van Commissarissen	5
3. Visie.....	10
4. In het publiek belang.....	15
4.1. Aanleiding.....	15
4.2. Stappen 2014 / 2015.....	15
4.3. Communicatie met de AFM.....	16
4.4. Maatregelen 2015 / 2016	16
4.5. Route voorwaarts.....	18
4.6. Beroepseed	18
4.6.1. Verordening op de beroepseed.....	18
4.6.2. Proces bij Mazars	18
4.7. Verandervisie.....	19
4.7.1. Oorzakenanalyse	19
4.7.2. Cultuuronderzoek.....	20
4.7.3. Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur	21
4.7.4. Relatie met de omgeving	22
4.7.5. Vertaling van de visie op de kwaliteitsgerichte cultuur naar de betekenis voor de organisatie.....	22
4.7.6. Stelsel van kwaliteitsbeheersing	23
4.8. Op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol	24
5. Kwaliteit	28
5.1. Auditplatform	28

5.1.1. Aanleiding.....	28
5.1.2. Bezetting.....	28
5.1.3. Doelstelling.....	28
5.1.4. Bijeenkomsten en agenda.....	29
5.2. Tone at the top.....	29
5.2.1. Kwaliteitsvisie.....	29
5.2.2. Gedragscode.....	41
5.2.3. Actief uitdragen dat kwaliteit de hoogste prioriteit heeft.....	44
5.2.4. Incidentmeldingen.....	45
5.2.5. Evaluatie stelsel en opvolging.....	46
5.2.6. Kwaliteitsregister.....	48
5.3. Onafhankelijkheid.....	50
5.3.1. De basis van ons vak.....	50
5.3.2. Nieuwe verordening.....	51
5.3.3. Consultaties.....	52
5.3.4. Internationale dimensie.....	52
5.4. Personeelsbeleid.....	53
5.4.1. Kwaliteit vraagt om investeren in mensen.....	53
5.4.2. Aannamebeleid.....	53
5.4.3. Beoordelen en belonen van medewerkers.....	54
5.4.4. Promotiebeleid.....	56
5.4.5. Opleiding.....	56
5.4.6. Vastlegging, registratie en evaluatie.....	57
5.5. Klant- en opdrachtacceptatie.....	58
5.5.1. Risico's goed in kaart.....	58
5.6. Opdrachtuitvoering.....	59
5.6.1. Scherp blijven op controleaanpak.....	59

5.6.2. Consultaties	59
5.6.3. Beschikbaarheid van mensen	61
5.7. Kwaliteit monitoring	63
5.7.1. Monitoring als belangrijk sluitstuk	63
5.8. Kwaliteitsbeheersing	69
5.8.1. Impuls door kwaliteitsbeoordelaar	69
6. Juridische en organisatorische structuur	72
6.1. Nationale organisatie	72
6.1.1. Juridische structuur	72
6.1.2. Stichting Vereffening Millenniumovergang (SVM)	72
6.1.3. Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman (SF)	73
6.1.4. Stichting Saamhorigheid	73
6.1.5. Organisatiestructuur	73
6.2. Internationale structuur	75
6.2.1. Mazars Groep	75
6.2.2. Mazars Scrl	75
6.2.3. Governance	75
6.2.4. Kwaliteitsbeleid vanuit de Mazars Groep	76
6.3. Deelnemingen MPH Holding N.V.	77
6.4. Organisatiestructuur	78
7. Grondslag beloning externe accountants	80
7.1. Een passend verdienmodel voor partner-aandeelhouders	80
7.2. Winstverdelingsregels van Mazars Groep	80
7.3. Aansluitvergoedingen partners	80
7.4. Verdienmodel directors	81
8. Omzet	83
9. Verklaring beleidsbepalers	85

10. Bijlage.....	87
10.1. Overzicht organisaties van openbaar belang	87
10.1.1.Beursfondsen.....	87
10.1.2.Kredietinstellingen.....	88
10.1.3.Verzekeringsmaatschappijen	88

VOORWOORD



Toonaangevende kwaliteit

1. VOORWOORD



Kwaliteit staat voorop in alles wat wij doen. Dit gaat verder dan het leveren van technische topkwaliteit. Dit gaat in ons geval over toonaangevende kwaliteit; vakbekwaamheid, deskundigheid en zorgvuldigheid en dit alles altijd vanuit een kwaliteitsgerichte cultuur. Voor het accountantsvak geldt meer dan ooit dat vertrouwen niet vanzelfsprekend is. Vertrouwen moeten we verdienen. Door integer te handelen, maar ook door te bewijzen dat wij onze processen op orde hebben en dat die processen onze kwaliteit en onafhankelijkheid waarborgen.

Onze kwaliteitsgerichte cultuur rust op twee pijlers die voortkomen uit onze visie en missie. Op de eerste plaats brengen wij een gedragsverandering op gang met als uiteindelijk resultaat een unieke Mazars cultuur, die altijd gericht is op het nastreven van de hoogst mogelijke kwaliteit. Daarnaast nemen wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarbij wij in alle gevallen relevant zijn voor onze stakeholders en met onze kennis duurzaam waarde toevoegen. Wij nemen allen onze brede maatschappelijke verantwoordelijkheid en zetten ons actief in voor de volgende generatie.

Om onze kwaliteitsagenda te realiseren hebben wij verder geïnvesteerd in kwaliteit. Het NBA-rapport 'In het publiek belang' heeft ons een extra stimulans gegeven om de inslagen weg verder te bewandelen en met daadkracht ook de benodigde resultaten te boeken. Resultaten waar we in dit transparantieverlag nader op ingaan. Ook het recent gepubliceerde rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) gaf weer stof tot verdere verdieping in de aanpak van het organiseren van een gewenste groter vertrouwen in de beroepsgroep en onze organisatie. Waar nodig zullen wij onze acties hier verder op aanpassen.

Onze focus lag en ligt nog steeds op een fundamentele, maar vooral duurzame aanpak. Wij investeren breed in kwaliteit, maar vooral ook in veranderingsprocessen en bereidheid om te vernieuwen. Maar alle verandering en vernieuwing heeft ook tijd nodig. Zeker waar het een gedrags- en cultuurverandering betreft, is daar per definitie tijd voor nodig. Tijd, zorgvuldigheid en acceptatie zijn sleutelwoorden in onze aanpak.

Wij hechten groot belang aan onze op kwaliteit gerichte cultuur en het daarbij passend gedrag.

Wij mogen concluderen dat we goed op weg zijn, maar weten ook dat we er nog niet zijn. Onze kwaliteitsvisie is in detail beschreven en wordt breed gedragen; op onderdelen hebben we meters gemaakt en resultaten geboekt. Zeker als het gaat om vaktechnische kennis, kwaliteit van onze mensen (professionals met een intrinsieke motivatie om zich integer te gedragen), benoeming van onze Raad van Commissarissen en het opstellen van de

Mazars Gedragscode. Ons beloningsmodel voor partners en medewerkers ondersteunt in volle omvang ons basisprincipe voor kwaliteit gericht en niet financieel gedreven handelen. Fundamentele zaken die de basis leggen voor de door ons geformuleerde, gewenste kwaliteit.

Dit verslag biedt inzicht in onze inspanningen om de kwaliteit goed in de hele organisatie, niet alleen op het hoogste niveau, te borgen en daarmee in te spelen op de maatschappelijke eisen. Wij richten ons op een duurzame ontwikkeling. Succes op korte termijn is alleen van waarde als dit de lange-termijn doelen onderschrijft en waarmaakt. Naast dit Nederlandse transparantieverlag wordt door Mazars binnen het jaarverslag van de gehele geïntegreerde groep ook een transparantieverlag opgenomen. Dit verslag is beschikbaar op de website www.mazars.com.

Wij hechten groot belang aan onze op kwaliteit gerichte cultuur en het daarbij passend gedrag. Wat wij doen is waardevol doordat wij passie tonen voor ons vak en professioneel kritisch zijn. Wij maken actief de verbinding met elkaar, met klanten, relaties en met onze omgeving. Trots zien wij dat onze partner-aandeelhouders en medewerkers de ingezette koers voor verandering en vernieuwing begrijpen, dragen en er actief een bijdrage aan leveren.

Rotterdam, 30 november 2016

Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.

Ton Tuinier

Peter Hopstaken RA

Anton Dieleman RA

RAAD VAN COMMISSARISSEN



Inzicht en advies

2. RAAD VAN COMMISSARISSEN

Toelichting installatie

De visie van Mazars is:

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

Van groot belang is dat de werkzaamheden bij Mazars, meer specifiek die in de Audit & Assurance praktijk een algemeen, publiek belang dienen en dat de resultaten van uitstekende kwaliteit dienen te zijn. Dat alles in lijn met het 'In het publiek belang' rapport. Daarmee is geborgd dat het publiek ofwel het maatschappelijk belang in al het handelen van Mazars centraal staat. Om de borging hiervan nog verder te versterken heeft Mazars per 23 november 2015 een Raad van Commissarissen ingesteld.

Rol en verantwoordelijkheid Raad van Commissarissen

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 doel de kwaliteit en onafhankelijkheid van de dienstverlening te vergroten en te borgen en houdt hiertoe toezicht op de Raad van Bestuur en de gehele organisatie. Daarbij houdt de Raad van Commissarissen zich onder andere bezig met het beleid met betrekking tot bestuursbenoemingen, het belonings- en kwaliteitsbeleid en partnerbenoemingen. In dit transparantieverslag legt de Raad van Commissarissen voor de eerste maal verantwoording af voor haar rol en verantwoordelijkheden binnen Mazars.

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

Jaarlijks keurt de Raad van Commissarissen de jaarrekening goed, stelt zij de beloning van de bestuursleden vast en stelt zij een jaarverslag op over het eigen functioneren en de verrichte werkzaamheden van de Raad van Commissarissen. Tevens houdt de Raad van Commissarissen toezicht op en geeft zij advies over de selectie, het ontslag en het beloningsbeleid van het 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 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 SA. 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-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.

De Raad van Commissarissen heeft na haar aanstelling op 23 november 2015 een uitvoerig introductieprogramma doorlopen, waarbij diverse bestuursleden, stafhoofden, de voorzitter van de OR en de Compliance Officer, de Mazars organisatie vanuit diverse invalshoeken hebben toegelicht en op die manier de Raad van Commissarissen deelgenoot hebben gemaakt van de werkprocessen als kwaliteitsbeleid, cultuur en gedrag, financiën en verbeterplannen van Mazars. Dit programma heeft geheel in het teken gestaan van het leren kennen van de organisatie van Mazars en haar medewerkers daarvan.

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. 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. 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 organisatieverandering. Zowel bij de Raad van Bestuur als bij de werknemers staat het leveren van kwaliteit in hun werk hoog in het vaandel en zetten zij zich volledig om het vertrouwen van klanten en de 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 kenschetst zich als een onderneming met sterke sociale, duurzame waarden en normen en focus ligt dan ook op de vertaalslag van de maatregelen publiek belang naar de organisatiestructuur, communicatie, handelswijze en vastlegging. Voortgang, maatregelen en status zijn doorlopend onderwerp van gesprek in elke bespreking tussen RvC, Raad van Bestuur en andere Mazars professionals.

Ambitie Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen oriënteert zich sterk op het publiek belang en draagt die oriëntatie uit zowel binnen als buiten de organisatie. In het komende boekjaar wordt wederom opnieuw veel aandacht besteed aan de verdere uitwerking van de kanteling van de organisatie naar servicelines en de bijbehorende processen. 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 boekjaar 2015 / 2016

Na de installatie van de Raad van Commissarissen in november 2015 heeft de Raad van Commissarissen in het boekjaar 2015 / 2016 zes keer vergaderd, waarvan twee keer telefonisch. Bij de meeste vergaderingen waren alle commissarissen aanwezig, fysiek dan wel telefonisch. Naast deze vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen vier keer met de Raad van Bestuur van Mazars vergaderd.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben diverse keren een aandeelhoudersvergadering van Mazars bijgewoond, allereerst om kennis te maken met de partners van Mazars 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 accountancy-praktijk 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.

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

- Vaststellen van formele documenten, waaronder het reglement van de Raad van Commissarissen
- 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
- Preadvies voor het vaststellen van de jaarrekening 2014 / 2015
- Inzetten van een kanteling van de organisatie van vestigingsniveau naar servicelines
- Financiële resultaten
- Begroting boekjaar 2016 / 2017
- 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

Voor de eerste keer legt de Raad van Commissarissen van Mazars in een transparantieverlag verantwoording af omtrent haar acteren. De Raad van Bestuur van Mazars heeft de inhoud van het transparantieverlag met de Raad van Commissarissen besproken. De Raad van Commissarissen is van mening dat het verslag een juist beeld geeft van de organisatie op basis van de ervaringen die de Raad van Commissarissen het afgelopen boekjaar heeft opgedaan. Mazars hecht veel waarde aan het begrip 'kwaliteit' en straalt dit uit binnen alle onderdelen van de organisatie, alsmede naar externe partijen. De Raad van Commissarissen bedankt de Raad van Bestuur en de medewerkers van Mazars voor de manier waarop zij zijn omgegaan met de Raad van Commissarissen en de door haar gegeven advies en genomen besluiten.

VISIE



Samen duurzaam waarde creëren

3. VISIE

Waar staat Mazars voor?

Alleen wanneer je als organisatie precies weet waar je voor staat kun je effectief en zinvol investeren in kwaliteit. Mazars omschrijft dat als volgt in haar missie:

Mazars is een partnership van accountants en adviseurs in Nederland, inspirerend voor haar partners, geëmbieerd 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.

En heeft dit vertaald in de volgende visie:

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

Deze missie en visie bieden ons aanknopingspunten voor een visie op kwaliteit en daarmee ook voor maatregelen die wij implementeren om deze te verbeteren.

Daarbij staat voor onze rol als accountant buiten kijf dat het gaat om maatschappelijke relevantie: het functioneren van accountants staat in het teken van het maatschappelijk verkeer en het publiek belang. Hierbij gaat kwaliteit boven alles. Dat zit in onze genen. Stakeholders, waaronder ook onze klanten, zijn meer dan gebaat bij investeringen in kwaliteit, professionele en goed geschoolde medewerkers en het handelen van Mazars in het publiek belang. 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.

De VGBA (gedragscode voor accountants) biedt houvast om onze publieke functie goed te borgen. Deze kernwaarden geven richting voor de dagelijkse beslissingen en handelingen van onze medewerkers:

Professionaliteit	Wij onthouden ons van elk handelen of nalaten waarvan wij weten of behoren te weten dat dit het accountantsberoep of Mazars als organisatie in diskrediet brengt of kan brengen.
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.
Objectiviteit	Iedere accountant en andere professional van Mazars laat zich bij zijn afwegingen niet ongepast beïnvloeden.
Onafhankelijkheid (voor assurance-opdrachten)	Voor assurance-opdrachten treffen wij waarborgen zodat deze onafhankelijk (in wezen en schijn) worden uitgevoerd.
Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	Wij houden onze vakbekwaamheid op het niveau dat is vereist om een professionele dienst op een juiste wijze te kunnen verlenen.
Vertrouwelijkheid	Als wij de beschikking krijgen over gegevens of inlichtingen waarvan wij het vertrouwelijke karakter kennen of redelijkerwijs moeten vermoeden, nemen wij geheimhouding in acht met betrekking tot die gegevens of inlichtingen.

Onze visie is ook direct te koppelen aan ons merk-waardig gedrag zoals wij dit in de markt uitdragen:

Waardevol

Wat wij doen is altijd 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 zijn 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 zijn 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.

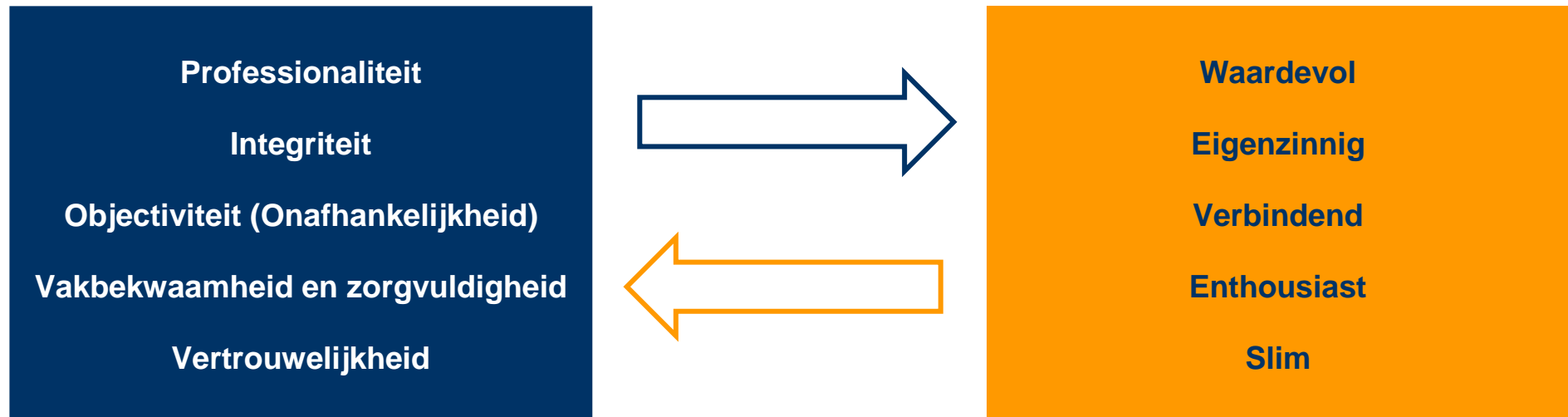
Enthousiast

Ons enthousiasme 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 publieke belang voor.

De kernwaarden en merk-waardig gedrag zijn uiteraard niet los van elkaar te zien. Mocht er sprake zijn van strijdigheid dan prevaleren uiteraard onze ethische principes.



IN HET PUBLIEK BELANG



Toekomstgerichte kwaliteit

4. IN HET PUBLIEK BELANG

4.1. Aanleiding

Na het uitkomen van het rapport 'In het publiek belang' (september 2014) stond het jaar 2014 / 2015 voornamelijk in het teken van de beoordeling van het effect van de 53 maatregelen op de organisatie van Mazars en de voorbereiding voor de implementatie ervan. In eerste instantie heeft dat geleid tot het instellen van vier werkgroepen op de deelgebieden:

- Governance
- Verdienmodel en partnerbeloning
- Cultuur en gedrag (vanuit de HR-dimensie)
- Cultuur en gedrag (vanuit de vaktechnische dimensie)

Naar aanleiding van voorstellen die door de werkgroepen zijn gedaan is de verdere uitwerking door de Raad van Bestuur ter hand genomen.

4.2. Stappen 2014 / 2015

De belangrijkste stappen die in 2014 / 2015 zijn gezet, kunnen als volgt worden weergegeven:

- Voorbereiding installatie Raad van Commissarissen (aanpassen statuten, opstellen reglementen en aanvang selectieprocedure)
- Vaststellen van het beleggingsbeleid voor partner-aandeelhouders
- Voorbereiding voor de inzet van de cultuurmeting van de NBA en de Hexaco-vragenlijst voor alle partner-aandeelhouders, directors en (senior) managers uit de auditpraktijk (Hexaco betreft een onderzoeksmethode om inzicht te krijgen in: integriteit, emotionaliteit, extraversie, verdraagzaamheid, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen)
- Afgeven van de uitgebreide controleverklaring bij alle organisaties van openbaar belang
- Ontwikkelen van kwaliteitsindicatoren

Voor wat betreft het verdienmodel is het volgende geconstateerd:

- Mazars heeft voor haar partners een gebalanceerd verdienmodel. Het betreft een nagenoeg paritair stelsel met een beperkt 'bonus-malussyteem', waarbij kwaliteit, partnership spirit en beheer van werkkapitaal leidend zijn. Perverse prikkels voor commerciële successen ontbreken
- Voor medewerkers is er een bonussysteem waarbij tevens kwaliteit wordt beloond. Ook hier is geen sprake van een bonuscultuur die gericht is op het behalen van commerciële successen

Conclusie daarvan was (en is) dat binnen onze organisatie structureel sprake is van een verdienmodel dat voldoet aan de daaraan te stellen eisen. Uiteraard betekent dit wel dat kwaliteit één van de primaire inputvariabelen blijft voor de benoeming, beoordeling en beloning van onze partner-aandeelhouders en werknemers.

4.3. 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. De AFM heeft op 7 oktober 2015 gerapporteerd naar aanleiding van een initiële beoordeling van de opzet van de invoering van de maatregelen. Dat leidde voor Mazars tot een score van 2,8 (op een schaal van 1 tot 5). Een voor ons uiteraard teleurstellende en niet-aanvaardbare uitkomst. Wij waren van mening dat deze score onvoldoende de in gang gezette maatregelen, inspanningen en onze kwaliteitsambitie reflecteerde. Dat leidde ertoe dat aanvullende acties zijn genomen, waarover we de AFM in maart 2016 hebben geïnformeerd. Belangrijkste onderdelen van deze aanvullende informatie betroffen de volgende onderwerpen:

- Integrale kwaliteitsvisie
- Oorzakenanalyse
- Cultuuronderzoek
- Verandervisie
- Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
- Relatie met de omgeving
- Vertaling van de visie op de kwaliteitsgerichte cultuur naar de betekenis voor de organisatie
- Het stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het voorgaande leidde op 11 april 2016 tot een positieve uitkomst van de beoordeling door de AFM, die als volgt werd geformuleerd:

“Wij concluderen dat uw organisatie de aandachtspunten uit uw kantoor specifiek rapport in voldoende mate heeft uitgewerkt om in 2016 de werking van de ingezette verandering met bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen te onderzoeken.”

Een uitkomst waarop wij trots zijn en die – naar de mening van de Raad van Bestuur – past bij de inspanningen van veel mensen binnen de organisatie en onze kwaliteitsambitie die we als organisatie hebben. Inmiddels heeft de AFM haar onderzoek naar de werking van de kwaliteitssystemen en verbetermaatregelen opgestart. Rapportage over hun bevindingen zal in de loop van het verslagjaar 2016 / 2017 plaatsvinden. We zijn ons ervan bewust dat op onderdelen de werking nog niet optimaal zal zijn, maar hebben met vertrouwen de veranderingen ingezet.

4.4. Maatregelen 2015 / 2016

In het verslagjaar 2015 / 2016 is de implementatie van maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' verder gerealiseerd, dan wel geïntensiveerd. De belangrijkste zijn:

- Gedurende nagenoeg het hele verslagjaar 2015 / 2016 was de Raad van Commissarissen operationeel. Deze Raad van Commissarissen heeft de Public Interest Committee vervangen die tot die datum actief was

- In het verslagjaar is een aanvang gemaakt met oorzakenanalyses en (waar nodig) diepgaande oorzakenanalyses. De inmiddels opgedane ervaringen leiden tot positieve reacties van alle betrokkenen en worden gebruikt om het proces verder te finetunen
- Onder verantwoordelijkheid van Compliance & Risk is gestart met het opzetten van een vernieuwd en verbeterd kwaliteitsregistratiesysteem. Hierin worden positieve en negatieve kwaliteitssignalen geregistreerd. Deze zijn aanleiding voor de maandelijkse rapportage van de Compliance Officer aan de Raad van Bestuur. Tevens vormen ze een belangrijke input voor:
 - (diepgaande) Oorzakenanalyses
 - Overleg met Directoraat Vaktechniek Accountants over de aanpassing van interne procedures, richtlijnen, modellen en het geven van nadere toelichting op regelgeving
 - Kwaliteitsbeheersingsmaatregelen op dossier- of persoonsniveau
- Gedurende het jaar 2015 / 2016 is de afdeling Compliance & Risk verder op 'volle sterkte' gebracht. Gedurende 2015 / 2016 was een fulltime externe persoon werkzaam; op dit moment bestaat de afdeling uit 4 fte. In de komende maanden zal verder worden bekeken of inzet van collega's vanuit de op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol mogelijk is
- Het fungeren van het Audit Platform als belangrijk scharnierpunt tussen de Raad van Bestuur, Compliance & Risk en DVA enerzijds en de controlepraktijken anderzijds
- Aan het eind van het verslagjaar zijn eerste ideeën naar voren gebracht over risico-inventariseringsgesprekken met alle externe accountants. De voorstellen zijn positief beoordeeld in het Audit Platform en zullen 2016 / 2017 verder worden uitgewerkt
- Datzelfde geldt voor het inzetten van thematische reviews (een tussenvorm tussen een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling en een dossierreview). Ook daarvoor geldt dat de verdere uitwerking volgt in het nu lopende verslagjaar
- Het laten opstellen van verbeterplannen door externe accountants – op verzoek van Compliance & Risk. Tevens is Compliance & Risk belast met het 'volgen' van de effecten van deze verbeterplannen
- Het instellen van kwaliteitsindicatoren en het instrueren van de collega's hierover
- Het ontwerpen van een interne gedragscode, met medewerking van een breed samengesteld team van collega's
- Het aanpassen van de arbeidsmarktcommunicatie waar nodig
- Het uitvoeren van de NBA-cultuurtoets
- Het organiseren van dilemmasessies. Deze sessies, alsmede de resultaten van de cultuurtoets, leiden overigens tot positieve uitkomsten
- Het hanteren van de herijkte procedure voor de benoeming van senior managers en directors. Naast een vaktechnische toets, een psychologische test, het Hexaco-onderzoek, maakt een gesprek met de benoemingscommissie onderdeel uit van de nieuwe procedure
- Implementatie van de maatregelen met betrekking tot communicatie over de urenbesteding en de punten uit de management letter

Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de afzonderlijke paragrafen in dit transparantieverlag die op de verschillende onderwerpen betrekking hebben.

4.5. Route voorwaarts

Het veranderen van een organisatie, waarbij cultuur en gedrag een belangrijke dimensie vormen, vraagt tijd. Veel tijd zelfs. Zeker gegeven de (werk)druk die op veel praktijken ligt. Dat vraagt aan de ene kant doortastendheid om de maatregelen met een robuust tempo verder in de organisatie te implementeren, maar aan de andere kant zorgvuldigheid om te voorkomen dat collega's 'overruled' worden met maatregelen, waardoor deze uiteindelijk het noodzakelijke effect missen, dan wel onvoldoende bereiken. Daarvoor zullen wij de komende jaren nodig hebben en in continue dialoog met de AFM en onze mensen doorgaan op de ingeslagen weg.

4.6. Beroepseed

4.6.1. Verordening op de beroepseed

Maatregel 1.1 uit het rapport 'In het publiek belang' schrijft voor dat de beroepsgroep een beroepseed voor accountants invoert die wordt afgelegd op het moment van inschrijven in het accountantsregister. De beroepseed wordt volgens het rapport gezien als een 'teken van her- en erkenning' met betrekking tot de belangrijkste 'ingrediënten' van de beroepsgroep, zoals deze (samengevat) tot uiting komen in de Verordening Gedrags- en beroepsregels voor accountants (VGBA).

Tijdens de ledenvergadering van de NBA, 17 mei 2016, hebben de leden met een duidelijke meerderheid de Verordening op de beroepseed aangenomen. Die Verordening betekent dat alle ingeschreven accountants uiterlijk 1 juni 2017 de beroepseed moeten hebben afgelegd.

Ik ben mij ervan bewust dat ik als accountant dien te handelen in het algemeen belang. Ik oefen mijn beroep uit met een professioneel-kritische instelling. In de uitoefening van mijn beroep als accountant laat ik mij leiden door fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Ik houd mij aan de wetten en regelgeving die op mijn beroep van toepassing zijn. Mijn professionaliteit brengt met zich mee dat ik geen handelingen verricht waarvan ik weet of behoort te weten dat die het accountantsberoep in diskrediet kunnen brengen. Zo waarlijk helpe mij God almachtig / dat belooft / dat verklaart ik.

4.6.2. Proces bij Mazars

Mazars biedt haar medewerkers de mogelijkheid de beroepseed af te leggen tijdens interne bijeenkomsten. Dat biedt de mogelijkheid het afnemen van de beroepseed in het bredere kwaliteitsbeleid van Mazars te positioneren. Hiervoor zijn een aantal bestuurders van Mazars geaccrediteerd door de NBA om de beroepseed af te nemen. Het merendeel van de ruim honderd Mazars 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 betrouwbaarheid. In de toespraken die de Mazars bestuurders bij het afleggen van de beroepseed hebben gehouden is een verbinding gelegd met de Mazars Gedragscode die voor iedere medewerker en partner-aandeelhouder van Mazars is ondertekend en leidend moet zijn voor zijn / haar handelen.

De Mazars Gedragscode kent zes kernwaarden die grotendeels overeenkomen met de fundamentele beginselen van de VGBA:

- Integriteit
- Verantwoordelijkheid
- Diversiteit en respect voor het individu
- Technische topkwaliteit
- Onafhankelijkheid
- Continuïteit

Door in de toespraken die verbinding te leggen ontstond een unieke mogelijkheid om het belang van de beroepseed – gebaseerd op de fundamentele beginselen uit de VGBA – te verbinden met de kernwaarden uit onze eigen Mazars Gedragscode. Tevens zijn de accountants geadviseerd om tijdens intern overleg collega's te wijzen op de deze fundamentele beginselen en onze kernwaarden en de verbinding tussen beide. Alleen dan kunnen deze beginselen voldoende worden 'doorleefd' in de hele organisatie.

4.7. Veranderingvisie

In het kader van de implementatie van het rapport 'In het publiek belang' en de beoordeling door de AFM (zie paragraaf 4.3) zijn verschillende verbetergebieden benoemd. Het gaat hierbij om verbetergebieden met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Oorzakenanalyse
- Cultuuronderzoek
- Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
- Relatie met omgeving
- Vertaling van de visie op de kwaliteitsgerichte cultuur naar de betekenis voor de organisatie
- Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Op de genoemde verbetergebieden volgt hieronder een (korte) toelichting, waarbij soms wordt verwezen naar andere (uitgebreidere) toelichtingen in dit transparantieverlag.

4.7.1. Oorzakenanalyse

Ten aanzien van de focus op continue kwaliteit en kwaliteitsverbetering is het van belang actief te leren van zaken die goed gaan en zaken die fout gaan. Om inzicht te krijgen in de oorzaken van factoren die de kwaliteit van de controle positief of negatief beïnvloeden worden op continue basis oorzakenanalyses uitgevoerd. Deze oorzakenanalyses richten zich op zowel het functioneren van de individuele accountant als op organisatiebrede aspecten. Daarbij is het, uit oogpunt van de lerende organisatie, van belang om niet alleen negatieve, maar ook positieve prikkels voor kwaliteit te herkennen om vervolgens de ten grondslag liggende aspecten hiervan organisatiebreed in te kunnen zetten.

Mazars heeft een aanvang gemaakt met een structureel proces waarbij de oorzakenanalyses stelselmatig worden ingebed in de organisatie. Hiervoor is onder verantwoordelijkheid van de Compliance Officer een gedetailleerd plan van aanpak opgesteld waarin onder meer een concrete uitwerking is opgenomen van wie op welke wijze oorzakenanalyses uitvoert. Volgens de methodiek die beschreven wordt in dit plan worden er op continue basis oorzakenanalyses uitgevoerd, waarbij er in een integrale analyse aandacht is voor dieperliggende oorzaken. Periodiek vindt rapportage plaats van deze (dieperliggende) oorzakenanalyses.

In het kader van de oorzakenanalyse wordt eveneens aandacht besteed aan de invloed van het netwerk. Daarvoor is een document opgesteld waarin de factoren worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Het inzicht in deze factoren vormt input voor de (dieperliggende) oorzakenanalyses en worden in de periodieke rapportage meegenomen.

4.7.2. Cultuuronderzoek

Het cultuuronderzoek is voor Mazars een essentieel onderdeel in het realiseren van de kwaliteitsvisie. Het is voor Mazars van belang te weten in hoeverre sprake is van een kwaliteitsgerichte cultuur (zowel de kwaliteitsbevorderende als de kwaliteitsbelemmerende factoren), welke maatregelen getroffen kunnen worden om dit verder te verbeteren en hoe de cultuur van Mazars zich ontwikkelt. Om dit inzicht te verkrijgen zal Mazars, met een integrale aanpak, periodiek cultuuronderzoeken uitvoeren met een breed scala aan instrumenten, waarbij alle verschillende lagen in de organisatie betrokken worden. In het verslagjaar 2015 / 2016 zijn in dat kader de volgende stappen uitgevoerd:

- Uitvoeren NBA-cultuurmeting
- Hexaco-onderzoek onder alle senior-staffleden Audit & Assurance
- Medewerkeronderzoek
- Dilemmasessies op alle vestigingen

De NBA cultuurmeting is als eerste, en met grote deelname van de betrokken personeelsleden, bij de Audit & Assurance afdeling uitgevoerd (eind 2015 – begin 2016). Later is ditzelfde onderzoek, enigszins aan de specifieke omgeving aangepast uitgezet in de rest van de organisatie. De uitkomsten van de metingen vormen nulmetingen voor de vervolgonderzoeken die weer worden uitgezet om zo de ontwikkeling in de kwaliteitsgerichte cultuur te kunnen monitoren en te spiegelen aan de ingezette verandermaatregelen. De bevindingen van deze meting en met name ook de uitkomsten van de begin januari 2016 gehouden dilemmasessies zijn input geweest voor en hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van een breed in de organisatie gedragen Mazars Gedragscode. In algemene zin viel een positief beeld in het kader van de kwaliteitsbeleving te constateren. Dat neemt niet weg dat ook een aantal meer kritische constatering waren te maken.

Een van de aandachtspunten afkomstig uit de cultuurmeting is dat Mazars nog meer aandacht kan besteden aan de aansluiting van de senior managers en directors in het vormen van een visie op het gebied van kwaliteit. Deze groep medewerkers levert een belangrijke bijdrage in de praktijken als het gaat om tone & behaviour at the top. Daarnaast komt in de uitkomsten van de cultuurmeting naar voren dat er op de diverse niveaus sprake is van werkdruk en knelpunten inzake de personele bezetting. In de cultuurmeting komt tevens naar voren dat Mazars meer aandacht kan besteden aan het nog beter vooraf managen van nieuwe klanten en opdrachten. Een nog betere screening vooraf maakt dat de kwaliteitsafspraken beter kunnen worden

nagekomen. Tevens wordt geconstateerd dat aandacht nodig is voor timing en inhoud van de opleidingsprogramma's om zo een betere borging van de kennisontwikkeling van medewerkers te bewerkstelligen.

Uiteindelijk wordt het beoordelen van medewerkers en leidinggevendenden in toenemende mate ingezet, mede als feedback om een lerende omgeving te stimuleren. Hiervoor zijn het afgelopen jaar onder andere jobevaluatieformulieren en upward jobevaluatieformulieren ingezet. Deze formulieren, alsmede de round tables en reversed round tables bij persoonbeoordelingen, dragen bij aan het verder realiseren van een op kwaliteitsgerichte cultuur. Het komende boekjaar zullen hierin verdere stappen worden gezet.

De uitkomsten van deze onderzoeken zijn (en worden) meegenomen in de besluitvorming rond manager-, director- en partnerbenoeringen. De uitkomsten zijn met de Raad van Commissarissen besproken en vormen een belangrijke input voor de Mazars Gedragscode die in 2015 / 2016 is geïmplementeerd.

4.7.3. Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

De inrichting van een Raad van Commissarissen met externe onafhankelijke leden is een belangrijke stap in de versterking van de corporate governance van Mazars. Door de inrichting van de Raad van Commissarissen wordt een kritische blik op de eigen organisatie en cultuur gestimuleerd.

Het is van belang dat binnen de Raad van Commissarissen voldoende diversiteit, tijd, kennis en ervaring en gezag aanwezig is. Dit is noodzakelijk om de passendheid van de RvC-leden bij Mazars duurzaam te waarborgen. Dezelfde elementen dienen ook zichtbaar te zijn in de samenstelling van de Raad van Bestuur. Voor zowel Raad van Commissarissen als Raad van Bestuur geldt dat deze onderwerpen zichtbaar beschreven worden in een profielschets.

Tone at the top

Mazars vindt het van belang dat de 'tone at the top' en gedrag van zowel de Raad van Bestuur als Raad van Commissarissen effectief zijn in het bevorderen van de kwaliteitsgerichte cultuur. Daarom is in de profielschetsen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen rekening gehouden met onderwerpen als diversiteit, gezag, tijd, kennis en ervaring. De profielschetsen bevatten de volgende onderwerpen:

- Samenstelling en diversiteit
- Toets AFM en onafhankelijkheid
- Kennis en ervaring
- Gezag
- Specifieke profielen
- Taakverdeling
- Nevenfuncties (voor de RvC-leden)
- Tijdsbesteding
- Vooruitblik 2016

De RvC-leden zijn eind november 2015 benoemd en sindsdien fungeert de Raad van Commissarissen op volle sterkte. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het afzonderlijke hoofdstuk over de Raad van Commissarissen in dit transparantieverslag. Om de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur te stimuleren, is het belangrijk dat de leden van de Raad van Bestuur, de partner-aandeelhouders en de RvC-leden voorbeeldgedrag tonen. De Raad van Bestuur heeft voor zichzelf enkele specifieke gedragingen benoemd, in aanvulling op de algemene gedragingen die van alle medewerkers worden verwacht (zoals opgenomen in de Mazars Gedragscode). Tevens is uiteengezet op welke momenten dit gedrag wordt gesteld. Tevens is de tone at the top van partner-aandeelhouders en de Raad van Commissarissen nader uitgewerkt.

4.7.4. Relatie met de omgeving

Mazars hecht veel waarde aan haar maatschappelijke rol als accountantsorganisatie en de relatie met haar vele stakeholders. Mazars vervult een belangrijke rol in het creëren van transparantie ten aanzien van de kwaliteit voor verschillende stakeholders waaronder zowel de controleklant als de gebruikers van de jaarrekening.

Door transparant te zijn over de controles die Mazars uitvoert of heeft uitgevoerd, de kwaliteit die zij daarbij levert en de eventuele bijzonderheden die zij bij de controle aantreft, worden verschillende stakeholders in staat gesteld een gegronde kwaliteitsoverweging te maken. Mazars wil een actief beleid richting stakeholders stimuleren. In dat kader is in 2015 / 2016 verder invulling gegeven aan de relatie met de omgeving door het document 'Transparantiebeleid stakeholders'. Hierin is een overzicht gegeven van de belanghebbenden van Mazars, waarbij 22 typen stakeholders worden onderscheiden. Deze zijn onderverdeeld naar drie categorieën, te weten stakeholders met directe interactie, (indirecte) gebruikers van Mazars' bijdrage aan de maatschappij en andere belanghebbenden rondom Mazars. Per categorie van stakeholders is aangegeven wat Mazars wil bereiken met transparantie over kwaliteit richting deze stakeholders. Vervolgens is per stakeholder aangegeven wat Mazars aan hen zal communiceren.

Dit loopt uiteen van het transparantieverslag tot deelname aan een stakeholderbijeenkomst. Het is de bedoeling in het komende jaar verdere invulling te geven aan die stakeholdersbijeenkomst.

4.7.5. Vertaling van de visie op de kwaliteitsgerichte cultuur naar de betekenis voor de organisatie

Deze vertaling van de visie vindt plaats op veel verschillende manieren door middel van verschillende onderwerpen en op verschillende lagen. De Mazars Gedragscode (en het totstandkomingsproces daarvan) is een belangrijk voorbeeld in het verslagjaar. Twee andere prominente onderwerpen zijn 'beoordeling, beloning, promotie en sanctionering' en 'kennis'.

Mazars Gedragscode

De vertaling van de door ons gewenste kwaliteitsgerichte cultuur naar betekenis voor de organisatie komt voor een belangrijk deel tot uiting in de gedragingen die wij verwachten van onze medewerkers. Om dit gedrag te stimuleren is een breed gedragen Mazars Gedragscode ontwikkeld en geïmplementeerd. Hierin worden, naast kernwaarden en merk-waardig gedrag, de gewenste gedragingen beschreven. Naast de gedragscode zelf, is het totstandkomingsproces van deze gedragscode een belangrijke en bepalende interventie in het werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur.

Beoordeling, beloning, promotie en sanctionering

In algemene zin is Mazars van mening dat kwaliteit leveren een intrinsiek gedreven waarde moet zijn voor onze professionals waarbij aanspreekbaarheid op dit gebied en lerend vermogen essentiële eigenschappen voor de performance-beoordeling moeten zijn. Dat neemt niet weg dat ons beleid ten aanzien van beoordeling, beloning, promotie en sanctionering een kwaliteitsgerichte cultuur moet stimuleren. Kwaliteit moet de kern vormen en doorslaggevend zijn in de wijze waarop wij partners en medewerkers beoordelen, belonen, promotie geven of sanctioneren. Dat kwaliteit essentieel is moet zichtbaar tot uiting komen in alle HR-gerelateerde procedures en documentatie.

Bij partner-aandeelhouders gaat het om zaken zoals de procedure partnerbenoeming, het reglement beoordelen en belonen partner-aandeelhouders, development review, performance review en het selfassessment-formulier. Tevens is gewerkt aan de bestuursvisie op de clawbackregeling en de pensioenregeling. Bij medewerkers gaat het onder andere om het format voor het persoonlijke ontwikkelplan, appraisalformulieren, jobevaluatieformulieren en benoemingsprocedures.

Kennis

Voor elke functie binnen Mazars is (internationaal) vastgesteld wat de vereiste competenties zijn. Wij willen dat iedere medewerker minstens voldoet aan de gestelde eisen en dat benoeming naar een nieuwe functie pas plaatsvindt als wordt voldaan aan de eisen van de betreffende functie. Dit vereist dat wij inzicht hebben in de aanwezige kennis en competenties van onze individuele medewerkers (en de eventuele hiaten).

Het opleidingsaanbod van Mazars kent zowel opleidingen gericht op harde, vaktechnische (wettelijke) aspecten alsook opleidingen gericht op zachte aspecten. Bij elke functie hoort een vaste set aan opleidingen (zowel hard als zacht); deze opleidingen worden aanbodgericht aangeboden onze mensen. Naast deze aanbodgerichte opleidingen wil Mazars vraaggericht opleidingen aanbieden, wanneer medewerkers aangeven behoefte te hebben om zich op bepaalde onderdelen inhoudelijk of persoonlijk te ontwikkelen. Daarenboven wil Mazars verplicht opleidingen kunnen geven aan medewerkers (op aanwijzing), wanneer er een (structurele) tekortkoming wordt vastgesteld door de leidinggevende of de Compliance Officer.

Overig

De vertaling van de door ons gewenste kwaliteitsgerichte cultuur naar betekenis voor de organisatie vraagt, naast de drie bovengenoemde onderwerpen, om aanpassing of aanscherping van meerdere onderwerpen en/of documenten van verschillende aard. Een aantal hiervan zijn tevens benoemd als maatregel in het rapport 'In het publiek belang'. De onderwerpen waar binnen dit verbetergebied aan gewerkt zijn in het jaar 2015 / 2016, zijn onder andere OKB-team, verbeterplan controlepartner, arbeidsmarktprofilering en beleggingsbeleid.

4.7.6. Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Mazars wil 'in control' zijn en blijven. Daartoe heeft Mazars een visie op 'in control' ontwikkeld, met bijbehorend instrumentarium om te monitoren in hoeverre wij onze kwaliteitsvisie realiseren. Dit betreft een PDCA-cyclus waarin middels een set van kwaliteitsdoelstellingen, -indicatoren en normen met vaste frequentie informatie (feedback) wordt gegenereerd, zodat er een proces van continu leren en verbeteren ontstaat.

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing van de Mazars Groep geldt als kader. Voor Mazars Nederland is dit stelsel nader geconcretiseerd. Oorzakenanalyses vormen een essentieel onderdeel van dit stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Het Masterplan Audit Quality 2013 / 2016 en Handboek Kwaliteitsbeheersing geven richtlijnen aan onze medewerkers voor het dagelijks handelen, zodat kwaliteit in ons werk gewaarborgd is. Het Handboek Kwaliteitsbeheersing wordt voortdurend geüpdatet, bijvoorbeeld met nieuwe richtlijnen in het verslagjaar ten aanzien van onafhankelijkheid, het OKB-beleid en fouterstel.

In het kader van het verbetertraject vindt gerichte monitoring plaats van de mate waarin resultaten worden geboekt teneinde de verandering te realiseren. De Raad van Bestuur heeft regie op het traject en de voortgang wordt met vaste frequentie in het bestuursoverleg besproken.

4.8. Op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol

Maatregel 3.2 van het rapport 'In het publiek belang' vraagt om het invoeren van een systeem waarbij aankomend partner-aandeelhouders gedurende een periode van vijf jaar voorafgaand aan hun benoeming een op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol vervullen. Belangrijkste redenen voor het invoeren van deze maatregel zijn:

- Aantoonbaar een bijdrage leveren aan kwaliteit en vaktechniek
- Maar evenzeer het als organisatie hierdoor investeren in vaktechniek en kwaliteit door deze accountants gedurende een periode van vijf jaar voor een aantal uren 'vrij te stellen' van directe werkzaamheden en vaktechnische en kwaliteitsgerichte werkzaamheden te laten verrichten

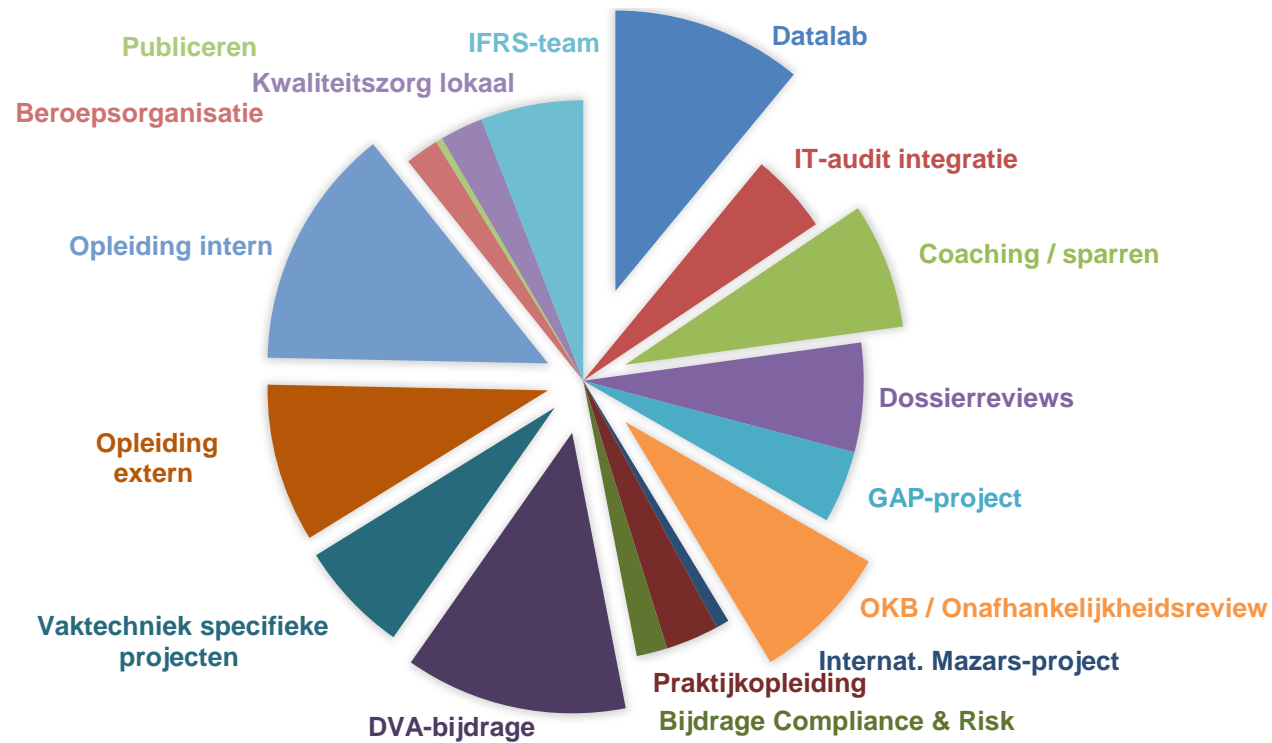
De maatregel is volgens het rapport in volle omvang verplicht voor OOB-partnerbenoemingen. Gelet op het belang van deze maatregel heeft Mazars besloten om deze in te voeren voor alle accountants (toekomstige directors / partner-aandeelhouders) die werkzaam zijn in de Audit & Assurance-praktijk. Na interne consultatie en overleg binnen het Audit Platform is besloten de maatregel als volgt te implementeren:

- Het minimaal aantal te besteden uren gericht op vaktechniek en kwaliteit bedraagt 200 per jaar met een minimum van 1.000 uur over de periode van vijf jaar voorafgaand aan de benoeming (vergelijkbaar met de directe jaar-taakomvang van een partner-aandeelhouder)
- 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)

Gegeven het feit dat sprake is van een nieuwe maatregel, blijkt sprake van een gedeeltelijk gefaseerde implementatie in het verslagjaar 2015 / 2016. Onderstaand overzicht laat zien waaraan de uren naar verwachting in het jaar 2016 / 2017 worden besteed, waarbij de vergelijkende cijfers over 2015 / 2016 zijn opgenomen.

Activiteit	Geplande uren	2016 / 2017	Bestede uren 2015 / 2016	2015 / 2016
Data-lab	1.022	11%	907	16%
Coaching	675	7%	361	6%
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling / onafhankelijkheids review	751	8%	581	10%
Bijdrage Directoraat Vaktechniek	1.794	19%	1.350	24%
Interne opleidingen	1.301	14%	538	9%
Externe opleidingen	852	9%	585	10%
Overige projecten	2.926	32%	1.459	25%
Totaal	9.321	100%	5.781	100%

Aan het project werd in 2015 / 2016 deelgenomen door 33 accountants. In 2016 / 2017 nemen voornamelijk 36 collega's deel aan dit vaktechnische en op kwaliteit gerichte programma. In grafiekvorm ziet dit er voor 2016 / 2017 als volgt uit:



KWALITEIT



Evalueren, leren en optimaliseren

5. KWALITEIT

5.1. Auditplatform

5.1.1. Aanleiding

In de praktijk blijkt met een zekere regelmaat sprake van een zekere 'afstand' tussen enerzijds de Raad van Bestuur, Directoraat Vaktechniek Accountants en Compliance & Risk en anderzijds de collega's in de praktijk. Nieuwe regelgeving, gewijzigde procedures en andere aanwijzingen 'landen' daarbij onvoldoende, met het risico op onvoldoende inbedding in de dagelijkse praktijk. Aan de andere kant leven in de praktijk veel uitstekende ideeën en hebben collega's een visie op de wijze waarop de Raad van Bestuur en de genoemde stafafdelingen zouden moeten acteren. Juist in een op kwaliteit gerichte organisatie is het cruciaal dat de chemie tussen Raad van Bestuur, stafafdelingen en de praktijk optimaal functioneert. Alleen dan kan verdere kwaliteitsontwikkeling optimaal tot zijn recht komen. Om in die lacune te voorzien is begin 2016 het Audit Platform ingesteld.

5.1.2. Bezetting

Het Audit Platform bestaat uit de volgende personen:

- Lid Raad van Bestuur met Audit & Assurance in zijn portefeuille
- Directeur Vaktechniek Accountants, tevens lid bestuur MPHA
- Compliance Officer
- Director kwaliteitsbevordering

En voorts:

- Vijf accountants uit de verschillende business units / vestigingen

5.1.3. Doelstelling

Belangrijkste doelstellingen van het Audit Platform zijn:

- Het 'ophalen' van signalen uit de praktijk om die – na bespreking in het Platform – door te geleiden naar de genoemde stafafdelingen en de Raad van Bestuur, zodat daarop beleid, richtlijnen en procedures kunnen worden gemaakt / aangepast
- Het fungeren als klankbord richting bestuur en stafafdelingen met betrekking tot nieuwe interne regelgeving, procedures etc.
- Het op de verschillende vestigingen creëren van voldoende draagvlak voor nieuwe richtlijnen, procedures etc. die worden geïmplementeerd

Op basis van de eerste ervaringen die met het Audit Platform inmiddels zijn opgedaan kan worden geconcludeerd dat het Platform een uiterst nuttige functie vervult in het kwaliteitsstreven van de Mazars organisatie.

5.1.4. Bijeenkomsten en agenda

In het boekjaar hebben vier bijeenkomsten van het Audit Platform plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomsten is overleg gevoerd over onder meer de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsvisiedocument van Mazars
- Global Audit Platform (vervanging huidig elektronisch dossier voor controle-opdrachten)
- Implementatie van de 'op vaktechniek en kwaliteit gerichte rol' (maatregel 3.2 uit het rapport 'In het publiek belang')
- Communicatie over de controle via de management letter en het accountantsverslag (maatregel 4.6 uit het rapport 'In het publiek belang')
- Communicatie over de verwachte en gerealiseerde urenbesteding van controle-opdrachten (maatregel 5.2 uit het rapport 'In het publiek belang')
- Uitkomsten dossierreviews
- Handboek kwaliteitsbeheersing
- Masterplan Audit Quality
- Uitgebreide controleverklaring buiten het OOB-domein
- 'Blame free'-debating
- IT-audit
- Tekeningsbevoegdheid accountants (niet-partner-aandeelhouder)
- Terugkoppeling onderzoek Compliance & Risk naar toepassing van het tussen-houdsterregime
- Indicatoren (maatregel 5.1 uit het rapport 'In het publiek belang')

Van de bijeenkomsten worden verslagen opgesteld. De afspraak is dat ieder lid van het Audit Platform hierover binnen zijn vestiging verder communiceert, om ook op die manier het draagvlak te vergroten.

5.2. Tone at the top

5.2.1. Kwaliteitsvisie

Het rapport 'In het publiek belang' en de implementatie ervan bij Mazars heeft niet alleen geleid tot het inrichten van een organisatie met richtlijnen en procedures volgens het genoemde rapport. Het implementatieproces bood ons een uitstekend aanknopingspunt om opnieuw na te denken over de kwaliteitsvisie die we als Mazars willen hanteren en uitdragen. Om te beginnen voor controle-opdrachten binnen het Wta-domein, maar feitelijk voor al onze werkzaamheden. Vanuit dat perspectief is een integrale kwaliteitsvisie ontwikkeld. Na uitgebreide interne sondering ervan is deze als 'de' kwaliteitsvisie van Mazars vastgesteld en als zodanig ook als een soort preambule in het Handboek Kwaliteitsbeheersing opgenomen. Dit transparantieverlag geeft een overzicht van de genoemde kwaliteitsvisie op hoofdlijnen; door het toelichten van enkele thema's uit die kwaliteitsvisie.

Uiteraard start de kwaliteitsvisie bij de overall visie van Mazars:

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

Deze visie wordt nader ingevuld door middel van de kwaliteitsvisie. Kwaliteit en algemeen belang zijn daarbij de belangrijkste kenmerken van het leitmotiv dat ons functioneren bepaalt. Essentieel is dat er een cultuur mogelijk gemaakt en in stand gehouden wordt, waarin die kwaliteit en het algemeen of publiek belang prevaleren boven andere doelstellingen. Dit moet zichtbaar zijn in alle handelingen en gedrag die worden geëtaleerd ('walk the talk'). De Raad van Bestuur speelt hier een belangrijke rol in door het laten zien van voorbeeldgedrag en het op consistente wijze uitdragen van de visie ('tone at the top'). Hoewel kwaliteit 'boven alles' gaat, moet dit uiteraard wel in balans worden gezien met het feit dat Mazars een zakelijke organisatie is. Dat wil zeggen dat onze klanten onze business financieren. Uiteindelijk zijn ook klanten gebaat bij een helder kwaliteitsgeluid. Dat achten wij onderdeel van onze kwaliteitsagenda. Bij het voorgaande past een redelijk en transparant verdienmodel om Mazars ook in de toekomst voor nieuwe partner-aandeelhouders en medewerkers voldoende aantrekkelijk te houden.

In de missie die uit de visie voortvloeit heeft de Raad van Bestuur als primaire doelstelling opgenomen:

Mazars zoekt voortdurend naar mogelijkheden om toonaangevend in kwaliteit te blijven.

Hiermee hebben wij op ondubbelzinnige wijze uiting gegeven aan de urgentie die wij zelf voelen en die wij willen meegeven aan alle partners en medewerkers. Deze doelstelling toont aan dat wij een kwaliteitsgerichte cultuur nastreven. Dit moet tot uiting komen in de manier waarop wij met elkaar omgaan, op organisatie-, team- en individueel niveau en natuurlijk interactie met onze opdrachtgevers en de omgeving.

In onze huidige gedragscode is de volgende meer uitgebreide missie opgenomen die weer aansluit op het voorgaande:

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.

Gedragskader ten behoeve van 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. Consequentie daarvan is dat het publiek belang ofwel maatschappelijk belang in al ons handelen centraal staat. Hierna beschrijven wij onze visie op cultuur en het gedragskader waarmee Mazars een kwaliteitsgerichte cultuur realiseert. Na een weergave van de ethische beginselen, kernwaarden, merkwaarden en gewenste gedragingen, is er specifiek aandacht voor voorbeeldgedrag ('tone at the top') en de wijze waarop binnen Mazars wordt samengewerkt in opdrachten.

A. Visie op cultuur

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.

Waarom is inzicht hebben in 'de cultuur' van belang? Prioriteit is ongewenst gedrag te identificeren in relatie tot de missie van een organisatie. Een cultuur beschrijven kan functioneel zijn in het communiceren over een organisatie. De echte vraag is evenwel hoe dat ongewenste gedrag kan worden veranderd. Soms kan dat inderdaad met het voorschrijven van een nieuwe set regels of het gezamenlijk maken van nieuwe afspraken. Maar hechtere (sub)groepen binnen organisaties geven hun gedrag vaak vorm op basis van ongeschreven regels of sociale arrangementen. Wordt dat niet onderkend of begrepen, dan wordt 'de cultuur' vaak als verklaring aangevoerd voor het niet realiseren van noodzakelijke en gewenste gedragsveranderingen. Cultuur als excuus. Dat staat een goede diagnose van de problemen in de weg. Cultuur is dan ook geen drijvende kracht in een organisatie, de cultuur van een organisatie doet niets, mensen doen iets. Wellicht is het beter om gewoon te spreken van gedrag en de beïnvloeding ervan?

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.

Het plakken van (cultuur)etiketten op mensen in organisaties, het aandragen van metaforen of het beschrijven van gedrag en gewenst gedrag in abstracties werkt niet om gedrag te veranderen. Wij leggen de nadruk in onze visie op het werken aan gedrag(sbeïnvloeding) waarbij wij cultuur zien als een resultante van het (vertoonde) gedrag (binnen sociaal intrinsieke groepen).

Als kader voor het gewenste gedrag in onze organisatie hanteren wij, naast de ethische principes die in brede zin gelden voor de accountants, organisatiespecifieke kernwaarden van Mazars. De ethische principes en kernwaarden zijn richtinggevend voor het dagelijks handelen van de Raad van Bestuur, partner-aandeelhouders en werknemers. Voor zover (in wezen, dan wel in schijn) sprake zou kunnen zijn van strijdigheid tussen de ethische principes en de kernwaarden van Mazars, prevaleren uiteraard de ethische principes. Onderstaand zijn de ethische principes van het accountantsberoep en de kernwaarden en Mazars merk-waardig gedrag nader uitgewerkt.

B. 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 vervult.

Het samenwerken in een geïntegreerde organisatie waarin ook andere professionals werkzaam zijn betekent dat het gedrag van die andere professionals op geen enkele manier zodanig mag zijn dat hierdoor conflicten ontstaan met de onderstaande fundamentele beginselen. Andere professionals zijn zich hiervan bewust. De Raad van Bestuur stuurt actief op en faciliteert gedrag ten behoeve van een zodanige cultuur en stelsel van kwaliteitsbeheersing dat hieraan voldaan kan worden. Een kwaliteitsgerichte cultuur vraagt proactief handelen van zowel accountants om andere professionals tijdig te informeren en van andere professionals om tijdig met accountants te overleggen over met name klant- en opdrachtacceptatie en continuering.

Er wordt binnen Mazars, vanuit bovengenoemde fundamentele beginselen, gehandeld naar de ethische principes zoals uitgewerkt in de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

C. Mazars kernwaarden en Mazars merk-waardig gedrag

In aanvulling op de ethische principes van het accountantsberoep, heeft Mazars een aantal organisatiespecifieke kernwaarden en merk-waardig gedrag gedefinieerd. Als onderdeel van het cultuuronderzoek hebben tien dilemmasessies plaatsgevonden met een gemengde samenstelling van partners en medewerkers uit verschillende servicelines (ca. twintig deelnemers per sessie). De uitkomsten van het cultuuronderzoek en in het bijzonder de dilemmasessies zijn gebruikt als input voor de totstandkoming van de (vernieuwde) Mazars Gedragscode. In deze Mazars Gedragscode zijn naast de kernwaarden en de beschrijving van merk-waardig gedrag tevens gewenste gedragingen van Mazars gedefinieerd.

De kernwaarden en ons merk-waardig gedrag zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zijn richtinggevend voor ons gedrag. Sterke waarden zijn de leidraad voor ons dagelijks handelen, en zijn een gemeenschappelijke basis die alle Mazarianen delen en respecteren. In de merkwaarden komt tot uiting hoe wij ons onderscheiden binnen de sector. In de volgende twee paragrafen zijn de kernwaarden en merk-waardig gedrag gedefinieerd.

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 een 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

D. Gewenst gedrag bij Mazars

De ethische principes van het accountantsberoep en de Mazars kernwaarden en ons merk-waardig gedrag zijn vertaald naar gewenst gedrag van Mazarianen. Ook hier geldt dat de uitkomsten van het cultuuronderzoek en in het bijzonder de dilemmasessies belangrijke input hebben geleverd voor het definiëren van deze gedragingen. Elementen die in dat kader in onze Mazars Gedragscode tot uiting komen zijn:

- Handelen in het belang van het publiek

- De beste kwaliteit leveren
- Open feedback geven
- Respect tonen
- Merk-waardig gedragen
- Verantwoording afleggen

Deze aspecten zijn in de genoemde Mazars Gedragscode verder uitgewerkt. Om dit te realiseren, beloven wij onze mensen het volgende:

- Wij investeren in de kwaliteit van onze mensen
- Wij zorgen voor een werkomgeving waar mensen zich kunnen ontwikkelen en vrij kunnen uiten
- Wij respecteren de privacy en persoonlijke opvattingen van onze mensen
- Wij garanderen een veilige en gezonde arbeidsrelatie, met voldoende aandacht voor de werk-privé balans
- Wij zorgen voor een passende beloning en een open en duidelijke beloningsstructuur

E. Tone at the top

Essentieel is dat de Raad van Bestuur gedrag in stand houdt en mogelijk maakt waarin die kwaliteit en het algemeen of publiek belang prevaleren boven andere doelstellingen. Dit moet zichtbaar zijn in alle handelingen en gedrag dat wordt geëtaleerd ('walk the talk'). De Raad van Bestuur speelt hier een belangrijke rol in door het laten zien van voorbeeldgedrag en het op consistente wijze uitdragen van de visie ('tone at the top'). Een van de hoofdtaken van de Raad van Bestuur is om voorwaarden te scheppen waarbinnen gewenst gedrag gestimuleerd en bekrachtigd wordt. Beleidsbepalers geven met hun 'tone at the top' niet alleen het juiste voorbeeld maar dragen ook wezenlijk bij aan de totstandkoming van de organisatiecultuur. Het gaat hierbij zowel om de toon en uitingen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, alsook om het voorbeeldgedrag in hun dagelijks handelen.

De Raad van Bestuur heeft een luisterend oor en stimuleert vrije meningsvorming waarbij geen sprake is van een afrekencultuur. Het gaat om het leren en ontwikkelen van een ieder, ook van de Bestuurders. Mazars kiest er dus voor een persoonsgerichte cultuur te onderhouden met daarbij passende leiderschap. Dit kan alleen als er over en weer respect is, waarbij onderlinge goede verstandshouding wenselijk is. We gaan daarbij uit van een constructieve aanpak.

F. Uitdragen door de Raad van Bestuur van kwaliteitsgerichte cultuur

Vanzelfsprekend gelden de gedragingen zoals benoemd in de gedragscode voor alle Mazarianen. Evenwel heeft de Raad van Bestuur 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 haar taken, haar 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 zij 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 zij 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

G. Stimuleren door de Raad van Bestuur van kwaliteitsgerichte cultuur binnen organisatie

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

- Communiceren van kernwaarden Mazars tijdens verschillende bijeenkomsten (onder andere introductiebijeenkomst nieuwe medewerkers)
- Houden van dilemmasessies waar belangrijke dilemma's ten aanzien van cultuur en gedrag uit de dagelijkse praktijk worden bediscussieerd (sessies met ca. 20 personen met een mix van lagen en service lines). Bij deze dilemmasessies heeft de Raad van Bestuur actief deelgenomen
- Ontwerpen van nieuwe gedragscode met ambassadeurs uit alle servicelines
- Faciliteren van vergaderingen over vakgerelateerde dilemma's en gedrag
- Instellen van Audit Platform, dat een klankbordrol vervult ten aanzien van beleid en voorgenomen interventies rondom onder andere cultuur en gedrag (zie de afzonderlijke paragraaf hierover in dit transparantieverlag)
- Het voeren van een beoordelings-, belonings-, promotie- en sanctioneringsbeleid ten behoeve van een kwaliteitsgerichte cultuur
- De Raad van Bestuur beoordeelt het functioneren van de partners, waarbij de mate van gerichtheid op kwaliteit een belangrijk onderdeel van de beoordeling vormt
- De Raad van Bestuur heeft een houding waardoor zij aanspreekbaar zijn voor medewerkers
- Het nationale en internationale opleidingsprogramma dat naast kwaliteitsgerichtheid tevens veel aandacht heeft voor Mazars waarden, cultuur en gedrag
- Stimuleren van onderwijsactiviteiten
- Stimuleren van promotieonderzoeken

H. Tone at the top van partners

De 'tone at the top (leiderschap) beperkt zich in onze organisatie niet tot de Raad van Bestuur, maar gaat over alle niveaus van leidinggeven (op opdrachten- en praktijkniveau) en in het bijzonder de partners in onze organisatie. Het gedrag van een directe leidinggevende is van grote invloed op het handelen van medewerkers; dit heeft in een aantal situaties meer impact dan het (voorbeeld)gedrag van de Raad van Bestuur. Dit is een van de redenen voor het instellen van het Audit Platform, waarin verantwoordelijk partners voor de auditpraktijken, de voor kwaliteit en vaktechniek verantwoordelijke stafdirecteuren, en het verantwoordelijk bestuurslid voor auditkwaliteit zitting hebben. Dit Audit Platform is gericht op het creëren van draagvlak op het beleid (mede door het benutten van kennis uit de praktijk) en het implementeren van het beleid en de maatregelen op de werkvloer en terugkoppeling daarop.

De uitgangspunten voor kwaliteit en het daarmee samenhangende gewenste gedrag zijn een belangrijk gespreksonderwerp tussen bestuur en de partnergroep, zowel in formele overleggen zoals de AvA als in het dagelijks werk. De geformuleerde uitgangspunten in de kwaliteitsvisie van Mazars, de opbrengsten van de verschillende metingen (cultuuronderzoek, medewerkeronderzoek en de rapportages op de verschillende kwaliteitsindicatoren) zijn het startpunt voor de interactie (dialog) met de partners waarbij vanuit een gedeeld beeld op de gewenste verbeteringen de vertaling naar de praktijk en het gewenste gedrag kan worden gemaakt. De partners vertalen dit naar de rest van de organisatie en laten zelf het gewenste gedrag zien. De rol van de partners en het laten zien van het gewenste gedrag is vanzelfsprekend onderdeel van de individuele beoordelingsgesprekken van de partners met bestuur.

I. Tone at the top van Raad van Commissarissen

Naast de eigen verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen in het tonen van het voorbeeldgedrag, houden zij tevens toezicht op de 'tone at the top' in de organisatie. De eisen aan en taken van de RvC-leden zijn nader uitgewerkt in de 'Profielschets RvC'.

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. De Raad van Commissarissen is per november 2015 ingesteld. Desalniettemin heeft Mazars in deze relatief korte periode een aantal momenten georganiseerd of ingepland waarop interactie plaatsvindt met de organisatie en waar de RvC-leden hun 'tone at the top' hebben kunnen uiten middels hun gedragingen. Voor een verdere toelichting op de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar het afzonderlijke hoofdstuk in dit transparantieverslag.

J. Samenwerking in opdrachten

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 andere assurance-opdrachten) vervult. Vanuit de fundamentele beginselen die gelden voor accountants (en de teams die zij aansturen) is vakbekwaamheid en zorgvuldigheid dan ook het belangrijkste thema. Gekoppeld aan de kernwaarden en Mazars merk-waardig gedrag (met name de aspecten waardevol, eigenzinnig en slim) is een intensieve – maar vooral kwalitatief goede samenwerking binnen opdrachtteams daarbij cruciaal. Alleen door een dergelijke samenwerking komen de beste resultaten tot stand en is de kwaliteit van het geheel groter dan de optelling van de som der delen. Een intensieve en intrinsiek goede samenwerking – gebaseerd op het respecteren van elkaars sterke punten (maar evenzeer met aandacht voor elkaars minder sterke punten) – is gebaseerd op de kerncompetenties die voor Mazars behoren bij het uitvoeren van de opdracht:

- Accountants (en opdrachtteams) aanvaarden alleen opdrachten waarvoor zij over de benodigde deskundigheid en tijd beschikken. Hoewel Mazars een commerciële organisatie is (gericht op winst om in continuïteit te kunnen functioneren) wordt vanuit de Raad van Bestuur nooit druk uitgeoefend om opdrachten te aanvaarden waarbij niet aan het hiervoor genoemde principe kan worden voldaan, er wordt actief op gestuurd om deze niet te aanvaarden
- Mazars wil een lerende organisatie zijn. Dat komt op opdrachtniveau allereerst tot uiting in voldoende aandacht voor training on the job gedurende een opdracht. Junior-teamleden moeten op elk moment de vrijheid hebben (en voelen) om uitleg te vragen van collega's
- Teamleden spreken elkaar – in alle situaties op een positieve (waar nodig positief-kritische) – manier aan op onderlinge prestaties om daarvan te leren en de kwaliteit positief te beïnvloeden
- 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 van Mazars enthousiasmeert een cultuur binnen controleteams (maar ook vestigingen) om vaktechnische vragen, ervaringen en best practices zoveel mogelijk met elkaar te delen
- Als binnen een controleteam noodzaak bestaat aan externe (niet in het controleteam opgenomen) deskundigen – om daardoor voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen – is daarvoor altijd de nodige ruimte om aan de kwaliteitsdoelstelling van een opdracht te kunnen voldoen
- Voor complexe vaktechnische situaties is in het Handboek Kwaliteitsbeheersing een verplichte consultatie bij het Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) voorgeschreven
- Vrijwillige consultatie bij DVA is te allen tijde mogelijk voor ieder lid van het controleteam
- 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'
- Juist om kwaliteitsverbetering nog beter tot zijn recht te laten komen is Mazars in 2014 in de controlepraktijk gestart met collegiale coaching

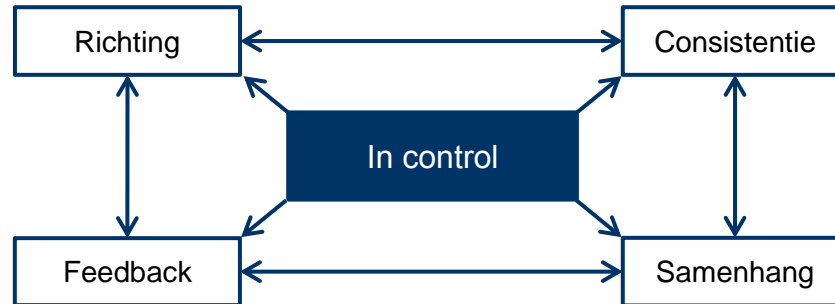
Dat bovenstaande elementen ook in de praktijk worden herkend en ervaren blijkt onder andere uit de dilemmasessies en de uitkomsten van het cultuuronderzoek waarin bovenstaande uitgangspunten worden herkend en onderschreven als gangbare praktijk.

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. Het voldoen aan de wettelijke eisen is een noodzakelijke-maar-niet-voldoende-voorwaarde. Wij willen vanuit onze eigen ambitie en daaruit voortvloeiende doelstellingen onze organisatie proactief verbeteren. In dit hoofdstuk 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.

A. Visie op 'in control'

Het fundament van het kwaliteitsraamwerk van Mazars is het 'in control'-concept. Het doel is dat de 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. De bredere definitie bevat zowel 'harde' aspecten (Raad van Bestuur, processen, systemen) als 'zachte' aspecten (o.a. cultuur en gedrag). 'In control' zijn is het resultaat is van het systematisch (kunnen) besturen van de organisatie. Hierbij is er inzicht in de organisatie ('deze wordt begrepen'), kan er proactief worden bijgestuurd, worden gerichte interventies gedaan die consistent en in samenhang worden uitgevoerd en waarvan de effecten bekend zijn. Deze effecten worden inzichtelijk gemaakt (waar mogelijk gemeten), ze worden geëvalueerd, er wordt geleerd en dit vormt de basis voor gerichte verbeteringen.



Vier kernbegrippen spelen een belangrijke rol bij het 'in control' concept:

- **Richting:** de kwaliteitsvisie en -doelen van de organisatie
- **Consistentie:** de verticale vertaling van de kwaliteitsvisie en -doelen en de organisatiewaarden naar de verschillende organisatieonderdelen in individuen in de organisatie (policy deployment)
- **Samenhang:** de horizontale afstemming tussen processen, afdelingen en individuen, zodat door het integraal sturen op kwaliteit maximale toegevoegde waarde gerealiseerd wordt
- **Feedback:** het zorgdragen voor inrichting van de organisatie waarbij op alle niveaus feedbackprocessen ingericht zijn, kpi's geïdentificeerd zijn en metingen verricht worden zodat op in verschillende tijdsperspectieven geëvalueerd, geleerd en gericht verbeterd kan worden

Belangrijk onderdeel van dit raamwerk is dat feedbackloops gesloten worden, zodat de organisatie op basis van oorzakenanalyses continue leert en verbetert (lerend vermogen). De klassieke Deming Circle is hierbij van toepassing: Mazars doorloopt systematisch de onderdelen Plan, Do, Check en Act in al haar activiteiten. Dit is onder andere zichtbaar in het kwaliteitsraamwerk dat Mazars hanteert.

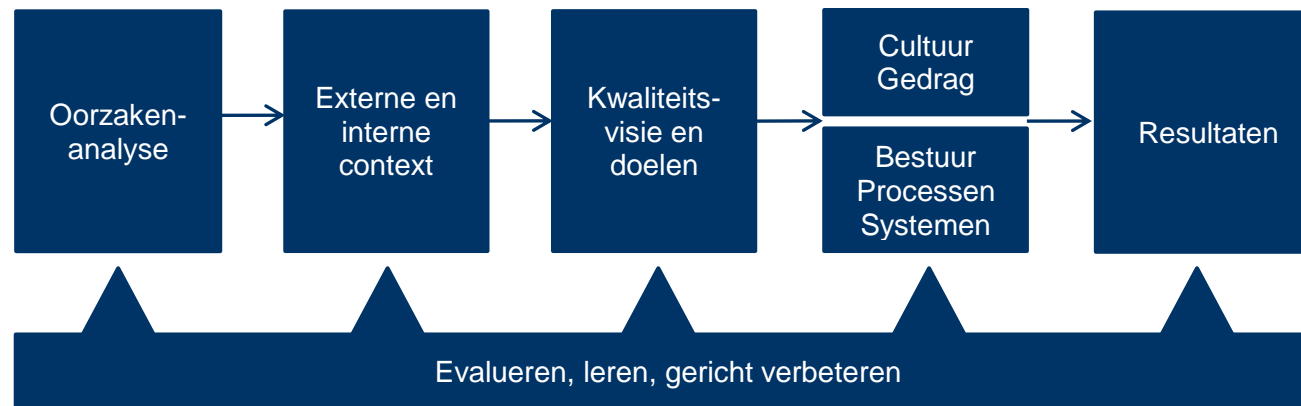
B. Kwaliteitsraamwerk Mazars

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'))

Met het 'in control' concept als basis, heeft Mazars Nederland een raamwerk opgesteld dat, in lijn met internationale uitgangspunten, de ambitie van Mazars Nederland tot uitdrukking brengt. Hierbij is rekening gehouden met het publiek belang, mede verwoord in de middellange termijndoelstellingen die door de AFM zijn genoemd. Onderstaand raamwerk geeft weer hoe Mazars proactief en systematisch stuurt op realisatie van de kwaliteitsvisie:



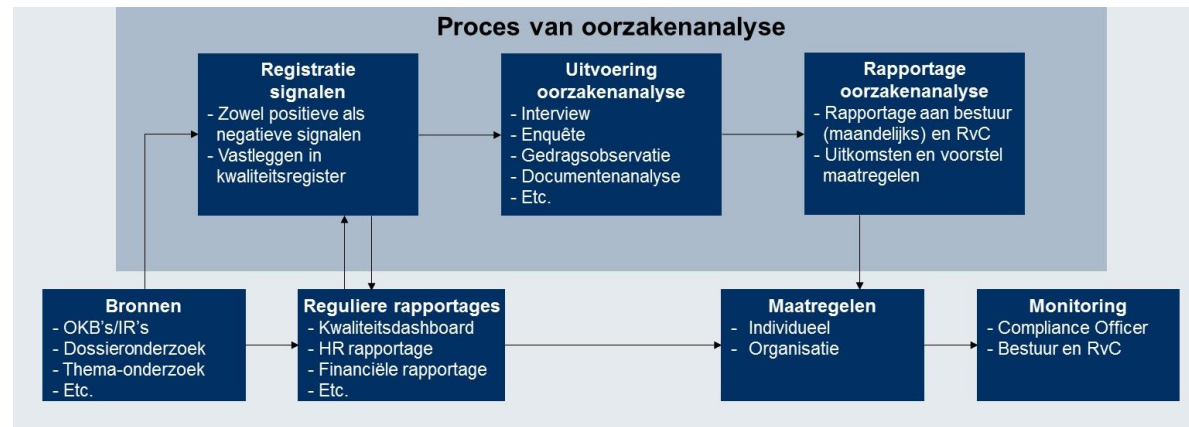
Algemene toelichting

De (dieperliggende) oorzakenanalyses en de ontwikkelingen in de externe en interne context, bieden belangrijke input voor het bewaken en waar nodig aanscherpen van onze kwaliteitsvisie en de daaraan gekoppelde doelen. Vanuit deze doelen kan worden bepaald waar Mazars aan moet werken om de kwaliteitsvisie volledig te realiseren.

Er wordt een verandervisie ('waarom en wat') bepaald waarin verschillende verbetergebieden worden geïdentificeerd. Deze worden vertaald naar een veranderplan met activiteiten / maatregelen ('hoe, wie en wanneer'). Deze activiteiten hebben betrekking op zowel 'zachte' onderwerpen als cultuur en gedrag, alsook 'harde' onderwerpen als de Raad van Bestuur, processen en systemen. De resultaten van deze activiteiten worden op verschillende manieren gemonitord. Dit vindt onder andere plaats m.b.v. het beschikbare instrumentarium van kwaliteitsindicatoren en bijbehorende normen, maar ook middels andere onderzoeken en rapportages, zoals het cultuuronderzoek, thema-onderzoeken, HR-rapportages, financiële rapportages, etc. Hiermee kan worden bepaald in hoeverre en met welk tempo Mazars haar kwaliteitsvisie realiseert. Van de (tussentijdse) resultaten wordt continue geleerd; deze resultaten geven input voor de eerder doorlopen stappen, waardoor een continue proces van leren en verbeteren ontstaat.

Specifieke toelichting op oorzakenanalyse

Wij lichten hier het onderdeel oorzakenanalyse in meer detail toe. Positieve en negatieve 'uitschieters' in de resultaten vormen een indicator voor (dieperliggende) oorzakenanalyses op verschillende niveaus (individu, team, vestiging, Mazars breed). Het proces van continue oorzakenanalyse kent een aantal volg-ordelijke stappen die als volgt visueel kunnen worden weergegeven, als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing:



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

- **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. Denk hierbij aan elementen als taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, besluitvormingsprocessen, diversiteit, tegenspraak binnen de organisatie, beloning en sanctionering die in lijn is met de langetermijndoelstelling van Mazars en het betrekken van stakeholderbelangen in de besluitvorming. Belangrijke gremia die betrokken worden zijn onder andere Mazars Groep, AvA, de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, Compliance Officer en OR
- **Kwaliteitsgerichte cultuur:** een omgeving waarin op kwaliteit gerichte waarden prevaleren en de wens om voortdurend te verbeteren zichtbaar is in dagelijks gedrag. Denk hierbij onder andere aan de 'tone at the top', elkaar (durven) aanspreken, positieve en negatieve prikkels in de organisatie en het beschikbaar stellen van voldoende tijd, mensen en middelen voor het uitvoeren van werkzaamheden
- **Wettelijk kwaliteitsniveau:** het niveau van kwaliteit dat is voorgeschreven door wet- en regelgeving. Denk onder andere aan controlestandaarden en onafhankelijkheidsregels
- **Transparantie over kwaliteit:** proactief en open communiceren over de geleverde kwaliteit richting verschillende stakeholders. Denk hierbij aan rapportage over doelstellingen en resultaten door middel van onder andere het transparantieverlag, gesprekken met klanten en stakeholderbijeenkomsten (zie voor nader uitwerking het hoofdstuk 'Relatie omgeving' in het document 'Kwaliteitsvisie')
- **Lerend vermogen:** het vermogen om te leren van ervaringen in het verleden (o.a. d.m.v. zelfreflectie) en het geleerde toe te passen in nieuwe situaties, waardoor er een organisatie ontstaat waarin mensen samen leren en beter gaan functioneren. Denk hierbij onder andere aan het inzichtelijk maken van oorzaken, het inzetten van coaching en het delen van best practices

Verschillende lagen van de organisatie maken, waar nodig, onderdeel uit van de oorzakenanalyse: de Raad van Bestuur, de externe accountants en andere medewerkers, het intern toezicht, het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het netwerk en de omgeving. Deze lagen zijn zowel een 'inputvariabele' (vanuit welke laag komt het signaal en de oorzaak?) als een 'outputvariabele' (op welke laag heeft de eventuele maatregel betrekking?).

Instrumentarium monitoring realisatie 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 iets aangepast aan de eigen situatie.

Bij de geïdentificeerde kwaliteitsindicatoren is waar mogelijk een norm genoemd. Een afwijking van deze norm is aanleiding voor de organisatie tot nader onderzoek / navraag. De norm moet gezien worden als richtinggevend. Een afwijking van een individu ten aanzien van de norm is niet gelijk aan een overtreding of schending. Reden hiervoor is dat de normen per definitie zeer generiek zijn. Belangrijker is dat we de reden achter de kwaliteitsindicator onderkennen en mensen zich hiernaar ook gaan gedragen. De voor 2015 / 2016 onderkende indicatoren zijn in de tekst van dit transparantieverslag, waar relevant, opgenomen.

Planning

Normaliter stelt de Raad van Bestuur van MPH Holding NV de kwaliteitsindicatoren en bijbehorende normen voor het komende boekjaar in juni vast (2016 is een overgangsjaar waarin vaststelling uiterlijk in september plaatsvindt). De kwaliteitsindicatoren zijn gebaseerd op het document "visie op kwaliteit". Daarnaast kunnen specifieke kwaliteitsindicatoren worden onderkend die gebaseerd zijn op specifieke thema's die vanuit de organisatie of de maatschappij naar voren komen. Hierbij valt te denken aan:

- Rapportages van de AFM of NBA
- Uitkomsten van interne toetsingen en de oorzakenanalyse
- Uitkomsten van personeelssatisfactie-onderzoeken en cultuurmeting
- Uitkomsten communicatie met stakeholders

Uitvoer

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 overhandigde rapportage periodiek de realisatie van de kwaliteitsindicator ten opzichte van de norm. De frequentie hangt af van de aard van de kwaliteitsindicator maar zal minimaal eens per kwartaal bedragen. De uitkomsten van de beoordeling neemt zij op in een rapportage ten behoeve van de Raad van Bestuur. Voor deze rapportage is een vast format ontwikkeld. De Raad van Bestuur bespreekt de uitkomsten periodiek maar ten minste een keer per jaar met de Raad van Commissarissen.

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 (servicelijn, vestiging of gehele organisatie) niveau. De beoordeling, rapportage, oorzakenanalyse en plan van aanpak worden gedocumenteerd en zullen onderdeel zijn van het transparantieverlag.

5.2.2. Gedragscode

Mazars heeft veel aandacht besteed aan haar cultuur en het daarbij passende gedrag. Cultuur & Gedrag is een onderwerp dat de hele organisatie aangaat. Het werken in een kwaliteitsgerichte cultuur is een essentieel onderdeel van het beleid van Mazars en de Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor dit thema. De Raad van Bestuur wordt hierin ondersteund door de afdeling HR en de werkgroep Cultuur & Gedrag.

Cultuuronderzoek

Om inzicht in Cultuur & Gedrag te verkrijgen voert Mazars periodiek cultuuronderzoeken uit. Het cultuuronderzoek is een essentieel onderdeel van het realiseren van de kwaliteitsvisie van Mazars. Dit cultuuronderzoek heeft twee hoofddoelstellingen. Enerzijds, het vaststellen van de mate waarin Mazars een op kwaliteit gerichte cultuur heeft. Op basis van dit inzicht kan worden bepaald of en in hoeverre gedrag veranderd moet worden, zodat daar waar nodig gedrag kan worden bijgestuurd.

Bij het inzicht verkrijgen in de kwaliteitsgerichte cultuur ligt de focus op het belang van de publieke functie als organisatie en is aandacht voor kwaliteit, leren en ontwikkeling het hoofddoel. Anderzijds is het doel van cultuuronderzoek om, door op verschillende manieren partners, andere leidinggevenden en medewerkers, te betrekken bij het op gang brengen van een bewustwordingsproces en het plaats laten vinden van de eerste aanzet tot gedragsverandering.

Mazars hanteert een divers instrumentarium voor haar cultuuronderzoek. Zowel de afdeling HR als de werkgroep Cultuur & Gedrag zijn uitvoerder en projectleider als het gaat om de diverse initiatieven:

- Medewerkeronderzoek (HR)
- Dilemmasessies op de vestigingen (werkgroep)
- NBA cultuurmeter (HR)
- Onderzoek Mindset en Drivers - Hexaco (HR)

Er is regelmatig overleg tussen de Raad van Bestuur, de stafafdeling HR en de werkgroep Cultuur & Gedrag. Op de agenda staat het doornemen van de stand van zaken en het monitoren van de voortgang. Daarnaast wordt jaarlijks een plan opgesteld met de acties voor het betreffende jaar. Het ene jaar worden dilemmasessies georganiseerd, een jaar erop de NBA Cultuurmeter en zo verder. Dit zal jaarlijks bepaald worden in samenspraak met de Raad van Bestuur, de werkgroep Cultuur & Gedrag en de stafafdeling HR.

Mazars Gedragscode

Vanaf 2014 is onder leiding van de werkgroep Cultuur & Gedrag gewerkt aan het opstellen van de Mazars Gedragscode met als doel om het gewenste gedrag van de Mazarianen vast te leggen. Hoewel er een internationale versie van de gedragscode aanwezig was, was deze niet van “ons”, Mazars Nederland. Wij hebben besloten onze eigen gedragscode op te stellen.

De werkgroep heeft in de zomer van 2015 een projectteam samengesteld met vertegenwoordigers van alle beroepsgroepen en vestigingen (“de ambassadeurs”), de ondernemingsraad, HR en externe adviseurs.

De ambassadeurs hebben op alle vestigingen bij de individuele Mazarianen dilemma’s geïnterviewd. Waar lopen onze medewerkers en partners tegen aan in de dagelijkse uitoefening van hun werk? Deze dilemma’s zijn door het projectteam geclusterd en rondom de tien meest voorkomende dilemma’s zijn stellingen geformuleerd. Vervolgens zijn deze stellingen in het najaar van 2015 per vestiging in groepsverband bediscussieerd: de dilemmasessies. Bij deze sessies waren wederom alle beroepsgroepen, staf en partners betrokken.

De resultaten van de dilemmasessies en de eerder genoemde instrumenten zijn gebruikt als input voor het opstellen van de Mazars Gedragscode. De Mazars Gedragscode is een gids opgesteld door en voor alle Mazarianen en dient als leidraad voor ons dagelijks handelen. Enerzijds geeft de gedragscode aan wie wij zijn, onze missie, onze visie en onze waarden. Anderzijds geeft de code aan wat wij doen. Ons gedrag.

De input van alle partners en medewerkers van alle afdelingen draagt in het bijzonder bij aan het ontwikkelen van een breed gedragen gedragscode waarin het door ons gewenste gedrag helder is vastgelegd. De Mazars Gedragscode is goedgekeurd door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en alle Mazarianen hebben de Mazars Gedragscode ondertekend.

De Mazars Gedragscode is opgezet langs twee belangrijke pijlers van onze merkwaarden: waardevol en verbindend. Wat wij doen is waardevol, doordat wij passie tonen voor ons vak en daarbij professioneel kritisch zijn. Wij maken de verbinding, met elkaar, met klanten en relaties en met onze omgeving.

De Mazars Gedragscode is op zich niet meer dan een document. Deze werkt pas echt wanneer wij het allemaal in de dagelijkse praktijk toepassen en er naar handelen. Om dat voor elkaar te krijgen krijgt deze gedragscode een centrale rol in onze organisatie. Alle leden van de Raad van Bestuur staan erachter, dragen de code samen uit en handelen ernaar.

De stip aan de horizon is het uitgangspunt dat de Mazars Gedragscode een begrip wordt binnen de organisatie, waaraan iedereen zich conformeert en handelt in lijn van de code. 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	<ul style="list-style-type: none"> - te ontwikkelen - te inspireren
professioneel-kritisch zijn, door	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - samen te werken - van elkaar te willen leren - durven te delen
met klanten en relaties, door	<ul style="list-style-type: none"> - te laten zien dat we de klant begrijpen - duidelijk te zijn in wat we doen
met onze omgeving, door	<ul style="list-style-type: none"> - bij te dragen aan maatschappelijke discussies - aanspreekbaar te zijn op wat we doen

5.2.3. 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 kunnen zijn met de hiervoor 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 het rapport 'In het publiek belang', rapportage AFM en uitkomsten coaching-dossier.

Het onderwerp stond niet alleen op de agenda tijdens de partner-aandeelhoudersvergadering, maar ook bij de (periodieke) kantoorbijeenkomsten die voor alle medewerkers verplicht zijn.

Medio september 2014 trad een nieuw bestuur aan, zowel binnen Mazars Paardekooper Hoffman Holding N.V. (hierna: Holding N.V.) als binnen Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V. (hierna: Accountants N.V.). De Raad van Bestuur van de Holding N.V. bestaat uit 4 mensen met allen ruime bestuurlijke ervaring binnen en buiten Mazars. De Accountants N.V. heeft 2 statutaire bestuurders en 1 niet-statutaire bestuurder. De uitbreiding is ingegeven vanuit de wens de komende jaren de kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur te verstevigen.

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. Enkele belangrijke thema's hierbij waren dit jaar:

Thema's

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt jaarlijks door Directoraat Vaktechniek Accountants (DVA) in lijn gebracht met de actuele wet- en regelgeving, mede in het licht van de kwaliteitsonderzoeken (intern / extern). Hetzelfde geldt voor de binnen Mazars gehanteerde software controletool (+Vantage). De Raad van Bestuur stimuleert een actieve betrokkenheid van de partners / managers hierbij

In het afgelopen kwaliteitsjaar is het kwaliteitsteam verder uitgebreid. Gedurende het gehele jaar is een kwaliteitsbevorderaar actief geweest en per 1 mei 2015 is een fulltime Compliance Officer aangesteld. Tot die datum werd deze rol door één van de partner-aandeelhouders parttime ingevuld

Medio 2015 is door de Raad van Bestuur besloten om de verplichte bijdrage aan kwaliteit of beroepsontwikkeling voor toekomstige partners in het OOB-domein door te trekken naar (senior) managers in de Audit en Assurance praktijk.

DVA en de Compliance Officer spelen een actieve rol in het stimuleren van kwaliteit door onder meer periodieke nieuwsbrieven, lokale vaktechnische sessies, kantoorbijeenkomsten en het interne trainingsprogramma

Wij hechten eraan dat partner-aandeelhouders - maar vooral medewerkers die daarvoor kwalificeren - een actieve bijdrage leveren aan het onderwijs (docent, scriptiebegeleider of afnemen van examens). Voor 2016 / 2017 hebben zich elf medewerkers aangemeld (in 2015 / 2016 betrof dit eveneens elf medewerkers).

Hoewel interne opleidingen niet expliciet wordt genoemd in maatregel 5.9 (leveren actieve bijdrage onderwijs) stimuleren wij ook dat aspect. Voor 2016 / 2017 hebben zich vijftientig medewerkers aangemeld als docent voor het verzorgen van interne opleidingen (in 2015 / 2016 betrof dit achttien medewerkers).

5.2.4. Incidentmeldingen

In 2015 / 2016 is één incidentmelding (mondeling) bij de AFM gedaan (in 2014 / 2015 waren dat er twee). Deze incidentmelding zag op de discussie in de media met betrekking tot de afgegeven controleverklaring bij de jaarrekening van een klant en de hierbij betrokken externe accountant.

Begin mei zijn verschillende artikelen in de media verschenen over de wijze waarop het resultaat van de klant wordt bepaald. Dit heeft geleid tot een conference call tussen bestuur MPHA N.V., betrokken externe accountant, DVA en Compliance Officer. Conclusie is dat we van mening zijn dat de jaarrekening voldoet aan de regelgeving. Op basis hiervan is geconcludeerd dat de stellingname in de media ongefundeerd en onjuist is. Aansluitend is deze conclusie door bestuur MPHA N.V. met de AFM afgestemd. Door de aanhoudende media-aandacht is besloten om een intern dossieronderzoek uit te voeren op de relevante dossieronderdelen (waardering van goodwill, participaties en beleggingen). Medio juni heeft de interne reviewer in telefonisch overleg met de Compliance Officer bevestigd dat er voldoende controle-informatie voor de geselecteerde onderdelen in het dossier is opgenomen en dat de jaarrekening aan de verslaggevingseisen voldoet. Alleen geldt voor enkele zaken dat deze nog aanvullend kunnen worden gedocumenteerd. Tevens zijn enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot de opgenomen toelichtingen in de jaarrekeningen die overigens geen invloed op het vermogen en het resultaat hebben. Inmiddels is bekend dat Mazars in 2016 is herbenoemd als accountant van deze klant.

Incident 2014 / 2015

In 2016 is het externe onderzoek afgerond naar de jaarrekening 2013 van een klant waarbij vragen zijn gerezen over de door Mazars afgegeven controleverklaring naar aanleiding van de controleverklaring door de opvolgend accountant bij de jaarrekening 2014. Tevens is een externe partij gevraagd in hoeverre hier sprake is van toepassing artikel 362 lid 6 Titel 9 BW 2. Conclusie is dat er geen noodzaak is tot het doen van een mededeling overeenkomstig dit artikel.

Uit de oorzakenanalyse blijkt dat een onderdeel van de jaarrekening met onvoldoende kritische houding en diepgang is uitgevoerd. Tevens blijkt ook dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing onvoldoende effectief heeft gefunctioneerd. Voor alle betrokkenen bij deze jaarrekening (externe accountant, OKB'er en IFRS-expert) zijn door de Raad van Bestuur sanctiemaatregelen opgelegd.

Maatregelen stelsel van kwaliteitsbeheersing

De procedures met betrekking tot de review van IFRS-jaarrekeningen zijn verder aangescherpt. Het rapport adviseert een verdergaande (meer diepgaande) IFRS-review aan de hand van onder meer dossierstukken (op basis van adequate accounting memo's). Dit is een variant waarin invoering verder onderzoek vraagt.

Eind januari is het OKB-team operationeel geworden. Onder aanvoering van de Compliance Officer heeft een instructiebijeenkomst met het OKB-team plaatsgevonden. Verwachting is dat inzet hiervan de kwaliteit van de OKB's aanzienlijk zal verhogen. Tevens is duidelijkheid gegeven omtrent de scope van de OKB waarbij een onderscheid is gemaakt tussen een OOB en een Wta-opdracht (niet zijnde OOB).

Ook is inmiddels verplicht gesteld dat een externe accountant zelf over een IFRS-accreditatie moet beschikken. Het ontbreken van eigen IFRS-kennis kan niet langer worden gecompenseerd door een andere (geaccrediteerde) collega aan het team toe te voegen.

Met betrekking tot de wettelijke controles bij OOB's zijn door de Raad van Bestuur aanvullend de volgende maatregelen getroffen:

- Wettelijke controle-opdrachten bij een OOB mogen niet worden uitgevoerd door een externe accountant die tevens bestuurder is bij MPHA N.V. of een daaraan verbonden partij
- De Compliance Officer moet instemmen met de afgifte van een controleverklaring bij een OOB

Maatregelen betrokken accountants

Met alle betrokken partners bij deze opdracht heeft de Raad van Bestuur MPHA een normoverdragend gesprek gevoerd. Aan de externe accountant is een schriftelijke waarschuwing opgelegd en door hem is een verbeterplan opgesteld om herhaling hiervan te voorkomen. Het verbeterplan is met de Compliance Officer afgestemd en het effect hiervan zal de komende periode worden gemonitord. Ook mag de externe accountant tot met september 2017 geen wettelijke controles bij OOB's uitvoeren.

De IFRS-deskundige is gevraagd om een nadere toelichting te geven op de gebeurtenissen en bevindingen. De oorzaak ligt in een onvoldoende formulering van de IFRS-rol. De IFRS-deskundige was aan het team toegevoegd ter compensatie van het ontbreken van de accreditatie bij de externe accountant. Zowel het verbeterplan van de externe accountant als de schriftelijke reactie van de IFRS-deskundige zijn met de AFM gedeeld.

Als afsluitende maatregel is alle betrokken partners bij deze opdracht de verplichting opgelegd om 'Mazars-breed (binnen de Audit & Assurance-praktijk) deze casus te behandelen en de lessons learned daaruit met de andere collega's te delen. De casus is in de bijeenkomst van 31 oktober jl. met de externe accountants gedeeld.

5.2.5. Evaluatie stelsel en opvolging

In paragraaf 4.2.6. is de wijze uiteengezet waarop de signalen in het kwaliteitsregister worden vastgelegd. De signalen kunnen betrekking hebben op het niveau van de organisatie dan wel op individueel niveau. In deze paragraaf wordt alleen op de meest voorkomende overtredingen op het niveau van de organisatie ingegaan en welke maatregelen zijn genomen respectievelijk gepland in 2016 / 2017 om herhaling hiervan tot een minimum te beperken.

408 thema-onderzoek

Tijdens het dossieronderzoek in oktober 2015 bleek dat bij een dossier de criteria voor toepassing artikel 408 BW 2 Titel 9 onvoldoende waren nageleefd. Op basis van de uitgevoerde oorzakenanalyse is dit voor Compliance & Risk aanleiding geweest om een thema-onderzoek uit te voeren. Er zijn in totaal 71 '408-dossiers' beoordeeld waarvan 42 dossiers niet voldeden aan één of meer criteria 408 BW 2 Titel 9. In de meeste situaties bleek de geconsolideerde jaarrekening niet binnen zes maanden na afloop van het boekjaar ten kantore van het handelsregister te zijn neergelegd.

Alle bevindingen zijn door Compliance & Risk met de externe / eindverantwoordelijke accountants afgestemd en in voorkomende situaties alsnog hersteld. DVA is gevraagd om veel voorkomende vragen inzake toepassing artikel 408 BW 2 Titel 9 middels een Q&A nieuwsbrief met de organisatie

te communiceren. Op dit moment analyseert Compliance & Risk of de organisatie hieraan voldoende opvolging heeft gegeven door een analyse uit te voeren op de uitgebrachte '408-jaarrekeningen' over 2015. De uitkomsten hiervan worden op korte termijn aan het bestuur MPHA gerapporteerd.

Werking OKB

Bij het dossieronderzoek zijn twee dossiers geselecteerd waarop een OKB was toegewezen. Alleen is bij het dossieronderzoek vastgesteld dat beide dossiers niet aan de gestelde kwaliteitseisen voldeden. Een nadere oorzakenanalyse leert dat voor beide dossiers bij de review andere aandachtsgebieden waren geselecteerd dan bij de OKB. Dit wordt verklaard door onduidelijkheid omtrent het aantal te selecteren posten bij een OKB. Inmiddels is de scope van een OKB met het OKB-team en middels een handleiding met de organisatie gedeeld ter voorkoming van mogelijke misverstanden.

Begin 2016 is het OKB-team operationeel geworden. Compliance & Risk heeft vastgesteld dat de OKB's (nog) met verschillende diepgang worden uitgevoerd. In bijna de helft van de OKB's heeft dit dan ook tot aanvullende vragen geleid richting de OKB'ers. Tijdens de instructiebijeenkomst 19 september jl. onder leiding van de Compliance Officer is uitvoerig aandacht besteed aan de scope / diepgang van de OKB. Het effect hiervan zal naar verwachting leiden tot minder bijsturing in 2016 / 2017. Tevens zal meer worden ingezet op tussentijdse terugkoppeling / coaching van OKB'ers.

Klant- en opdrachtacceptatie

Gebleken is dat de procedures voor het aanvaarden van nieuwe wettelijke controleopdrachten verschillende malen onvoldoende hebben gefunctioneerd. Compliance & Risk moet akkoord geven alvorens de opdrachtbevestiging voor een nieuwe wettelijke controleopdracht mag worden verzonden.

De medewerkers zijn voldoende bekend met de procedures voor klant- en opdrachtacceptatie. De gebruikte formulieren vormen echter een werkstroom die buiten het elektronisch dossier (+Vantage) om moeten worden opgestart. Dit vergroot het risico dat met een opdracht wordt gestart alvorens de instemming van Compliance & Risk is ontvangen. Naar verwachting zal met ingang van de wettelijke controleopdrachten 2017 een nieuwe controletool worden geïmplementeerd waarin de opdrachtacceptatie beter is gewaarborgd. Tot die tijd zal vanuit DVA / Compliance & Risk hiervoor periodiek aandacht worden gevraagd in vaktechnische bijeenkomsten en nieuwsbrieven.

Documentatie formulieren

De afwegingen in het kader van klant- en opdrachtacceptatie worden niet altijd voldoende gedocumenteerd. Dit leidt regelmatig tot aanvullende vragen aan de teams om tot een meer adequate afweging te komen met betrekking tot de in artikel 12 lid 1 Bta opgenomen eisen: externe accountant, integriteit controleklant, deskundigheid en beschikbaarheid controleteam. Vanuit verschillende externe accountants is aangegeven om meer guidance te ontwikkelen. Onder verantwoordelijkheid van Compliance & Risk en met inzet van enkele collega's uit de kwaliteitspool is dit inmiddels nader uitgewerkt. Na afstemming met DVA zal deze guidance worden uitgerold.

Risicobeheersing

Ook de afwegingen met betrekking tot het gekozen risicoprofiel voor opdrachten leiden regelmatig tot aanvullende vragen bij Compliance & Risk. Dit is nodig om op basis hiervan tot een adequate afweging te komen of wel / geen aanvullende kwaliteitsmaatregelen noodzakelijk zijn.

Om hierin een beter inzicht te krijgen worden in 2016 / 2017 de zogenaamde risico-inventarisatiegesprekken met alle externe accountants ingevoerd. Het Audit Platform heeft in de vergadering van 24 oktober jl. hiermee ingestemd. Compliance & Risk zal op korte termijn de organisatie hiervan oppakken. Door een beter inzicht in de risico's zal dit tot een meer effectieve inzet van de kwaliteitsinstrumenten leiden en een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van de controleopdrachten.

WWFT

De WWFT kennis binnen onze organisatie blijft een punt van aandacht. Dit leidt eveneens regelmatig tot aanvullende vragen dan wel zaken alsnog aanvullend moeten worden gedocumenteerd. Oorzaak hiervan is veelal een gevolg van onvoldoende kennis alsmede op welke wijze indicatoren moeten worden vertaald naar laag / verhoogd risico. In 2016 / 2017 zal hieraan extra aandacht worden besteed in lokale vaktechnische bijeenkomsten en interne opleidingen. In het verslagjaar zijn vier meldingen van een ongebruikte transactie gedaan (2014 / 2015: 1).

5.2.6. Kwaliteitsregister

In het kader van een lerende organisatie is het essentieel dat Mazars inzicht heeft in zaken die fout gaan en zaken die goed gaan. Om hierin adequaat inzicht te verkrijgen is een plan van aanpak oorzakenanalyse opgesteld.

Signalen van bronnen met opvallende of afwijkende waarden (zowel positief als negatief) registreert Compliance & Risk in het kwaliteitsregister. Er worden dus niet alleen tekortkomingen vastgelegd, maar ook positieve signalen (bijvoorbeeld best practices). Een oorzakenanalyse op deze laatste categorie kan belangrijke input opleveren welke maatregelen getroffen kunnen worden om met elkaar tot de gewenste kwaliteitsverbetering te komen door bijvoorbeeld procesverbeteringen (best practices) of gedragsbeïnvloeding (stimuleren gewenst gedrag).

Er wordt aan de geregistreerde signalen een zogenaamde kwalificatie toegekend. In het afgelopen jaar zijn onderstaande kwalificaties onderscheiden:

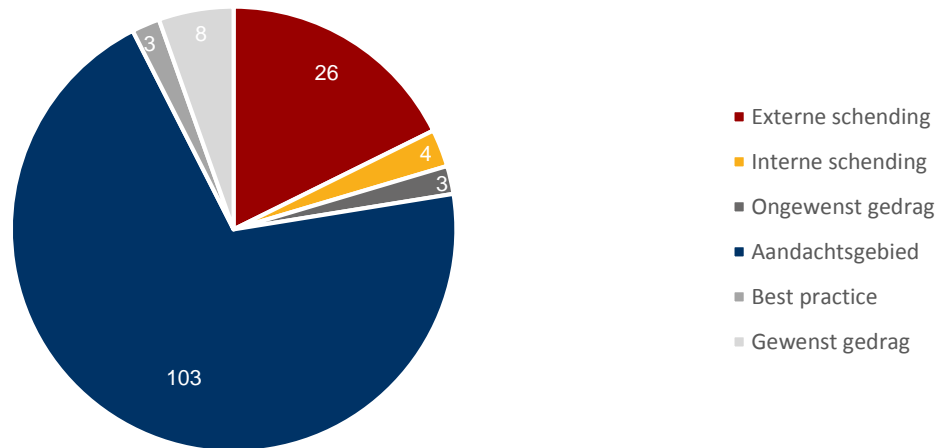
- Aandachtsgebied
- Best practices
- Externe / interne schending
- Gewenst / ongewenst gedrag

Op basis van de vastgelegde informatie in het kwaliteitsregister wordt maandelijks een rapportage opgesteld ten behoeve van de Raad van Bestuur MPHA NV.

In maart 2016 is de eerste rapportage oorzakenanalyse uitgebracht. Door middel van een oplegnotitie worden de belangrijkste bevindingen / analyses op basis van het kwaliteitsregister samengevat. In het kwaliteitsregister worden zowel de signalen vastgelegd die betrekking hebben op het Wta-domein als buiten het Wta-domein.

Er zijn in 2015 / 2016 147 registraties in het kwaliteitsregister opgenomen en kunnen op basis van bovenstaande kwalificaties als volgt worden uitgesplitst:

Overzicht aantal en soort registraties in het kwaliteitsregister 2015 / 2016

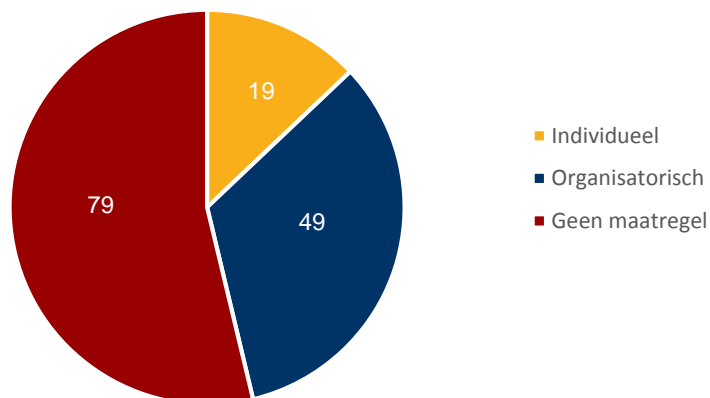


De aandachtsgebieden kunnen als volgt worden geclassificeerd:

■ Handboek kwaliteitsbeheersing:	36 x
■ NV COS:	39 x
■ ViO	10 x
■ Bta	8 x
■ Overig	10 x
Totaal:	103

De registratie van de aandachtsgebieden geeft inzicht in op welke onderdelen van de controlepraktijk verdere sturing en aanscherping noodzakelijk is om een verdere bijdrage te leveren aan een lerende accountantsorganisatie. Afhankelijk van de aard en frequentie hiervan kan de registratie leiden tot een nadere oorzakenanalyse en / of een individuele / organisatorische maatregel. Ruim 46% van de opgenomen registraties heeft geleid tot individuele of organisatorische maatregelen:

Aantal genomen maatregelen



Bijna 50% van de individuele maatregelen is een gevolg van een onvoldoende uitkomst bij het dossieronderzoek. In alle gevallen heeft dit geleid tot een nadere oorzakenanalyse en gesprek met de verantwoordelijke externe accountant door de Compliance Officer. Afhankelijk van de uitkomst hiervan zijn aanvullende kwaliteitsmaatregelen opgelegd variërend van full scope OKB op alle wettelijke controleopdrachten, versterking teams tot alleen herstel van het onvoldoende dossier. Twee externe accountants zijn verzocht om een verbeterplan op te stellen. De overige situaties betreffen veelal overtredingen van interne / externe procedures waarop externe accountants vanuit Compliance & Risk zijn aangesproken en gevraagd is om zaken te herstellen.

In het afgelopen kwaliteitsjaar is een eerste aanzet gemaakt om ook de positieve signalen in het kwaliteitsregister vast te leggen. Het aantal best practices is nog beperkt in vergelijking met de andere aandachtsgebieden. In twee gevallen had de best practice betrekking op de wijze waarop de OKB was uitgevoerd. Deze zijn inmiddels gedeeld met het OKB-team in de instructiebijeenkomst van 19 september 2016. De andere situatie betrof de wijze waarop de IT-audit was uitgevoerd / vastgelegd en is via de DVA-update met de organisatie gedeeld.

5.3. Onafhankelijkheid

5.3.1. De basis van ons vak

Voor het uitvoeren van assurance-opdrachten (waaronder wettelijke en vrijwillige controles) geldt – naast de fundamentele beginselen uit de VGBA - onafhankelijkheid als belangrijk principe voor het uitvoeren van dergelijke opdrachten. Juist omdat de accountant hierbij ten dienste van het maatschappelijk verkeer (de gebruiker van de assurance-rapportage) fungeert en niet primair voor de (betalende) 'klant'. Onafhankelijke oordeelsvorming is daarom een basisattitude van alle medewerkers en het is goed dat deze ook stevig wordt geborgd door wet- en regelgeving. Mede om die reden is 'onafhankelijkheid' één van de kernwaarden die in de Gedragscode van Mazars een plaats heeft gekregen. Daarnaast is binnen Mazars een gebalanceerd stelsel van procedures en richtlijnen van toepassing om onafhankelijkheid te kunnen waarborgen.

Elementen daarvan zijn:

- 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 met betrekking tot de desbetreffende opdracht
 - Bij opdrachtaanvaarding / -continuering - en bij evaluatie van de opdracht - wordt onder verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijk accountant een onafhankelijkheidstoets uitgevoerd
- Vraagstukken op het terrein van onafhankelijkheid kunnen aan DVA voor consultatie worden voorgelegd. In het verslagjaar blijkt dat hiervan frequent gebruik is gemaakt. Met name op het terrein van de combinatie van overige diensten met de wettelijke controle (c.q. andere assurance-dienst). Naast formele consultaties (die in de consultatiedatabase worden vastgelegd) wordt ook regelmatig informeel geconsulteerd (zie ook de paragraaf Consultaties)
- Toezicht op de naleving vindt plaats op de volgende manieren:
 - Compliance & Risk houdt toezicht op de naleving 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. Soms is reparatie van tekortkomingen nodig
 - Voor opdrachten binnen het SEC-segment (beursfondsen) wordt jaarlijks een verklaring afgelegd door teamleden die betrokken zijn bij dergelijke opdrachten en personen die in een hiërarchische relatie tot het team staan, dan wel kwaliteitstoetsingen uitvoeren of vaktechnische consulten verstrekken
 - De OKB vervult een belangrijke rol in het kwaliteitsbeheersingsproces. Hij / zij houdt toezicht op het uitvoeren van de controleopdracht in overeenstemming met alle relevante regelgeving.
 - Het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing wordt gevormd door dossiertoetsingen. Ook hierbij wordt - afhankelijk van het risico - aandacht besteed aan het onderwerp onafhankelijkheid

In het afgelopen kwaliteitsjaar zijn geen overtredingen van de onafhankelijkheidsregels vastgelegd. Hierdoor zijn ook geen interne waarschuwingen opgelegd voor overtreding van de onafhankelijkheidsregels.

5.3.2. Nieuwe verordening

Per 17 juni 2016 zijn twee nieuwe Verordeningen op het terrein van onafhankelijkheid van kracht geworden:

- De Verordening EU 537/2014 van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 16 april 2014 betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang ('OOB')

- De (aangepaste) Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ('ViO'). Deze Verordening is aangepast naar aanleiding van de in het voorgaande punt genoemde EU-verordening. Tijdens de NBA-ledenvergadering op 17 mei 2016 is deze ViO-verordening aangenomen en – eveneens op 17 juni 2016 – van kracht geworden

De nieuwe Verordeningen hebben binnen Mazars geleid tot een toename van het aantal consultaties. Daarnaast is begin 2016 een specifieke training gegeven over een aantal belangrijke wijzigingen in beide verordeningen en de consequenties voor de (controle)praktijk van Mazars.

5.3.3. Consultaties

De consultaties op het terrein van onafhankelijkheid geven een aardig inkijkje in de meest voorkomende vraagstukken op het terrein van de ViO en de Wta. Hieronder een aantal voorbeelden van onderwerpen waarover DVA is geconsulteerd (niet limitatieve opsomming):

- De uitleg van de bepalingen inzake langdurige betrokkenheid en roulatie als meerdere boekjaren in één jaar door de accountantsorganisatie worden afgewerkt
- De combinatie van een wettelijke of vrijwillige controle-opdracht in combinatie met het opstellen van de jaarrekening
- Het opstellen van een berekening voor de pensioenvoorziening in eigen beheer op basis van fiscale grondslagen, dan wel RJ-grondslagen
- Het uitvoeren van een controle-opdracht bij een klant waar de echtgenote van de partner van een andere Mazars kantoor een functie heeft met invloed op het assurance-object
- Herstelmogelijkheid als tijdens het boekjaar overige diensten zijn verleend op basis waarvan een controle-opdracht niet mogelijk is
- HR-services uitvoeren ten behoeve van een assuranceklant

5.3.4. Internationale dimensie

Mazars opereert in een internationaal netwerk. Binnen Mazars is de internationale Code of Conduct for Objectivity and Independence (CCOI) van toepassing. De consequenties daarvan zijn voor Mazars Nederland beperkt, omdat in Nederland - door de ViO in combinatie met de EU-verordening - sprake is van striktere regelgeving, die soms ook verdergaande bepalingen bevat in vergelijking met de CCOI.

Verder is binnen Mazars Nederland (in beperkte mate) sprake van opdrachten die worden uitgevoerd voor verbonden partijen 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 Mazars in Parijs.

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. Dit geldt zowel binnenkomende als (in een beperkt aantal gevallen) uitgaande conflict checks. Op dit moment loopt binnen Mazars een project om het systeem van conflict checks op een meer efficiënte wijze in te richten.

5.4. Personeelsbeleid

5.4.1. Kwaliteit vraagt om investeren in mensen

Er is geen twijfel over mogelijk: voor het realiseren van onze missie en ambitie hebben wij de beste mensen nodig. Diverse HR-thema's, zoals talentontwikkeling, beoordelen & belonen en recruitment dragen bij aan het binden en boeien van de juiste medewerkers. Om structureel aan vernieuwing en verbetering op deze thema's te kunnen werken, maar ook een juiste verdieping te kunnen maken aan de hand van trends, kengetallen en rapportages, is er meer aandacht besteed aan het werken op projectmatige basis in het HR-team. De komende jaren zal de afdeling HR meer serviceline georiënteerd gaan werken, teneinde zo optimaal de servicelines te kunnen bedienen en de kwaliteit verder te verhogen.

5.4.2. Aannamebeleid

Nieuwe professionals volgen een uitgebreid introductieprogramma waarin tevens uitgebreid aandacht wordt besteed aan de waarden en de cultuur van onze organisatie. Tijdens dit introductieprogramma wordt de gedragscode verder toegelicht. Dit geldt voor alle functieniveaus. Teneinde de kwaliteit van de instroom te bewaken dienen starters in het werving & selectieproces diverse tests te doorlopen, waaronder de capaciteitentest en persoonlijkheidsassessment.

In het afgelopen jaar zijn wij er in geslaagd om meer mensen aan de organisatie te binden:

Boekjaar	Instroom	Uitstroom
2014 / 2015	133	127
2015 / 2016	157	110

Ondanks het feit dat we erin geslaagd zijn om meer medewerkers aan onze organisatie te binden, is het gezien de toename van het werk, soms ook noodzakelijk gebleken om gebruik te maken van buitenlandse Mazars collega's, ZZP'ers en via bureaus gedetacheerde externen. Met name in het 'busy season' worden op opdrachten deze "externen" ingezet. Belangrijk aandachtspunt bij deze inzet is de kwaliteitsborging gebleken. Onze voorkeur blijft de opdrachten met eigen mensen te bezetten en de inzet van "externen" zo veel mogelijk te beperken. Inmiddels hebben wij een aantal ZZP'ers gevonden die in meerdere periodes werk voor ons verrichten. Op deze manier ontstaat er een pool van betrouwbare externen, die voldoende kennis hebben van Mazars om ons op een goede manier te vertegenwoordigen.

Het verloop binnen de afdeling over het jaar kan als volgt worden uitgesplitst (de uitsplitsing naar 'key talents / high potentials' is op basis van de huidige registratie niet beschikbaar evenals de vergelijkende cijfers 2014 / 2015)

Functie	2014 / 2015*	2015 / 2016*	Instroom	Uitstroom
Partner	20	20		
Local partner	1	1		
Partner-aandeelhouder	19	19		
Werknemer	157	158	28	27
Director	9	8		1
Senior manager	13	12	2	3
Manager	21	19	4	6
Overig	114	119	22	17
Eindtotaal	177	178	28	27

* Stand einde boekjaar

5.4.3. Beoordelen en belonen van medewerkers

Het beleid op het gebied van beoordelen en belonen van medewerkers omvat een belangrijk proces waarin het werken in een kwaliteitsgerichte cultuur gemonitord kan worden.

Beoordelen

Mazars kent een Performance Management Cyclus. Deze cyclus start in juli / augustus (einde boekjaar) met een Annual Appraisal. Dit gesprek fungeert als 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, waarin elke medewerker de gelegenheid krijgt zijn of haar input te geven over het functioneren van collega's (mei / juni). Door het gebruik van dit instrument wordt de objectiviteit van de beoordeling geborgd. In december / januari vindt de Interim Appraisal plaats (een functioneringsgesprek).

In het boekjaar 2015 / 2016 is er nog meer aandacht besteed aan het beoordelen en belonen in relatie met de geleverde kwaliteit van de medewerkers. Dit onderwerp komt aan bod tijdens de totstandkoming 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 kan worden gerealiseerd.

De nieuwe job evaluatieformulieren en upward jobevaluatieformulieren zijn begin 2016 gemaakt en inmiddels uitgerold in de organisatie. Deze worden gebruikt bij het evalueren van de opdrachten / projecten. Nieuw in deze cyclus van beoordeling is dat expliciet aangegeven dient te worden hoe invulling wordt gegeven aan het ondersteunen, onderhouden en verbeteren van de op kwaliteit gerichte cultuur en op welke manier invulling wordt gegeven aan

de Mazars Gedragscode. 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.

Tevens wordt er in toenemende mate gebruik gemaakt van feedback door het inzetten van Reversed Round Tables. 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. Daardoor kan je als medewerker vrijuit ideeën en verbeterpunten aandragen voor het optimaliseren van jouw afdeling / vestiging.

Belonen

Met de komst van de nieuwe salarismatrix in mei jl. is het eenvoudiger geworden te differentiëren in kwaliteit van medewerkers. Dit, door in deze methodiek de relatieve salarispositie van medewerkers los te laten en te focussen op de feitelijke performance waarin wel, minder of geen kwaliteit wordt geleverd. Het gaat hierbij niet alleen over de vaktechnische kwaliteit maar ook over het coachen en begeleiden van professionals, het daadwerkelijk leven naar de Gedragscode waarbij het lerend vermogen en open feedback krijgen en geven centraal staat. 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.

Het variabel beloningsbeleid is aangepast en sluit beter aan op het werken in een kwaliteitsgerichte organisatie. Dit is ingevoerd per 1 september 2016. De variabele beloning stimuleert het credo van “walking 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 op kwaliteit gerichte cultuur (en gedrag) de belangrijkste zijn.

Sanctioneren

Mazars kent een sanctioneringsbeleid op gebied van de wet- en regelgeving van de accountant. Dit beleid wordt uitgevoerd door de Raad van Bestuur. Daarnaast is er een aantal maatregelen/sancties gekoppeld aan het behalen van een onvoldoende performance score (I/I+):

- Medewerker komt niet in aanmerking voor salarisverhoging
- Medewerker komt niet in aanmerking voor variabele beloning
- Medewerker komt niet in aanmerking voor promotie (benoeming of bevordering)
- Medewerker stelt een verbeterplan op met leidinggevende

Het beleid op gebied van beoordelen en belonen omvat een belangrijk proces 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 benodigd is en hoe dit zo optimaal mogelijk gecommuniceerd kan worden. Hierin speelt de afdeling HR een belangrijke, objectieve rol.

5.4.4. Promotiebeleid

Vaktechnische kennis en ervaring, een professioneel kritische instelling, kwaliteit van de werkzaamheden, productiviteit en leiderschapsvaardigheden zijn de cruciale elementen bij het beoordelen of een medewerker voor promotie in aanmerking komt. Op alle voordrachten is daarom het benoemingsbeleid van toepassing. Dit beleid is opgesteld met als doel het proces te uniformeren en aan te scherpen. Het promotiebeleid is in 2015 gewijzigd. In 2016 is dit geëvalueerd en verder uitgerold in de organisatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van externe partijen als het gaat om de Hexaco vragenlijst en het uitvoeren van een assessment. De vaktechnische toets wordt door de Compliance Officer uitgevoerd.

In het boekjaar 2015 / 2016 zijn vijf medewerkers voorbedragen voor promotie en hebben de promotieprocedure doorlopen. Hiervan hebben alle medewerkers de benoemingsprocedure met een positief resultaat afgerond.

5.4.5. Opleiding

Visie

Kwaliteit en geïntegreerd samenwerken staan voorop in alles wat wij doen. En er is geen twijfel over mogelijk: voor het realiseren van onze missie en ambitie hebben wij de best opgeleide mensen nodig. 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 worden ingeschreven voor een opleiding: op basis van aanbod vanuit de brochure, op basis van individuele vraagstelling en op aanvraag / aanwijzing van de leidinggevende, Directoraat Vaktechniek etc. 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 zogenaamde soft skills.

Mazars biedt een gevarieerd opleidingsprogramma aan op gebied van Technical Skills, Leadership en Business Development. Het nationale opleidingsprogramma sluit aan bij het internationale programma, onze visie, de wensen van de praktijken en het internationale programma. Het leerpad is een goed en eenvoudig middel om als leidraad te gebruiken bij de keuze uit het aanbod. Het aanbod wordt gepresenteerd in de vorm van leerpaden per functie en per service line. Het Internationale programma is als basis gebruikt voor de doorvertaling naar het nationale programma, waarbij de trainingen staan ingedeeld onder vier pijlers: Induction, Technical Skills, Leadership en Business Development. Het opleidingsprogramma is in het voorjaar 2016 in samenwerking met collega's uit de auditpraktijk opnieuw opgezet. Inmiddels is dit vernieuwde opleidingsprogramma in de praktijk uitgerold en wordt tussentijds geëvalueerd.

Kerncompetenties

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

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

Het is cruciaal voor Mazars om de sleutelposities op de juiste manier te bemensen. 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.

We zullen meer en nadrukkelijker het verband gaan leggen tussen oorzakenanalyse, (upward) jobbeoordelingen (inclusief persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen), trainingsprogramma's en de performance management cyclus.

5.4.6. Vastlegging, registratie en evaluatie

Het learning management systeem registreert per medewerker aan welke trainingen is deelgenomen - op basis van ondertekende presentielijsten - en de tijdsbesteding per training. Hiermee stellen wij ook vast of alle accountants het verplichte cursusaanbod hebben doorlopen. In het afgelopen jaar hebben wij meer geïnvesteerd in de ontwikkeling van trainingen / opleidingen en hebben onze medewerkers meer trainingen gevolgd:

Trainingen en Opleidingen Audit en Assurance	2015 / 2016	2014 / 2015
Totale investering in training en opleiding*	763.392	593.002
Gemiddelde investering in training en opleiding per medewerker (in euro's)*	4.347	4.226
Totaal uren besteed aan training en opleiding (intern en extern)**	26.782	19.269
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker**	152	138
Uren voorbereiden en geven van training (intern en extern)**	1.269	432
waarvan extern	169	158

* betreft kosten externe trainingen en studiekosten

** uren interne / externe training en studie-uren

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

Ultimo 2015 hebben de op dat moment in dienst zijnde medewerkers en verbonden partners (RA / AA) voldaan aan hun PE-verplichting over het jaar 2015 en de drie jaarstermijn (2013 / 2015). Per 31 december waren bij Mazars dertig AA's, zeventig RA's en één AA / RA werkzaam.

Deelnemers vullen na afloop van elke training evaluatieformulieren in die aanknopingspunten bieden voor eventuele verbeteringen. Een van de acties in het nieuwe boekjaar om een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen, is het nog scherper formuleren van doelen per training. Middels een evaluatie en bijvoorbeeld een toetsmoment zal worden gemeten of deze doelen behaald zijn.

Verder zetten wij in op een verschuiving van vraaggestuurd opleiden naar op aanbodgestuurd opleiden. Wij stellen daartoe per individu vast welke vaktechnische kennis ontbreekt en spelen daarop in met gerichte en verplichte trainingen. Wij zullen daartoe ook een procedure ontwikkelen die de registratie van de benodigde kennis en vaardigheden en het op peil brengen van het benodigde kwaliteitsniveau borgt.

5.5. Klant- en opdrachtacceptatie

5.5.1. Risico's goed in kaart

De Mazars kernwaarden zijn leidend voor het handelen van onze partner-aandeelhouders en medewerkers en daarmee ook voor de klant- en opdrachtacceptatie. Wij hebben tools die onze medewerkers helpen om enerzijds onze klanten goed te begrijpen en anderzijds de risico's bij de mogelijke klanten op een adequate wijze in beeld te brengen.

De tool voor de klantacceptatie kent een risicomatrix waarin zaken als integriteit, risico van witwassen en fraude en media-aandacht centraal staan. Bij klanten met een verhoogd risico of een public interest entity (PIE) is goedkeuring van Compliance & Risk noodzakelijk. Voor OOB's en bepaalde met name genoemde bedrijfsactiviteiten is instemming vanuit Mazars International en / of de Raad van Bestuur noodzakelijk. In voorkomende gevallen zijn door Compliance & Risk aanvullende vragen gesteld of zijn aanvullende werkzaamheden uitgevoerd ter onderbouwing van de acceptatie.

In het afgelopen jaar zijn diverse offerteverzoeken ontvangen waar we vanuit onze risico-inschatting niet op zijn ingegaan. De reden van afwijzing betroffen: de sector waarin het bedrijf zich bevindt, het niet beschikbaar hebben van voldoende capaciteit, onafhankelijkheid kwesties, ethische en integriteit overwegingen.

Nieuwe wettelijke controleopdrachten mogen alleen worden aanvaard na instemming van Compliance & Risk. Ook hierbij staan de elementen deskundigheid, beschikbaarheid van medewerkers en integriteit centraal. Compliance & Risk heeft in het afgelopen jaar extra aandacht hieraan besteed. Dit heeft geleid tot regelmatige discussies met de controleteams en tot aanvullende vastleggingen in het formulier opdrachtacceptatie. Ook over aspecten met betrekking tot de ViO (combinatie met overige diensten). Dit heeft ertoe geleid dat in voorkomende gevallen aanvullende maatregelen zijn getroffen in de vorm van het toewijzen van een OKB of onafhankelijkheidsreviewer, of dat besloten is geen controlediensten te leveren of de overige diensten te staken.

Het aangaan van een nieuwe klant- en opdrachtrelatie kan leiden tot een bedreiging van de objectiviteit en onafhankelijkheid. Om deze bedreigingen te voorkomen is in onderstaande situaties een check of conflict nodig:

- Bij beursfondsen
- Bij non-assurance-opdrachten voor een buitenlandse dochter van een klant waarvoor Mazars een assurance-opdracht uitvoert
- Bij non-assurance-opdrachten voor klanten van Mazars in Nederland

In de eerste twee genoemde situaties wordt een internationale conflict check uitgevoerd door Compliance & Risk.

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 minimaal aantal IFRS-opdrachten uitvoeren. Een partner dient bij (minimaal) drie IFRS-opdrachten betrokken te zijn en een manager bij (minimaal) twee IFRS-opdrachten.

In onderstaande tabel is per functiecategorie aangegeven in hoeverre aan deze criteria is voldaan:

Functie	Aantal functionarissen	Niet voldaan aan norm	Verklaring
Partner	8	0	
Director	2	0	
Senior manager	2	0	
Manager	7	1	Eén manager is bij slechts één IFRS betrokken. Bij deze opdracht worden de meeste IFRS-uren gemaakt waardoor de kwaliteit is gewaarborgd.

Voor de continuering van opdrachten van bestaande klanten wordt gebruikt gemaakt van dezelfde tools en moet worden beoordeeld of zich wijzigingen in het risicoprofiel hebben voorgedaan. In geval van een verhoogd risico moet Compliance & Risk verplicht worden geconsulteerd. Ook hier heeft dit geleid tot meer discussies met de controleteams over onder meer langdurige betrokkenheid en combinaties van diensten.

Mede door het inzetten van de juiste gekwalificeerde medewerkers en het leveren van de hoge kwaliteit, wordt kritisch gekeken of opdrachten kunnen worden gecontinueerd. Indien klanten onvoldoende waarde hechten aan onze kwaliteitseisen of niet bij de kernwaarden van Mazars passen dan wordt de relatie met de klant opgezegd. Om deze reden hebben wij de relatie met verschillende controleopdrachten opgezegd.

5.6. Opdrachtuitvoering

5.6.1. Scherp blijven op controleaanpak

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 de groep beschikbaar worden gesteld. Middels een nieuwsbrief (DVA-Update) worden medewerkers geïnformeerd over wijzigingen in +Vantage en de te gebruiken templates. Dit waarborgt dat zij met tools en templates werken die in lijn zijn met de actuele controlestandaarden. In 2015 / 2016 is Mazars internationaal gestart met de ontwikkeling van een nieuw platform als softwaretool. Mazars Nederland is actief betrokken bij de ontwikkeling.

Dit jaar is een nieuw model geïntroduceerd voor het bepalen, onderbouwen en foutextrapolatie van de gegevensgerichte detailcontroles (TOD-model). Alle medewerkers uit de assurancepraktijk zijn getraind in het gebruik van dit nieuwe model.

5.6.2. Consultaties

Proces

De procedure voor vaktechnische consultaties vormt een belangrijk onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het Handboek Kwaliteitsbeheersing beschrijft voor welke situaties verplichte consultatie bij DVA vereist is. Daarnaast staat het iedere professional vrij om over andere

onderwerpen DVA te consulteren. Een consult wordt, voldoende onderbouwd en met een eigen conclusie, onder verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijk accountant bij DVA ingediend. DVA geeft het consult binnen één werkdag af (eventueel na overleg met de indiener van het consult). Uit oogpunt van kwaliteitsbewaking gelden binnen DVA de volgende procedures:

- Indien het consult daartoe aanleiding geeft is vooroverleg binnen DVA verplicht
- Alle consulten worden achteraf (binnen één werkdag) beoordeeld door de andere accountants binnen DVA. Zo nodig vindt aanvulling of correctie plaats
- De consulten die aanleiding geven tot bredere communicatie worden opgenomen in DVA-Update (al dan niet voorzien van een notitie op het intranet), c.q. worden opgenomen in het trainingsprogramma
- Tot slot kunnen consultaties – in combinatie met de bevindingen van Compliance & Risk aanleiding geven tot thema-onderzoeken

Cijfermatige gegevens

De gedurende het boekjaar 2015 / 2016 verstrekte (formele) consultaties zijn als volgt te specificeren:

Onderwerp:	2015 / 2016	2014 / 2015
Externe verslaggeving	168	144
Audit en Assurance	198	117
Ondernemingsrecht	0	12
Wta	4	8
Kwaliteitsbeheersing	1	1
Onafhankelijkheid	34	14
Ethiek (overige onderwerpen)	26	28
Totaal:	431	324

Toelichting

Het aantal vragen vertoont een aanzienlijke stijging van 33%. Met name op het terrein van Externe Verslaggeving, Audit en Assurance en Onafhankelijkheid. De verklaring hiervoor is als volgt:

Voor wat betreft Externe Verslaggeving blijkt dat het onderwerp fourterstel negen keer aan de orde kwam tijdens de consultaties en ligt hiermee boven de norm van vijf maal per boekjaar. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat fourterstel als verplicht consultatie-onderwerp is aangewezen. Er vindt geen registratie plaats wie in het voorgaand jaar de accountant was. Ook het onderwerp tussenhoudsterregime (art. 2:408 BW) is een regelmatig terugkerend onderwerp. Voor Compliance & Risk was dit aanleiding een thema-onderzoek uit te voeren. DVA heeft over de voorwaarden voor

toepassing van het tussenhoudsterregime in de vorm van een Q&A een vaktechnische notitie gepubliceerd. Het aantal vragen met betrekking tot IFRS blijft relatief beperkt. De reden hiervoor is dat veel vragen via de internationale IFRS-desk van Mazars lopen en daarom niet in deze registratie zijn meegenomen.

Met betrekking tot Audit en Assurance blijkt het volgende:

- De verplichte consultatie van de uitgebreide controleverklaring bij OOB's (op grond van Standaard 702N) leidt tot ruim veertig beoordeelde controleverklaringen
- Opdrachtbevestigingen en concept-rapportages inzake overeengekomen specifieke werkzaamheden (Standaard 4400) vereisen eveneens verplichte consultatie bij DVA. In het verslagjaar 2015 / 2016 betrof dit aantal veertig
- Voor situaties van continuïteitonzekerheid (Standaard 570) geldt dezelfde consultatieverplichting. Dit leidde in het verslagjaar tot 25 consultaties
- Tot slot wordt regelmatig geconsulteerd over niet-goedkeurende controleverklaringen (Standaard 705). In het afgelopen jaar betrof dit 47 consultaties

Het aantal consultaties op het terrein van onafhankelijkheid hangt voornamelijk samen met vragen over de samenloop van dienstverlening in combinatie met een assurance-opdracht buiten het OOB-domein. Daarnaast is sprake van een aantal consultaties naar aanleiding van de EU-verordening en de herziene ViO die beide per 17 juni 2016 van kracht zijn geworden.

5.6.3. Beschikbaarheid van mensen

Mazars heeft de verplichting om te borgen dat controleopdrachten op een juiste wijze worden toegewezen aan de externe accountants. Tevens moeten er voldoende mensen beschikbaar zijn om deze controleopdrachten op een adequate wijze te kunnen uitvoeren. Dit wordt nu beoordeeld door Compliance & Risk op basis van formulieren die moeten worden voorgelegd in het kader van opdrachtacceptatie en- continuering. In 2016 / 2017 zal vanuit governance-oogpunt dit verder vorm worden gegeven door het implementeren van de risico-inventarisatiegesprekken met de externe accountants. Door deze gesprekken wordt een beter inzicht verkregen in de aard, omvang en hiermee samenhangende risico's van de controleportefeuille.

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. In 2015 / 2016 zijn door 223 medewerkers controle-uren verantwoord met per functiecategorie de volgende conclusies:

Functie	Aantal functionarissen	Niet voldaan aan norm	Verklaring
Partner	20	8	Vier partners zaten in 2015 / 2016 in een overdrachtsfase vanwege pensioen, dan wel andere functie invulling binnen de organisatie. Voor hen wordt in 2016 / 2017 geen tijdsbesteding op controleopdrachten verwacht. Twee partners zijn een portefeuille aan het opbouwen en twee partners zijn bestuursleden die hun bestuursfunctie combineren met een portefeuille.
Director	10	1	Dit betreft de kwaliteitsbevorderaar die tevens een groot deel van zijn tijd besteed aan coaching van controleteams en overige jaarrekeningcontrole gerelateerde werkzaamheden. Aangezien deze overige taken rechtstreeks verband houden met de jaarrekeningcontrole wordt hiermee voldoende controle-ervaring opgedaan
Senior manager	12	0	
Manager	27	3	Twee managers hebben gedurende het jaar onderzoek gedaan naar de toepassingen van data-analyse in de controlepraktijk. Aangezien deze taken rechtstreeks verband houden met de jaarrekeningcontrole wordt hiermee voldoende controle-ervaring opgedaan. Eén manager heeft (nog) niet aan de norm voldaan (tussentijdse indiensttreding) waarbij voor 2016 / 2017 geen problemen worden verwacht.
Junior manager	40	1	Junior manager heeft niet aan de norm voldaan en is inmiddels uit dienst.
Senior assistent	55	0	
Overige assistenten	59	4	Met de begeleiders van deze assistenten wordt voor 2016 / 2017 aan de hand van de planning beoordeeld of zij aan de norm zullen voldoen
Totaal	223	17	

De kwaliteit van de dossiers wordt in belangrijke mate bepaald door de betrokkenheid van partners en manager. Voor de functieniveaus manager tot en met partner (de zogenaamde managementlaag) ziet de betrokkenheid er als volgt uit:

Functie	OOB		WTA niet-OOB		Overig	
	Uren	%	Uren	%	Uren	%
Management	3.660	33%	28.186	25%	16.023	22%
Overig team	7.542	67%	86.506	75%	57.676	78%
Totaal	11.202		114.692		73.699	

Er is voor het afgelopen jaar nog geen kwaliteitsnorm bepaald. Wel blijkt uit bovenstaande tabel meer betrokkenheid van de managementlaag bij de meer risicovolle opdrachten (OOB), hetgeen in lijn is met onze verwachting. Mazars zal in 2016 verder analyseren welke betrokkenheid van de 'managementlaag' wordt verwacht, enerzijds in de vorm van uren, anderzijds vanuit een kwalitatieve invalshoek.

5.7. Kwaliteit monitoring

5.7.1. Monitoring als belangrijk sluitstuk

Het actief monitoren van kwaliteit geeft ons handvatten om te zien in hoeverre afspraken over kwaliteit worden nageleefd. Enerzijds gaat het daarbij om interne monitoring in de vorm van bijvoorbeeld OKB's en reviews; anderzijds gaat het om extern toezicht door de AFM. Verder schrijft de Mazars Groep voor dat wij jaarlijks een self-assessment invullen. In het afgelopen jaar heeft een internationale review vanuit de Mazars Groep plaatsgevonden naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing en zijn drie wettelijke controledossiers geselecteerd.

In het kader van maatregel 5.1. uit het rapport 'In het publiek belang' heeft Mazars een aftrap gemaakt door kwaliteitsindicatoren te definiëren om inzichtelijk te maken in welke mate de organisatie in kwaliteit en coaching heeft geïnvesteerd.

De inzichten die uit deze diverse instrumenten voor monitoring voortvloeien zijn voor ons belangrijke input voor de (mogelijke) maatregelen richting onze externe accountants en (mogelijke) door te voeren aanpassingen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Het aantal ingezette instrumenten versus het aantal wettelijke controleopdrachten kan als volgt worden weergegeven.

	2015 / 2016	2014 / 2015
Aantal wettelijke controles	526	559
Aantal OKB's	109	114
In %	20,7	20,4
Aantal reviews	25	18
In %	4,8	3,2
Aantal dossiers coaching	14	52
In %	2,7	9,3

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

De OKB is een kwaliteitstoets op het controledossier van een externe accountant voordat de controleverklaring mag worden verstrekt. Deze wordt uitgevoerd door een persoon van ten minste het niveau senior manager uit de controlepraktijk die geen onderdeel vormt van het controleteam. Er zijn in het afgelopen kwaliteitsjaar geen externe OKB's uitgevoerd (2014 / 2015: zes). Deze afname is in lijn met de invoering van een OKB-team in navolging op maatregel 5.3. uit het rapport 'In het publiek belang'.

Het OKB-team bestond het afgelopen jaar uit zestien OKB'ers, Inmiddels is de inzet van het OKB-team geëvalueerd en zijn de uitkomsten hiervan besproken in de bestuursvergadering van 12 juli jl.

In het afgelopen jaar is verder naar voren gekomen dat relatief nog veel is bijgestuurd in de vorm van aanbevelingen en / of aanwijzingen (66% van de uitgevoerde OKB's) en kan als volgt worden uitgesplitst:

- Aanpassing controleverklaring (11%)
- Aanvullende werkzaamheden team (9%)
- Controleaanpak (9%)
- Aanpassing jaarrekening (18%)
- Controledocumentatie (62%)
- Geen (33%)

Uit de evaluatie van de OKB's zijn onderstaande focusgebieden naar voren gekomen die voor het nieuwe controleseizoen extra aandacht behoeven:

- Samenwerking inzet IT
- Controle van schattingen (NV COS 540)
- Controledocumentatie (NV COS 230)
- Gebruik maken van werkzaamheden deskundigen (NV COS 620 / 500)

Verder zijn de volgende maatregelen getroffen die tot een verdere versterking van de OKB-inzet in 2016 / 2017 zullen leiden:

- OKB-team verbreden in verband met specifieke kennis / aandachtsgebieden en meer inzet van buiten de eigen vestiging
- Verplichte betrokkenheid van de OKB in de verschillende fasen van een opdracht (planning, interim en afrondingsfase) om in voorkomende situaties tijdig te kunnen bijsturen
- Meer frequent coachen (centraal / individueel) van (leden van) het OKB-team door Compliance & Risk. Door de wijze van vastlegging en afwerking heeft dit in het afgelopen jaar in 44% van de beoordeelde OKB's tot navraag bij de OKB'er en/of controleteam geleid

Inmiddels heeft een instructiebijeenkomst met het OKB-team plaatsgevonden op 19 september jl. waarin specifiek aandacht is besteed aan de rol van de OKB'er in de verschillende fasen en de wijze waarop zaken moeten worden vastgelegd. Het OKB-team bestaat inmiddels uit 24 OKB'ers en is uitgebreid met enkele OKB'ers met sectorspecifieke kennis.

De tussentijdse betrokkenheid van de OKB'er betekent dat ook Compliance & Risk meer tussentijds bij het OKB-proces wordt ingeschakeld. De planningsfase, interim (optioneel) en afrondingsfase moet worden goedgekeurd door Compliance & Risk.

Voor het uitvoeren van een OKB is een norm van zestien uur gedefinieerd. Op basis van de huidige vastlegging blijkt dat een (groot) deel van de uitgevoerde OKB's beneden deze norm ligt:

< 5uur	6 – 10 uur	11-20 uur	> 20 uur	Totaal
26%	34%	18%	21%	100%

Hierbij moet worden opgemerkt dat de bestede uren inzake een OKB niet op een eenduidige wijze worden geregistreerd. In 2016 / 2017 werken wij aan betere vastlegging hiervan in het urensysteem.

Middels bovenstaande maatregelen verwachten wij dat de OKB een meer positieve bijdrage zal leveren aan de lerende accountantsorganisatie.

Reviews

Door middel van een review achteraf wordt vastgesteld of voldoende controle-informatie is verkregen en gedocumenteerd in het elektronisch dossier. Voor het jaar 2015 / 2016 is besloten om voor alle externe / eindverantwoordelijk accountants jaarlijks twee controledossiers te reviewen. In voorgaande jaren vond de review eenmaal in de drie jaar plaats.

In 2015 / 2016 zijn 25 reviews uitgevoerd op wettelijke controledossiers tegen achttien wettelijke controledossiers in 2014 / 2015. Hiervan voldeden vier dossiers niet aan de gestelde kwaliteitseisen tegenover vijf dossiers voorgaand jaar. Op deze onvoldoende dossiers is vanuit Compliance & Risk een nadere oorzakenanalyse uitgevoerd waaruit de volgende leerpunten kunnen worden afgeleid:

- Versterken van de samenwerking tussen IT Audit en de controleteams
- Versterken teambezetting
- Versterken partner betrokkenheid in verschillende fasen van een opdracht

Voor twee externe accountants met een onvoldoende uitkomst is aanvullend besloten om voor alle wettelijke controleopdrachten een OKB toe te wijzen. Aanvullend hebben deze externe accountants een verbeterplan opgesteld. De komende periode zal worden beoordeeld of deze maatregelen voldoende effectief zijn geweest.

De belangrijkste aandachtsgebieden die bij de reviews naar voren zijn gekomen hebben onder meer betrekking op onvoldoende controle-informatie (NV COS 200.17), onvoldoende controledocumentatie (NV COS 230.8), naleving wet- en regelgeving (NV COS 250), IT / betrouwbaarheid lijstwerk (NV COS 315 / 330), vastlegging foutenevaluatie (NV COS 450) en gebruik maken werkzaamheden andere deskundigen (NV COS 620).

De aandachtsgebieden zijn in alle businessunits (Noord, Zuid Holland en Zuid) in een vaktechnisch overleg met de auditpraktijk gedeeld.

Extern toezicht (AFM)

In 2015 heeft de AFM een start gemaakt met het onderzoek in het kader van het reguliere onderzoek bij de overige OOB-kantoren. In juli 2015 heeft de review op het eerste OOB-dossier plaatsgevonden met een positieve uitkomst. De uitkomst hiervan is eind 2015 door de AFM schriftelijk bevestigd. Het reguliere onderzoek door de AFM zal naar verwachting in 2017 worden gecontinueerd.

De toezichthouder heeft een van onze klanten verzocht om aanpassing van de reeds uitgebracht jaarrekening. Het betrof een discussie over de kwalificatie in de jaarrekening van verstrekte geldmiddelen. De mede op verzoek van de externe accountant ingeschakelde externe deskundigen hebben beoordeeld of de gebruikte verwerkingswijze verdedigbaar is. De uitkomst hiervan was positief. De klant heeft ervoor gekozen alsnog de door AFM voorgestelde verwerkingswijze in de jaarrekening 2015 te volgen en toe te lichten. Gegeven de niet materiële impact hiervan op het beeld van de jaarrekening bleek dit geen effect op de afgegeven controleverklaring te hebben.

Evenals in voorgaand jaar zijn door de toezichthouder geen boetes opgelegd.

Internationale review (Mazars Groep)

In de tweede helft van juli 2016 heeft de internationale review vanuit de Mazars Groep plaatsgevonden. Hierbij is een onderzoek naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing uitgevoerd en zijn drie wettelijke controleopdrachten geselecteerd. De uitkomsten hiervan waren positief.

Bij het onderzoek naar het stelsel zijn de procedures met betrekking tot tone at the top, personeel, klant- en opdrachtacceptatie, consultatie en interne kwaliteitsbewaking beoordeeld. Tevens is de werking van deze onderdelen in het onderzoek vastgesteld. Alleen is door de reviewers een opmerking gemaakt met betrekking tot de acceptatie van PIE's en risicovolle klanten om dit neer te leggen bij de Compliance Officer. Deze aanbeveling is overgenomen en vormt inmiddels onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Overigens was voor deze categorie klanten vanuit risicoperspectief reeds goedkeuring van de Raad van Bestuur noodzakelijk.

Ook bij het dossieronderzoek zijn geen materiële tekortkomingen naar voren gekomen. De bevindingen liggen voornamelijk op het beter documenteren van gemaakte afwegingen / keuzes (4x), onjuiste bedragen bij bepaling materialiteit (1x) en onjuiste bepaling selectie sample revenue recognition (1x). Overigens hadden deze bevindingen geen invloed op het totaaloordeel van de geselecteerde dossiers (voldoende).

Schendingen / incidenten

Het aantal schendingen bedraagt in 2015 / 2016 30 tegenover 39 schendingen in 2014 / 2015 waarbij een onderscheid is gemaakt tussen externe schendingen (overtreding wet- en regelgeving) en interne schendingen (overtreding van de interne spelregels). Het aantal schendingen heeft betrekking op zowel het Wta-domein als buiten het Wta-domein en kan als volgt worden weergegeven.

Externe schendingen	Regelgeving	2015 / 2016	2014 / 2015
Onvoldoende controle-informatie / documentatie	NV COS 200 / 230	8	5
Opdrachtacceptatie zonder voorafgaande instemming Compliance & Risk	12 lid 1 Bta	8	-
Controleverklaring	NV COS 700	5	-
60 dagen termijn	11 lid 5 Bta	2	10
Opdracht ten onrechte niet als wettelijke controle aangemerkt	NV COS 210	-	2
Externe verslaggeving (kasstroomoverzicht)	BW 2 Titel 9	-	1
Ontbreken samenstelverklaring	NV COS 4410	2	
Overig		1	2
Totaal		26	20

Interne schendingen	2015 / 2016	2014 / 2015
OKB	2	4
Verklaring afsluiten dossier	1	2
Klantacceptatie	1	7
Afgifte controleverklaring zonder akkoord Compliance & Risk	-	3
Overig	-	3
Totaal	4	19

Het aantal wettelijke controleopdrachten bedroeg 526 in 2015 / 2016. Bij 21 wettelijke controleopdrachten is een schending opgelegd en bedraagt hiermee ongeveer 4,0% van het aantal wettelijke controleopdrachten (2014 / 2015: bijna 7%). Hiermee is het aantal schendingen in het Wta-domein bijna gehalveerd. De kwaliteitsinvesteringen in onder meer het versterken van een OKB-team, interne opleidingen en meer frequent delen van de focusgebieden uit de kwaliteitsonderzoeken hebben hieraan een positieve bijdrage geleverd.

De stijging van het aantal schendingen inzake controledocumentatie en -informatie kan worden verklaard uit een toename van het aantal dossiers reviews in 2015 / 2016 met bijna 40%.

Doordat besloten is om niet langer alle controleverklaringen binnen Compliance & Risk te beoordelen vóór afgifte hiervan, heeft dit geleid tot een verschuiving in de aard van de schending (extern in plaats van intern). Het is een verantwoordelijkheid van de controleteams om te waarborgen dat de af te geven controleverklaring in lijn is met de geldende regelgeving. Wel is als waarborg getroffen dat bij eventuele onjuistheden achteraf dit kan leiden tot het terughalen van de afgegeven controleverklaring. Bij een steekproef heeft dit zich in vijf situaties voorgedaan en is alsnog de juiste controleverklaring afgegeven.

De organisatie is het afgelopen jaar verschillende malen geweest op het tijdig sluiten van het controledossier binnen de zestig dagen termijn. De communicatie (ook vanuit Compliance & Risk) heeft hierop een positief effect gehad.

De forse daling van het aantal interne schendingen is een gevolg van een focusverschuiving binnen Compliance & Risk. De focus is gedurende het jaar alleen nog gelegd op acceptatie van nieuwe - en continuering van risicovolle wettelijke controleopdrachten tegenover alle wettelijke controleopdrachten in 2014 / 2015. Ook de gewijzigde procedure met betrekking tot afgifte controleverklaring heeft een positief effect gehad op de daling van het aantal interne schendingen.

Maatregelen / waarschuwingen bestuur

Het bestuur MPHA N.V. heeft met drie externe accountants normoverdragende gesprekken gevoerd. Hiervan is aan één externe accountant tevens een waarschuwing opgelegd. Met dit aantal is ruim binnen het aantal van tien normoverdragende gesprekken gebleven.

Klachten / klokkenluidersregeling

De ontvangen klachten en claims zijn voornamelijk gerelateerd aan verleende adviesdiensten. Er zijn geen claims ontvangen met betrekking tot wettelijke controleopdrachten en is hiermee in lijn met de gedefinieerde norm van nihil claims. In het verslagjaar is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling.

Tuchtzaken

In het afgelopen jaar zijn er geen tuchtzaken geweest binnen het Wta-domein. Hiermee is dit beneden de norm van maximaal drie tuchtzaken per jaar. Begin januari is wel een tuchtzaak ingediend (buiten het Wta-domein) waarbij wel een externe accountant betrokken was. Deze zaak is echter ongegrond verklaard.

5.8. Kwaliteitsbeheersing

5.8.1. Impuls door kwaliteitsbeoordelaar

Het hoogste kwaliteitsniveau leveren vraagt om voortdurende impulsen en investeringen. Ook dit jaar hebben wij een pakket kwaliteitsmaatregelen doorgevoerd. Deze zijn mede gebaseerd op de uitkomsten van de kwaliteitsonderzoeken in het afgelopen jaar en de evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. 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 door ontwikkelen van die gewenste hoge kwaliteit.

Coaching

De kwaliteitsbevorderaar ondersteunt controleteams door middel van coaching. 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 op basis van vertrouwen en collegialiteit en is blame-free. De coaching vindt plaats gedurende het gehele controleproces, met als belangrijke momenten de planning en interim, evaluatie van de uitkomsten interim, beoordeling van de uitgevoerde balanswerkzaamheden en wordt afgerond voor het afgeven van de controleverklaring. Belangrijk is verder dat afstemming met de coach geen vervanging is van (verplichte) DVA-consultatie.

In totaal meldden zestien externe accountants over boekjaar 2015 / 2016 een dossier aan voor coaching (2014 / 2015: 52 dossiers).

Uit de coachingsessies kwamen aandachtspunten naar voren op het gebied van:

- Risico-inschatting in relatie tot het fraude-risico
- Toepassing en onderbouwing van de nieuwe interne richtlijnen ten aanzien van gegevensgerichte detailcontroles

- Het op een efficiënte en effectieve wijze integreren van IT-audit in de controle-aanpak
- Interpretatieverschillen van het controlehandboek tussen de controleteams met betrekking tot de toepassing van Standaard NV COS 600 (groepscontroles)

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 2016 / 2017 gecontinueerd en geïntensiveerd. Hiertoe is het coachingsteam uitgebreid van één medewerker naar vier medewerkers, onder aansturing van de afdeling Kwaliteitsbevordering.

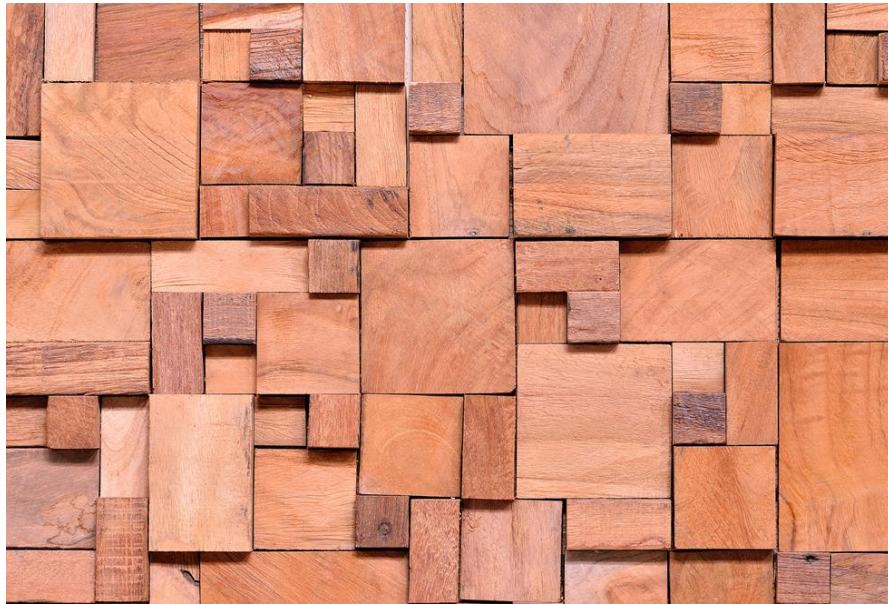
Sparren

Alle medewerkers van de assurance-praktijk hebben de mogelijkheid om met de kwaliteitsbevorderaar te sparren over vaktechnische aangelegenheden. De sparring is net als de coaching blame-free en heeft als doel om teams te helpen met algemene vraagstukken over het controlehandboek van Mazars en met specifieke vraagstukken die spelen binnen een controledossier. De kwaliteitsbevorderaar heeft 105 uur aan sparren besteed in 2015 / 2016.

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 controleaanpak gebaseerd op data-analyse. In totaal heeft het data-lab in 2015 / 2016 1.450 uur besteed aan training en ontwikkeling.

JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR



Geïntegreerd karakter

6. JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

6.1. Nationale organisatie

6.1.1. 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 6.3.

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.

6.1.2. 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 € 1.350.000) 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 het 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 unanimitéit van de deelnemers (de praktijkvennootschappen) worden genomen.

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

6.1.3. 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 het 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 waarbij eventuele consolidatie geen invloed heeft op het eigen vermogen of resultaat van de Mazars Groep.

6.1.4. 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.

6.1.5. Organisatiestructuur

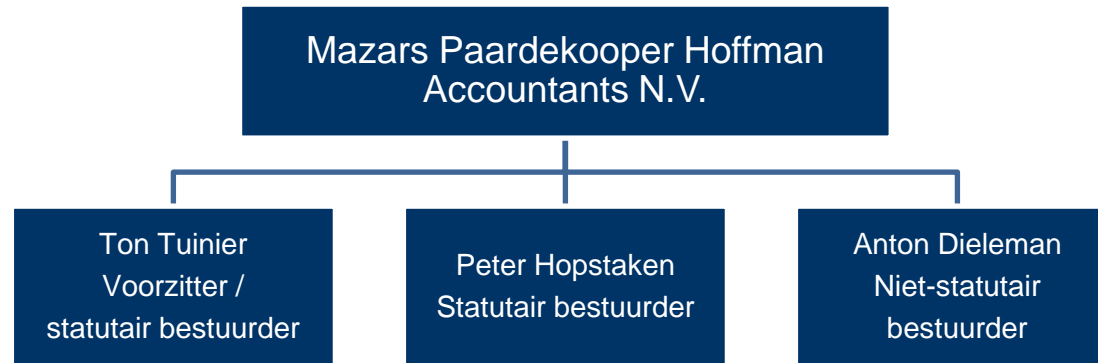
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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 beleid. De Raad van Bestuur legt verantwoording over het gevoerde beleid aan de AvA.

In het boekjaar bestond de Raad van Bestuur van Mazars Paardekooper Hoffman Accountants uit:



Ook de niet-statutaire bestuurder is aangemerkt als beleidsbepaler in het kader van de Wta.

Vestigingen / LBU

De organisatie in het boekjaar was onderverdeeld in drie local business units (LBU's)

- LBU Noord (Amsterdam, Apeldoorn, Enschede en Utrecht)
- LBU Zuid-Holland (Den Haag en Rotterdam)
- LBU Zuid (Breda, Eindhoven en Nijmegen)

Elke LBU heeft een eigen LBU leider. Die rol wordt ingevuld door één van de bestuursleden. Belangrijkste taken van de LBU leider zijn op lokaal niveau de implementatie van de strategie, vaststelling begroting en bewaking, partnerbeoordeling etc.

De Raad van Bestuur heeft voor deze structuur gekozen om de samenwerking tussen de lokale vestigingen en de lokale teams verder te versterken.

Partner-aandeelhouders

Onze partners zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. In het afgelopen jaar waren 44 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 fulltime als Compliance Officer gefunctioneerd. De Compliance Officer wordt bij zijn dagelijkse werkzaamheden ondersteund door de afdeling Compliance & Risk. Deze bestond gedurende het verslagjaar uit drie medewerkers en is verantwoordelijk voor de operationele ondersteuning van de verrichte werkzaamheden. Tevens vervult Compliance & Risk een belangrijke rol in het kader van risicomangement en ondersteuning bij de interne kwaliteitsonderzoeken.

Voor de schematische weergave van de organisatiestructuur wordt verwezen naar paragraaf 6.4.

6.2. Internationale structuur

6.2.1. Mazars Groep

Mazars is een internationaal geïntegreerd partnership (integrated firm) in audit, advies, accounting, tax en juridische advisering. Per 31 augustus 2016 is de groep actief in 77 landen (inclusief joint ventures en 'correspondents') met meer dan 17.000 professionals.

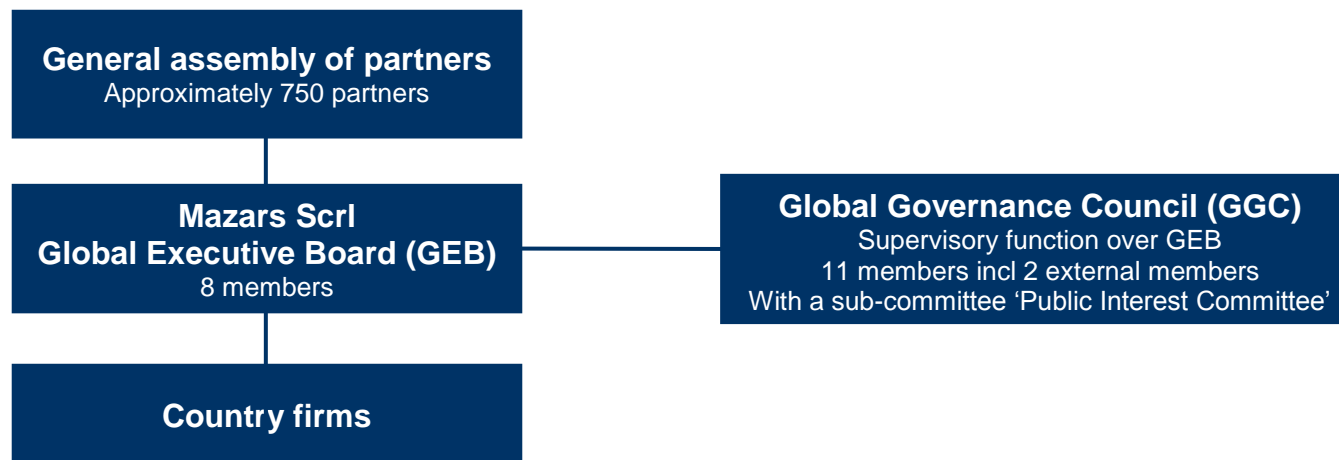
6.2.2. Mazars Scrl

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.

6.2.3. 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 groep. De huidige leden zijn in december 2012 benoemd voor een periode van vier jaar. De GEB bestaat uit acht bestuurders.

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.

6.2.4. 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):

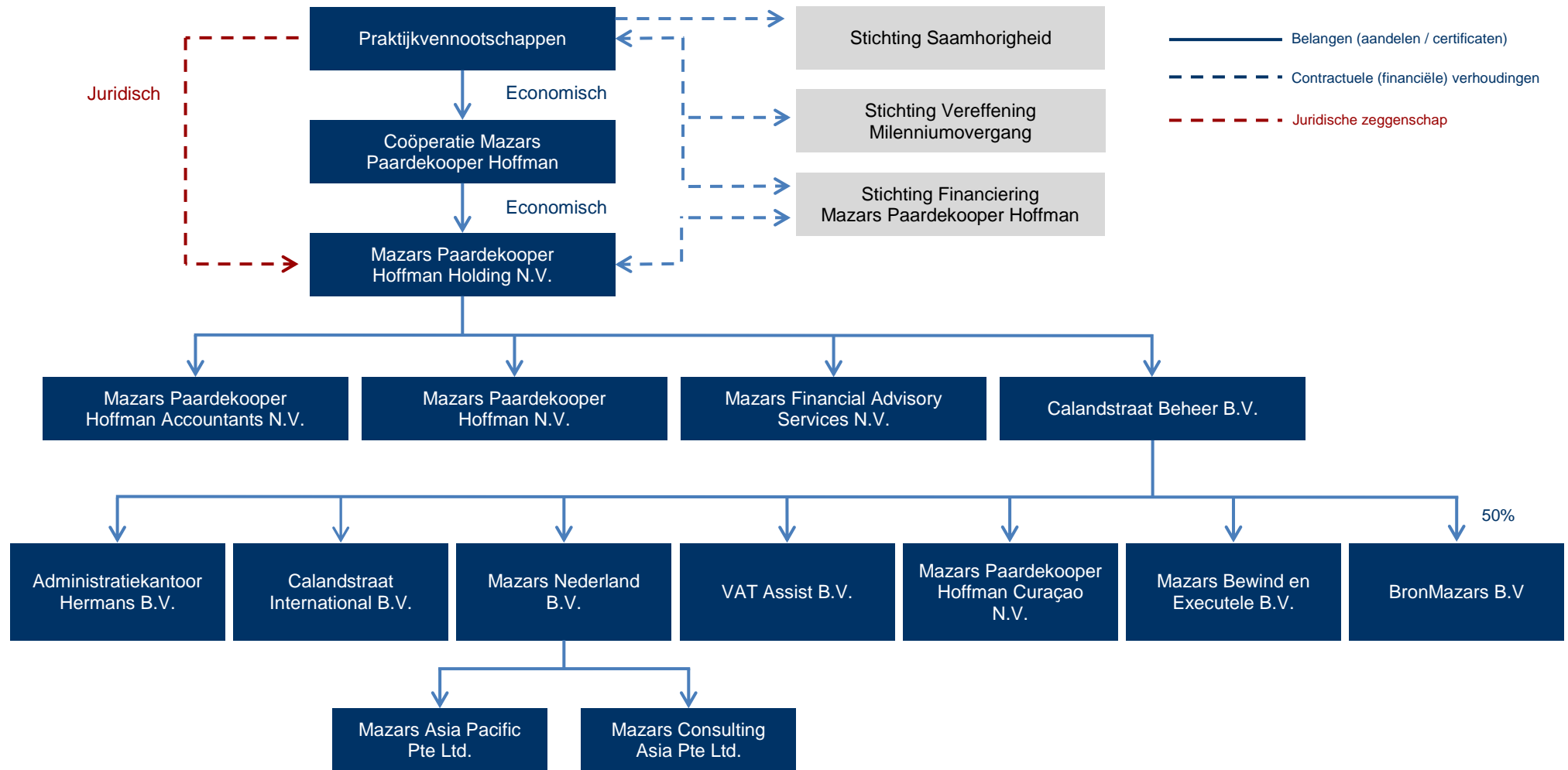
- Procedures voor klantacceptatie en opdrachtaanvaarding
- Personeelsbeleid: programma's op management- en partnerniveau, aanbod van cursussen en opleidingen
- Kennis: IFRS desk, IT en kennisontwikkeling
- Standaarden: ethiek, controlestandaarden, Mazars Audit Manual (MAM), ontwikkeling van internationaal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

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

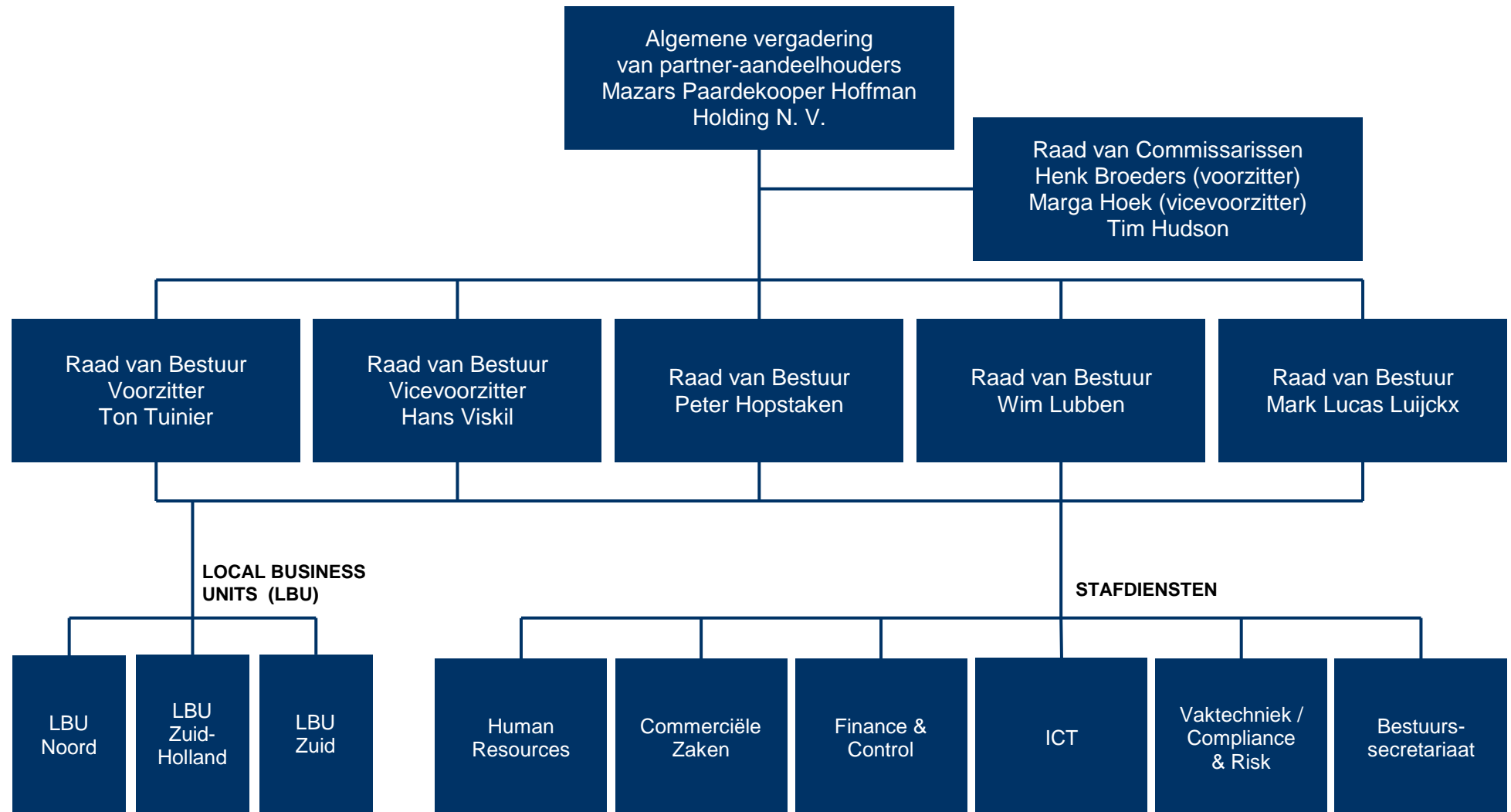
- Self-assessments en opvolging op basis van de resultaten van de interne of externe quality assurance reviews (REQAR = Reporting on Quality Assurance Review)
- International dossier reviews uitgevoerd door Mazars reviewers (IQAR = International Quality Assurance Review)

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.

6.3. Deelnemingen MPH Holding N.V.



6.4. Organisatiestructuur



GRONDSLAG BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS



Gemeenschappelijke ontwikkeling

7. GRONDSLAG BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS

7.1. Een passend verdienmodel voor partner-aandeelhouders

Alle partner-aandeelhouders hebben een gelijk aandelenbelang en gelijke zeggenschap. Zij verstrekken € 235.000 garantievermogen aan de Holding N.V. bestaande uit aandelenkapitaal (€ 5.000), agioreserve (€ 20.000) en een rentedragende achtergestelde lening (€ 210.000).

In aansluitovereenkomsten met de partner-aandeelhouder is bepaald dat het groepsresultaat vóór de partnerbeloning (hierna: surplus) wordt toegerekend aan de partner-aandeelhouder. De jaarlijkse vergoeding wordt bepaald nadat rekening is gehouden met:

- De winstverdelingsregels van de Mazars Groep
- De verplichtingen van de deelnemers (de praktijkvennootschappen) aan de Stichting Vereffening Millenniumovergang

Bovenstaande is vooraf afgestemd met de belastingdienst en wordt jaarlijks geëvalueerd.

7.2. Winstverdelingsregels van Mazars Groep

Elke partner-aandeelhouder is tevens aandeelhouder van Mazars CARL. Via de CARL zijn onder meer afspraken gemaakt over de winstverdeling in de Groep. Bepaald is dat 50% van het surplus van een land gemutualiseerd wordt. Mutualiseren houdt in dat uit de gemeenschappelijke winstdelen van de Mazars landen groepsinvesteringen en eventuele ondersteuning van ontwikkelende landen worden gedekt. Na eventuele dekking van deze lasten ontvangt Nederland het restant. Samen met 50% van het surplus is dit restant de basis voor uitkering aan de praktijkvennootschappen van de partner-aandeelhouder (aansluitvergoeding).

7.3. Aansluitvergoedingen partners

Zoals eerder aangegeven hebben startende partners vanaf 2000 geen verplichting meer tot het storten van goodwill. Mazars kent een ingroeisysteem waarbij in een periode van zeven jaar in gelijke stappen de ingroeiruimte (ca. 35% van een volledige aansluitvergoeding) wordt genomen. De startende partner begint derhalve met een aansluitvergoeding die circa 65% bedraagt van die van een volledig ingegroeide partner.

De afgelopen jaren heeft de Raad van Bestuur gekozen voor gelijke aansluitvergoedingen van partners met slechts zeer beperkte afwijkingen en een aantal vaste opslagen voor leden van de Raad van Bestuur.

Over het boekjaar 2015 / 2016 bedraagt die opslag van de normbeloning voor de voorzitter 20%. Voor de drie overige bestuurders gelden percentages van 10 tot 15%.

Over het boekjaar 2015 / 2016 bedraagt de aansluitvergoeding voor een volledig ingegroeide partner vóór inhouding van de bijdragen aan SVM ca. € 360.000. De bijdrage aan SVM bedraagt € 34.000 waardoor een netto aansluitvergoeding van € 326.000 resteert.

Deze aansluitvergoeding dient ter dekking van de arbeidsbeloning, de autokosten, de kosten voor pensioenvorming, de kosten van verzekering van arbeidsongeschiktheid alsmede overige vennootschapskosten (van de praktijkvennootschap en een persoonlijke holding).

Het inkomen is passend gegeven de marktomstandigheden, de positie van Mazars daarin en de noodzaak om aantrekkelijk te blijven voor partners, medewerkers en nieuwe talenten. En er blijft voldoende investeringspotentieel over om kwaliteit, opleiding en middelen op het hoogste niveau te houden. Dit past binnen de totaalvisie van Mazars:

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

Naast de basisvergoedingen kan het bestuur een bonus of malus toekennen aan een partner. Deze zogenaamde Dynamic Reward System (DRS) bedraagt maximaal 12% van de basisvergoeding van een individuele partner. Het saldo van de bonussen en malussen wordt verrekend met alle aansluitvergoedingen. Uitzonderlijk positief dan wel negatief presteren op het vlak van kwaliteit, partnership (gedrag en cultuur en bijdrage aan organisatie) en werkkapitaalbeheer zijn mogelijke oorzaken voor het hanteren van de DRS. Voor 2015 / 2016 dient de besluitvorming hierover nog plaats te vinden. Over het boekjaar 2014 / 2015 € 87.000.

Ten aanzien van de zogenaamde clawbackregeling bevatten onze interne regels, zowel nationaal als internationaal voldoende bepalingen om bij schade, ook niet maatschappelijke deze te verhalen op partners. We realiseren ons dat dit scherper en duidelijker en wellicht meer toetsbaar kan worden geformuleerd. In het voorjaar van 2017 wordt aan de partners een wijziging voorgesteld van een aantal van onze afspraken waaronder de schadebepalingen.

7.4. Verdienmodel directors

Binnen Mazars kunnen externe accountants ook in loondienst zijn. In deze situatie ontvangen de externe accountants een vast salaris. Aan de hand van de per director vastgestelde criteria en de realisatie hiervan kan een variabele beloning worden toegekend. Hierbij vormt kwaliteit een belangrijk onderdeel.

OMZET



Structurele groei

8. OMZET

De totale omzet over het boekjaar 2015 / 2016 van Mazars Nederland bedraagt € 81,4 miljoen tegenover € 76,7 miljoen in 2014 / 2015

De omzet is als volgt samengesteld:

Bedragen in € miljoen	2015 / 2016	2014 / 2015
Wettelijke controle	15,8	15,2
Overige assurance	13,6	12,8
Accounting en Outsourcing	20,0	19,6
Fiscale dienstverlening	28,8	27,0
Overig	3,2	2,1
Totaal	81,4	76,7

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

Bedragen in € miljoen	2015 / 2016	2014 / 2015
Wettelijke controle OOB	1,6	1,5
Wettelijke controle niet-OOB	14,2	13,7
Totaal wettelijke controle	15,8	15,2
Overige assurance-opdrachten OOB controleklanten	0,4	0,2
Overige assurance-opdrachten overige WTA klanten	2,1	1,6
Overige dienstverlening overige WTA klanten	4,6	4,7
Overige dienstverlening niet WTA klanten	58,5	55,0
Totaal	81,4	76,7

VERKLARING BELEIDSBEPALERS



Toonaangevend, duurzaam en transparant

9. VERKLARING BELEIDSBEPALERS

Het transparantieverslag heeft tot doel om richting het maatschappelijk verkeer informatie te verschaffen over onze visie en inspanningen over het gevoerde kwaliteitsbeleid.

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing vormt een belangrijke pijler die waarborgt dat onze controlewerkzaamheden worden uitgevoerd in lijn met de geldende regelgeving. In combinatie met de beschreven maatregelen in het kader van het rapport 'In het publiek belang' is een belangrijke stap gezet in een verdere verbetering van ons stelsel en de controleprestaties van onze medewerkers. Het effect van deze en nog door te voeren kwaliteitsmaatregelen zal bij de uitvoering van onze controleopdrachten 2016 verder zichtbaar worden.

Naar aanleiding van de 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 partners en medewerkers op voldoende niveau te houden

Rotterdam, 30 november 2016

Mazars Paardekooper Hoffmann Accountants N.V.

Ton Tuinier

Peter Hopstaken

Anton Dieleman

BIJLAGE



10. BIJLAGE

10.1. Overzicht organisaties van openbaar belang

Hieronder volgt een overzicht van alle OOB's waar door Accountants N.V. een controleverklaring is verstrekt in het kader van de wettelijke controleopdrachten.

10.1.1. Beursfondsen

- Add Value Fund N.V.
- AND International Publishers N.V.
- Batenburg Techniek N.V.
- BCS Finance One B.V.
- BNP Paribas Arbitrage Issuance B.V.
- Boyne Valley B.V.
- Bruckner CDO I B.V.
- Caja Vital Finance B.V.
- Clare Island B.V.
- CRH Funding B.V.
- Faptor ABS 2003-1 B.V.
- Faptor ABS 2004-1 B.V.
- Faptor ABS 2005-1 B.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 II B.V.
- Leopard CLO III B.V.
- Leopard CLO IV 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.
- Moscow Stars B.V.
- Nederlandse Beleggingsmaatschappij voor Zeeschepen 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 2011-I B.V.
- Phedina Hypotheken 2013-I B.V.
- R&S Retail Group N.V.
- Rheinwest Credit Management (Netherlands) B.V.
- Sceptre Capital B.V.
- Sinfonia Finance B.V.
- Skellig Rock B.V.
- Tikehau CLO B.V.
- T&P Allegretto Fund N.V.
- Value8 N.V.

10.1.2. Kredietinstellingen

- BNP Paribas Bank N.V

10.1.3. Verzekeringsmaatschappijen

- Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- HDI-Gerling Verzekeringen N.V

- N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd
- N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam (VGA)
- Onderlinge Brandwaarborg Maatschappij Univé Leerbroek en Omstreken B.A.
- Onderlinge Verzekeringmaatschappij "SOM" U.A.
- Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

Mazars heeft meer in huis dan state-of-the-art kennis op het gebied van accountancy en fiscaliteit. We willen bijdragen aan het succes van onze klanten door, binnen de kaders van ons vak, onverwachte inzichten, verrassende mogelijkheden en nieuwe oplossingen te bieden.

Mazars. Verandert kennis in kansen

Contact

Mazars

Watermanweg 80 - Postbus 23123 - 3067 GG Rotterdam
T 088 277 15 00, E marketing@mazars.nl

www.mazars.nl