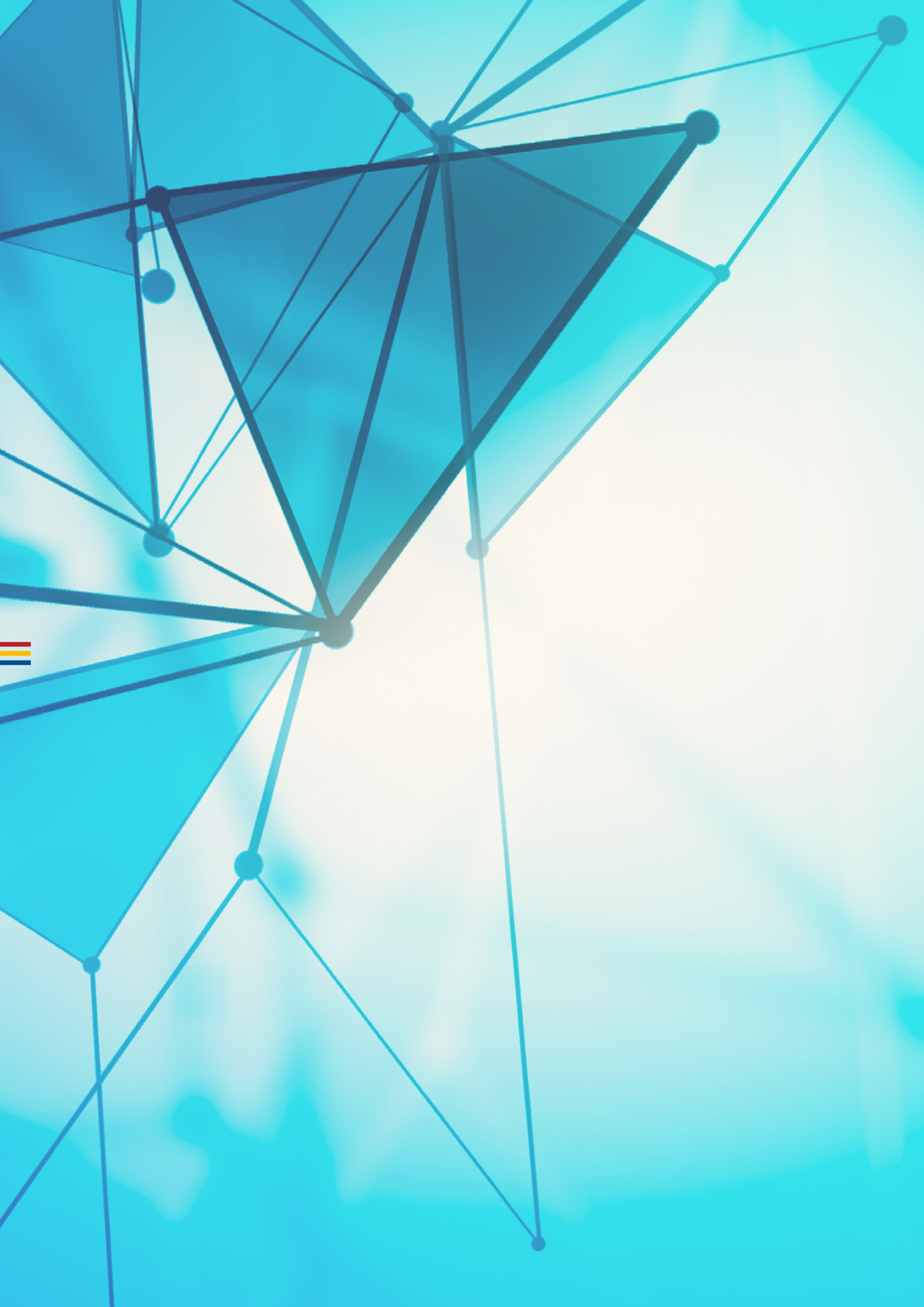
MAZARS NEDERLAND FINANCIEEL JAARVERSLAG

2018 / 2019



INHOUDSOPGAVE

PRE-ADVIES RAAD VAN COMMISSARISSEN 5

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR 9

- Over Mazars 9
- Bestuur, governance en partnership 10
- Corporate Social Responsibility 10
- Terugblik op 2018 / 2019 11
  - Performance over boekjaar 2018 / 2019 12
  - Internationale samenwerking en integratie 14
  - Risico's en zekerheden 14
  - Mensenwerk 16
  - Financiering 16
  - Verwachting 17
  - Tot slot 17

FINANCIAL STATEMENTS 2018 / 2019 19

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

PRE-ADVIES RAAD VAN COMMISSARISSEN

Rol en verantwoordelijkheid Raad van Commissarissen

De werkzaamheden bij Mazars en meer specifiek die in de Audit & Assurance serviceline, dienen een algemeen, publiek belang en de resultaten dienen derhalve een hoge mate van kwaliteit te hebben. Dat alles uiteraard in lijn met de wettelijke vereisten daarvoor in de Wta. Daartoe is vereist dat het publiek ofwel het maatschappelijk belang in al het handelen van Mazars centraal staat. Mazars en in het bijzonder de Audit & Assurance serviceline zet zich actief in om de sector te verbeteren en geeft zich rekenschap van de adviezen die aan de sector worden gegeven door de Monitoring Commissie Accountancy (MCA), de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Mazars beraadt zich op de vervolgstappen op de aanbevelingen uit de recente rapporten.

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

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

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

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Mazars Nederland bestaat uit drie commissarissen met kennis van en affiniteit met het publiek belang, de markten waarin Mazars opereert en de kenmerken van een partnerorganisatie. De leden hebben jarenlange ervaring en kennis op het gebied van duurzaam ondernemen, partnerstructuren en management en bestuur van grote organisaties. In het afgelopen jaar heeft een mutatie in de samenstelling van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Tim Hudson is gedurende het lopende jaar gestopt als commissaris van de Nederlandse organisatie. Hij heeft zijn functie als voorzitter van de Governance Council van Mazars Groep gecontinueerd. Zijn plaats, waarbij met name zijn kennis van het accountantsberoep van belang was, is ingevuld in de persoon van Pieter Jongstra. Met zijn ervaring als oud-voorzitter van zowel een Big4 accountantskantoor als van de beroepsorganisatie NBA, is de Raad van Commissarissen versterkt met diepgaande kennis over het accountantsberoep, kwaliteitssystemen binnen de sector alsmede de relevante stakeholders. Mazars is verheugd met deze versterking. Naast de positieve afwikkeling van de individuele geschiktheidstoets is de Raad van Commissarissen gedurende het jaar ook als collectief geaccordeerd door de AFM.

Publiek belang versus ondernemingsbelang

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

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

Mazars kenmerkt zich als een onderneming met sterke sociale, duurzame waarden en normen en focus ligt dan ook op de vertaalslag van de maatregelen voor het publiek belang naar de organisatiestructuur, communicatie, handelswijze en vastlegging. Voortgang, maatregelen en status zijn doorlopend onderwerp van gesprek in elke bespreking tussen de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en andere Mazars professionals.

In dit kader zijn ook de werkzaamheden en rapportages voortkomend uit de recente AFM-reviews nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en het projectteam van het Veranderprogramma geweest. Uitgevoerde acties en interventies, bereikte resultaten en weer ingezette vervolgacties voor het bereiken van de stip aan de horizon 'Vertrouwen door kwaliteit' worden nauwgezet gevolgd. Het is goed te constateren dat de AFM licht positief is over de bereikte resultaten ten aanzien van de kwaliteitsslag bij Mazars. Deze constatering sluit aan op onze eigen waarnemingen. Tegelijkertijd laat de rapportage ook zien dat we nog niet op het geambieerde hoge eindresultaat zijn en dat dus vanuit de Mazars organisatie onverminderd aandacht en energie nodig is voor verdere aanscherping van de kwaliteitscultuur en bijbehorende kwaliteitsborgings-systemen. Gegeven onze ambitie om als OOB-accountants-kantoor duurzaam aan de hoogste kwaliteitsstandaarden te blijven voldoen, blijft dit ook komende periode de nadrukkelijke aandacht van de Raad van Commissarissen houden.

Benoemingen

In het kader van de voorgenomen benoeming van partners en externe accountants heeft de Raad van Commissarissen in alle gevallen persoonlijk met de kandidaten gesproken en zich naast op basis van de aangeleverde informatie, ook op deze wijze direct vergewist van de opvattingen en persoonlijke attitude ten opzichte van het publiek belang debat, kwaliteit, ontwikkelingen in het beroep en voorgenomen bijdrage hierin als partner van Mazars. Voorafgaand aan de individuele benoemingen heeft de Raad van Commissarissen nu ook in een eerder stadium een collectief gesprek met de high potentials van de Audit & Assurance serviceline die binnen afzienbare tijd voor benoeming worden voorgedragen. Hierdoor ontstaat al vroeger in het benoemingsproces een beeld over de kwaliteit van de accountants in de organisatie en ondersteunt de Raad van Commissarissen het bewustwordingsproces van mogelijk toekomstige partners over hun rol en verantwoordelijkheid in het veranderproces. Dit geeft mede invulling aan het versterken van het publiek belang in de procedures en individuele benoemingen.

Overige werkzaamheden Raad van Commissarissen 2018 / 2019

De Raad van Commissarissen heeft in het afgelopen verslagjaar tevens aandacht besteed aan:

- Goedkeuring investeringsbeleid
- Financiële rapportages
- Begroting boekjaar 2019 / 2020
- Ontwikkeling integratie van het voormalige Ten Kate Huizinga
- De implementatie van het nieuwe ERP-systeem
- Diversiteitsdoelstellingen
- CSR-beleid
- Opdrachtacceptatie
- Het proces inzake de benoeming van een nieuw bestuur (komend boekjaar)

Pre-advies van de Raad van Commissarissen op grond van artikel 32 lid 2 van de statuten van de vennootschap

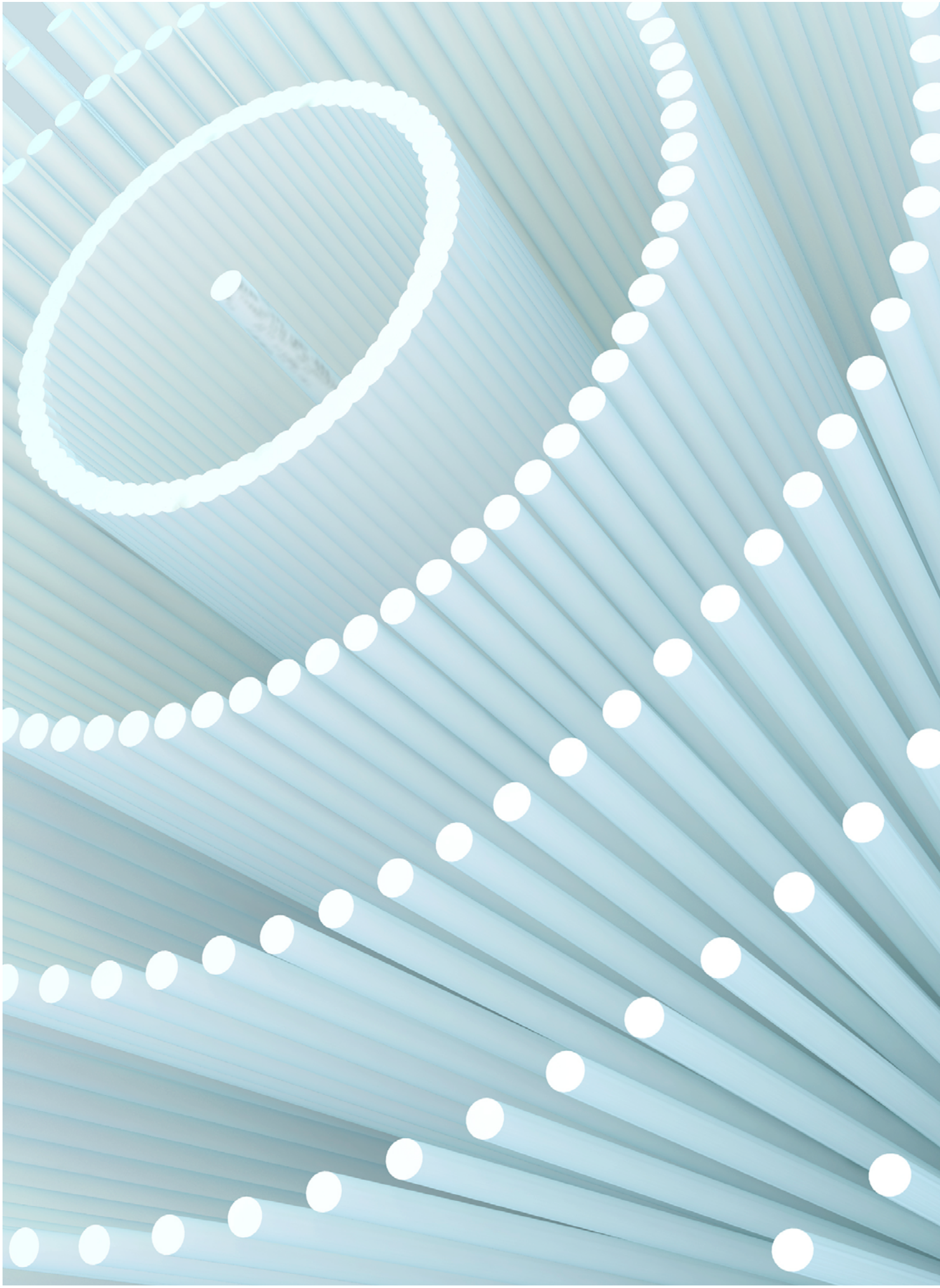
De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant (Marycken van Dijke van RSM Netherlands Accountants N.V.) alsmede de controleaanpak van RSM betreffende de controle van de jaarrekening 2018 / 2019 met haar en de Raad van Bestuur besproken.

De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de jaarverslaggeving 2018 / 2019 bestaande uit het verslag van de Raad van Bestuur 2018 / 2019 alsmede de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2018 / 2019. Tevens is kennisgenomen van de goedkeurende controleverklaring d.d. 12 februari 2020.

Wij adviseren de aandeelhouders deze jaarrekening ongewijzigd vast te stellen.

Rotterdam, 12 februari 2020

HENK BROEDERS (VOORZITTER)
MARGA HOEK (VICEVOORZITTER)
PIETER JONGSTRA



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Toonaangevende kwaliteit is prioriteit en maakt ons waardevol in zowel onze maatschappelijke rol als in het werk voor onze klanten. De maatschappij rekent erop dat wij integer en ethisch handelen op basis van de hoogste kwaliteit. Het vertrouwen in ons oordeel is ons bestaansrecht. Dit vertrouwen willen wij daarom voortdurend blijven verdienen.

Mazars versterkt vertrouwen door toonaangevende kwaliteit. Dat is onze stip aan de horizon en waar Mazars voor staat. Het is ook wat ons relevant maakt in het maatschappelijk verkeer. Het inspireert onze mensen en geeft richting aan ons handelen. Kwaliteit binnen ethische en wettelijke kaders is wat stakeholders van onze diensten mogen verwachten. Kwaliteit is dynamisch en daarom moeten we voortdurend blijven innoveren. In 'toonaangevend zijn' onderscheiden we ons waar het gaat om ons gedrag. Dit gedrag bepaalt of we relevant en gezaghebbend zijn en blijven.

Onze visie bepaalt het ingezette beleid op kwaliteit en de maatregelen die wij implementeren om deze kwaliteit te optimaliseren en in duurzaamheid te leveren: 'Wij zijn een duurzame onderneming met herkenbare waarden, maatschappelijk betrokken, waarbinnen mensen groeien en diensten geleverd worden die relevant zijn'. In relaties met onze stakeholders, waaronder ook onze klanten, zijn wij altijd transparant over onze doelstellingen en uitgangspunten en hoe wij die vertalen naar toonaangevende kwaliteit. Deze transparantie ziet toe op de totale Mazars organisatie.

In ons Transparantieverslag 2018 / 2019 (formeel een verslag van Mazars Accountants N.V.), gepubliceerd in december 2019, zijn wij gedetailleerd ingegaan op de inspanningen die in het afgelopen boekjaar zijn gedaan en de uitdagingen die nog op ons wachten.

Over Mazars

In Nederland maken ruim 950 Mazars medewerkers elke dag het verschil voor hun klanten. Kwaliteit en creativiteit zit in hun genen en als het nodig is werken ze samen in de internationale Mazars Groep. Onze klanten werken in Nederland samen met ons op het gebied van accountancy, belastingadvies en consultancy. Voor kleine en middelgrote organisaties zijn wij de compacte accountantsorganisatie met korte lijnen en een Nederlandse vestiging in de buurt. Grote organisaties vinden bij Mazars de internationale expertise en het netwerk dat in veel landen voor ondersteuning kan zorgen.

Wij zijn onderdeel van de Mazars Groep, die actief is met 40.400 professionals in 91 landen (24.400 professionals binnen de geïntegreerde Mazars partnership en 16.000 via Mazars North America Alliance). Mazars kenmerkt zich door een zeer geïntegreerd karakter en naadloze internationale samenwerking. Dat uit zich onder meer in een groepsbrede aanpak van projecten op het gebied van bijvoorbeeld de controle van de jaarrekening, informatietechnologie en human resources en in de gezamenlijke strategievorming en aansturing van activiteiten. We onderscheiden ons op dit punt duidelijk ten aanzien van onze collega's in de markt.

Nadrukkelijk kiezen wij ervoor om als OOB-accountantskantoor ook het OOB-segment te bedienen. Wij menen dat stakeholders en de markt gebaat zijn bij een divers aanbod van kwaliteitskantoren. Wij ondersteunen dan ook van harte de initiatieven die positief inwerken op het voorkomen van te veel marktconcentratie.

Bestuur, governance en partnership

Mazars is een partnerorganisatie. De partner-aandeelhouders (hierna: partners) benoemen op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur. In september 2016 is de huidige Raad van Bestuur, die uit vijf bestuurders bestaat, benoemd.

De Raad van Commissarissen functioneert onder voorzitterschap van Henk Broeders. Daarnaast maken Marga Hoek en Pieter Jongstra deel uit van de Raad van Commissarissen. In een afzonderlijk deel in dit jaarverslag (pre-advies) is het verslag van de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Corporate Social Responsibility

Mazars wil MazarsForGood zijn. Met andere woorden: een organisatie met een positieve impact op de wereld en de maatschappij waarbinnen wij actief zijn. Wij zetten ons vol overgave in om hier zo veel mogelijk aan bij te dragen. Of dat nou is door het leveren van diensten van topkwaliteit aan onze klanten, zodat zij duurzame groei kunnen realiseren, door onze getalenteerde mensen in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen of door met inzichten voor de toekomst een bijdrage te leveren aan het publieke debat.

In november 2019 is ons CSR Report 2019 verschenen.

Bij het in praktijk brengen van de MazarsForGood-visie richten wij ons op vier pijlers.

Ontwikkelen van duurzame diensten

Onze hoofdverantwoordelijkheid tegenover de maatschappij is het versterken van vertrouwen door toonaangevende kwaliteit. Al onze diensten verlenen wij in het kader van het publiek belang. Dit is nog relevanter in de sector Public waar wij ons in de markt onder andere op richten. Daarnaast zetten wij onze expertise op het gebied van audit en consultancy toenemend in om klanten te helpen bij het uitvoeren van een effectieve CSR-strategie.

Duurzame werkomstandigheden

Talent werven en behouden is voor Mazars topprioriteit. Ons IT-en huisvestingsbeleid is gericht op slim werken. Wij stimuleren bijvoorbeeld sportactiviteiten voor onze medewerkers. Inclusiviteit, balans tussen werk, studie en privé, en vitaliteit hebben onze bijzondere aandacht.

Verminderen van de impact op klimaatverandering

Een onderdeel van onze CSR-strategie is speciaal gewijd aan het tegengaan van klimaatverandering. We willen ons papierverbruik verminderen en vaker gebruikmaken van het openbaar vervoer. Alle partners vragen we bijvoorbeeld om met het openbaar vervoer te reizen en onze kantoren zijn merendeels dicht bij treinstations gevestigd.

Maatschappelijke betrokkenheid

Mazars is van mening dat de prestaties van een organisatie niet uitsluitend zijn af te meten aan haar financiële en economische resultaten. Onze zorg voor het publiek belang gaat verder dan de vraagstukken die gekoppeld zijn aan ons beroep en onze expertise. Daarom zijn wij van nature betrokken bij het dagelijks leven van de gemeenschappen waarin we werken. Of het nu gaat om actief deelnemen aan debatten over urgente maatschappelijke kwesties, initiatieven van onze Mazars Foundation tot een succes maken of het ondersteunen van scholingsprojecten. Aan partners en medewerkers vragen wij om een rol als docent op zich te nemen of lid te worden van een bestuur van een maatschappelijk relevante organisatie.

Terugblik op 2018 / 2019

Naast de doorlopende aandacht voor de operationele activiteiten is in het boekjaar aan de volgende processen bijzondere aandacht besteed:

- Ook in het afgelopen jaar is binnen de Raad van Bestuur en met de partners veel gesproken over de verandering die noodzakelijk is om onze toonaangevende kwaliteit te kunnen blijven borgen. De interactie met de organisatie is daarop aansluitend intensief geweest. Het veranderproces is structureel begeleid en ondersteund door de Raad van Bestuur en waar nodig zijn gerichte acties en interventies ondernomen om de beoogde verandering betekenisvol te realiseren.

- In de periode van begin 2018 tot medio 2019 heeft de AFM onderzoek uitgevoerd bij Mazars. In ons Transparantieverslag 2018 / 2019 hebben wij een gedetailleerde toelichting opgenomen over dit onderzoek en onze reflectie daarop.
  De belangrijkste conclusies uit het AFM-rapport zijn:
  - Met de veranderinitiatieven in 2019 op gedrag heeft Mazars een belangrijke stap gezet in haar verandertraject. De intensivering van het verandertraject en de herformulering van de stip aan de horizon laten zien dat Mazars de urgentie ervaart om te veranderen. Consistente monitoring en bijsturing van de Raad van Bestuur is belangrijk om het Veranderprogramma binnen Mazars te borgen.
  - De drie onderzochte wettelijke controledossiers zijn – op basis van de onderzoeksmethodiek van de AFM – als onvoldoende gekwalificeerd. Met betrekking tot de uitkomsten van deze dossieronderzoeken hebben wij herstelwerkzaamheden uitgevoerd en zijn oorzakenanalyses afgerond, dan wel onderhanden. Uit die werkzaamheden is gebleken dat er geen reden was om de eerder afgegeven controleverklaringen van onwaarde te verklaren.

- Vanaf 1 januari 2018 maakt het voormalige Ten Kate Huizinga (TKH) deel uit van Mazars. In het boekjaar 2018 / 2019 is de integratie voltooid. Per 31 augustus 2019 heeft een juridische fusie plaatsgevonden van de relevante rechtspersoon met Mazars N.V.

- In de loop van het boekjaar 2018 / 2019 met een uitloop naar 1 september 2019 hebben wij ons IT backoffice systeem vervangen. Naast een aanzienlijke financiële investering hebben onze mensen veel energie gestoken in dit proces. De nieuwe digitale omgeving is een voorwaarde voor een blijvende adequate interne organisatie en geeft ons de mogelijkheden om de ondersteuning van onze mensen verder te ontwikkelen.

- Het internationale auditplatform ATLAS wordt in fases geïmplementeerd. In de Audit & Assurance serviceline is veel tijd besteed aan trainingen alsmede de gewijzigde opzet van de controles 2019.

- Wij hebben de plannen van de sectoren geactualiseerd en geïmplementeerd. Privately Owned Business (familiebedrijven), Industry & Services, Financial Services en Public zijn de sectoren van waaruit actief en afgestemd met de servicelines wordt gewerkt aan uitbreiding en verversing van onze dienstverlening.

- HR-vraagstukken en meer specifiek de ontwikkeling van talenten zijn doorlopend onderwerpen op onze agenda. Wij zetten voorts vol in op de werving gezien de krapte in de arbeidsmarkt.

Performance over boekjaar 2018 / 2019

De activiteiten vinden overwegend plaats in Mazars N.V. In de overige entiteiten is nagenoeg geen resultaat behaald.

De geconsolideerde omzet over 2018 / 2019 bedraagt EUR 111,8 miljoen, een toename van 10,4% ten opzichte van het boekjaar 2017 / 2018. Deze stijging betreft 4,7% externe groei en 5,7% organische groei.

De ontwikkeling van de omzet naar servicelines laat het volgende beeld zien:

OMZET PER SERVICELINE IN €1.000	2018 / 2019	2017 / 2018	MUTATIE	IN %
Audit & Assurance (A&A)	40.811	37.598	3.213	8,5%
Accounting & Outsourcing Services (AOS)	29.806	26.847	2.959	11,0%
Fiscale dienstverlening (TAX)	34.814	32.073	2.741	8,5%
Financial Advisory Services (FAS)	3.335	2.203	1.132	51,4%
Consultancy	3.021	2.545	476	18,7%
Totaal	**111.787**	**101.266**	**10.521**	**10,4%**

De gross-margin (omzet minus de kosten van de fee-earners) steeg met 12,4%. In absolute getallen van EUR 46,1 miljoen in 2017 / 2018 naar EUR 51,8 miljoen in 2018 / 2019.

De gross-margin als percentage van de omzet over 2018 / 2019 is overall toegenomen met 0,9% ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Dit is de resultante van een verbetering van het gross-margin percentage bij TAX en Financial Advisory Services en een daling bij Audit & Assurance. De afwijking in de overige servicelines is beperkt. In Audit & Assurance wordt blijvend geïnvesteerd in kwaliteit en wordt actiever aangestuurd op opdrachtacceptatie en -continuering van relaties die daar in mee kunnen en willen gaan voor wat betreft het controleproces als ook de prijsstelling. De Audit & Assurance praktijk van de TKH-acquisitie in 2018 zit nog in de beginfase van dit proces en heeft op de gemiddelde gross-margin in het boekjaar nog een drukkend effect.

De totale overige kosten zijn met 13% gestegen. Voor een deel is dit het effect van de acquisitie in 2018. In het boekjaar 2018 / 2019 weegt dit effect 12 maanden en in het voorgaande boekjaar 8 maanden. Andere belangrijke factoren zijn de extra inspanningen in het kader van de ontwikkeling van IT, de uitbreiding van onze compliance, vaktechnische en juridische stafafdelingen en de interne en externe ondersteuning van het Veranderprogramma. Een deel van de overheadkosten heeft een direct verband met de hoogte van onze omzet en het aantal Mazarianen.

Per saldo leiden deze elementen (hogere omzet en gross-margin en gestegen overige kosten) tot een stijging van het resultaat vóór partnerbeloning van EUR 2,0 miljoen (ofwel 11,1%) ten opzichte van 2017 / 2018. Het surplus per partner is 2% hoger dan over 2017 / 2018.

Op grond van de bepalingen inzake de partnerbeloning is het groepsresultaat nihil.

In boekjaar 2018 / 2019 hebben wij op basis van de ontwikkelingen van de omzet van TKH een akkoord gesloten met de verkopers aangaande de uitgestelde betalingen inzake de in de overeenkomst opgenomen earn-out. Tevens is op basis van de ontwikkelingen in het eerste jaar een impairment berekening gemaakt ten aanzien van de geactiveerde bedragen inzake goodwill en de klantenportefeuille. Per saldo hebben het akkoord en de herberekening geen effect gehad op het surplus over 2018 / 2019.

De in omvang belangrijkste investeringen betreffen de realisatie van ons nieuwe backofficesysteem gebaseerd op Oracle Cloud Applications. Een andere belangrijke categorie zijn de investeringen in hardware (laptops) alsmede de investeringen in huurlocaties. Onze locaties worden alle omgevormd naar kantoren gericht op het 'Nieuwe Werken'.

Door de onverminderde aandacht voor ons werkkapitaal zijn wij erin geslaagd onze financiële positie op peil te houden. In 2018 / 2019 heeft de scherpere monitoring van het onderhanden werk geresulteerd in een verbetering. De meest relevante indicator is de openstaande dagen voor debiteuren en nog te factureren bedragen minus voorschotten uitgedrukt in de omzet. Deze bedraagt op basis van de balansstanden per 31 augustus 2019 77,3 dagen en 83,3 per jaareinde 2017 / 2018.

Wij zijn voortdurend bezig met de innovatie van onze diensten en onze organisatie. In het afgelopen jaar is onder meer gewerkt aan:

- Wij participeren actief in de Innovation Board van Mazars Groep. Deze Innovation Board stimuleert, deelt en zorgt voor de monitoring van innovatie initiatieven. Onder meer is de BIM app gedeeld met alle Mazarianen wereldwijd. In deze app kunnen innovatie ideeën worden gedeeld. Recent is een campagne gestart: 'Innovators at Mazars'. Het is een campagne van Mazars Groep over innovatie en transformatie. Deze campagne brengt onze diverse, internationale en ondernemende kweekvijver aan talent onder de aandacht, ondersteunt onze business, positioneert ons als een menselijk merk en een vooruitstrevend, innovatief bedrijf dat klaar is om de uitdagingen waar onze klanten voor staan, aan te gaan.

- Voor de Audit & Assurance serviceline hebben wij de vervolgstappen gezet in de implementatie van het Global Audit Platform (ATLAS). Atlas is medio 2019 uitgerold en ook in het komende boekjaar zullen verdere stappen worden gezet gericht op de volledige implementatie.

- Bestaande en nieuwe producten die door het Data Analytics & Insights team zijn (door)ontwikkeld.

- Mazars Signals is het online platform voor communicatie met onze klanten en overige stakeholders. Denk hierbij aan de communicatie met het handelsregister, de belastingdienst en uiteraard onze klanten.

- Ten behoeve van de inControl portal is verder geïnvesteerd in standaardisatie van de werkmethoden. De inControl portal is een vanuit Nederland ontwikkelde tool voor de beheersing van de financiële en fiscale compliance van internationale groepen van organisaties.
  De inspanningen zijn in het komende boekjaar met name gericht op het verder ontwikkelen van de fiscale dienstverlening via deze tool.

- Voor IT Advies & Assurance investeren wij blijvend in actuele ontwikkelingen op het vlak van de digitale informatiebeveiliging.

- De verdere ontwikkeling van onze online dienstverlening in het kader van de nationale accounting- en outsourcingsmarkt is verder ontwikkeld en wordt als Mazars Next gepositioneerd.

- Ten behoeve van onze dienstverlening in het Privately Owned Business segment (familiebedrijven) wordt gewerkt aan de implementatie van tooling voor strategische businessplanning en het familiestatuut.

- Wij hebben in het boekjaar geïnvesteerd in de samenwerking met een nieuwe partner met expertise op het vlak van de Digital Consulting. Vanuit deze expertise wordt onze dienstverlening uitgebreid waarbij relaties ondersteund kunnen worden door inzet van 'robotics' in hun bedrijfsprocessen.

Internationale samenwerking en integratie

De samenwerking binnen Mazars Groep leidt tot standaardisatie op het gebied van bijvoorbeeld informatietechnologie en trainingen van onze mensen, met als gevolg een optimale schaalgrootte bij het doen van investeringen op dat gebied. Bovendien helpt de internationale integratie bij het verhogen van de risicobeheersing alsmede de commerciële slagkracht bij internationaal georganiseerde klanten.

De samenwerking tussen professionals uit verschillende landen is niet anders dan die tussen Nederlandse Mazars professionals. Vooral internationale organisaties herkennen daarvan direct de voordelen. De internationale integratie biedt ook kansen aan onze medewerkers om mee te werken in internationale opdrachten en/of opleidingstrajecten.

In onze sector zijn we trendsetter met deze naadloze internationale vorm en aanpak. We kunnen dat waarmaken doordat we een voor de branche uniek internationaal businessmodel hebben, gebaseerd op een aantal organisatorische en financiële afspraken tussen de diverse rechtspersonen in de verschillende landen. Er is sprake van internationale eenheid van strategie, beleid en operationele activiteiten en het sluitstuk daarvan is dat er ook financiële solidariteit bestaat tussen partners uit verschillende landen. Onderweg naar een nog duurzamere samenwerkingsvorm binnen Mazars Groep zijn wij bezig de structuren opnieuw op te zetten en in te richten. Dit zal ons nog beter in staat stellen om internationale investeringen te doen in kantoren, praktijken, specialismen en servicelines.

Mazars heeft in de afgelopen jaren verdere stappen gezet in de integratie en de samenwerking in de Verenigde Staten, Duitsland, China en Australië die de wereldmarktpositie in belangrijke mate versterken. In het afgelopen jaar is door Mazars North America Alliance onze slagkracht in de Verenigde Staten uitgebreid naar 16.000 professionals.

Mazars Groep heeft haar jaarverslag 'Striking the Balance' (boekjaar 2018 / 2019) gepubliceerd.

Naast de sterke eigen internationale organisatie is Mazars Groep lid van Praxity. Deze wereldwijde alliantie van onafhankelijke accountants- en adviesorganisaties opereert in 97 landen met zo'n 33.000 professionals.

Risico's en zekerheden

Wij zijn gedreven door onze maatschappelijke rol. Onze reputatie is een voorwaarde voor onze duurzaamheid.

In de toelichting op de jaarrekening is een uitgebreide passage opgenomen over de financiële risico's en de beheersing daarvan. Hierbij is uiteengezet op welke wijze wij omgaan met het kredietrisico, het liquiditeitsrisico en het renterisico. Mazars Groep heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

In onze visie is ons streven opgenomen om blijvend kwaliteit verder te ontwikkelen en te interneren in onze organisatie. Dat iteratief proces waarbij geleerd wordt van fouten is de belangrijkste voorwaarde om blijvend in te kunnen spelen op risico's. Risicomanagement is als eerste een taak van de Raad van Bestuur. Maar ook alle partners, leidinggevenden en overige mensen in onze organisatie spelen een rol in het managen van risico's.

Op Mazars Groep niveau is een Risk Mapping opgesteld. In Nederland hebben wij op basis van de groepssystematiek onze risicoafwegingen nader geduid. Hierna is onze risicomatrix opgenomen waarin, rekening houdend met onze risicobereidheid, de risico's, de mogelijke gevolgen en de beheersingsmaatregelen zijn beschreven.

RISICO	MOGELIJKE GEVOLGEN	BEHEERSINGSMAATREGELEN
Ingezette veranderingen blijven achter	• Negatieve ontwikkelingen gedrag • Intrinsieke motivatie vermindert en wordt gedrag voor 'the record' • Reputatie / vermindering aantrekkelijkheid voor talenten	Veranderprogramma, partner- en -personeelsbeleid: • Tone at the top • Rol van Raad van Commissarissen • Stimuleren van diversiteit (gender en overig) • Training gericht op feedback en verbetering • Veranderprogramma en brede motivatie van de gehele organisatie
Onaantrekkelijk voor talenten van alle niveaus	• Mindere kwaliteit van dienstverlening • Coaching on the job komt onder druk	• Permanente aandacht voor markt-conforme beloning • Doorontwikkeling kwaliteit van opleidingen • Stimuleren van doorgroei / diversiteit • Medewerkerstevredenheid meten en ageren • Actieve rol Young Profs • Onverminderde aandacht voor thema's van het Veranderprogramma: werkdruk, tone at the top en lerende organisatie • Aanvullende investering in recruitment • Actieve coaching door partners
Kwaliteit is onvoldoende **Niet compliant met wet- en regelgeving**	• Maatschappelijke rol wordt onvoldoende ingevuld • Boetes en mogelijk verlies vergunning • Reputatieverlies en bedreiging duurzaamheid • Aansprakelijkheidsclaim	• Kwaliteits- en Veranderprogramma Ons stelsel: • Kwaliteit centraal in partner- en personeelsbeoordelingen en -beloningen • Compliance en vaktechniek zelfstandig gepositioneerd • Dossierreviews in alle servicelines • Oorzakenanalyses en verbeterpramma's • Trainingsprogramma's (vaktechnische en persoonlijke competenties) • Toezicht Raad van Commissarissen • Herijking verzekeringsbeleid in afstemming met Mazars Groep

RISICO	MOGELIJKE GEVOLGEN	BEHEERSINGSMAATREGELEN
Rendement komt onder druk	• Onvoldoende aantrekkelijk voor toptalenten • Onvoldoende mogelijkheid voor innovatie en investeringen • Bedreiging duurzaamheid	• Budgetterings- en monitoringsproces • Opdrachtacceptatie- en continuering • Overige maatregelen financiële beheersing
Klant- en marktgerichtheid vermindert **Onvoldoende innovatie (digitaal en kennis)**	• Klant- en omzetverlies • Bedreiging duurzaamheid	• Innovatie in Mazars Groep en op nationaal niveau • Investering in digitalisering • Versterking partnerteam gericht op sectoren en specialismen • Bestuursmodel gericht op servicelines en sectoren
Kwetsbaarheid van IT-oplossingen	• Uitval leidt tot verstoring dienstverlening • Dataverlies leidt tot schade (klanten, boetes, reputatieverlies) • Cybercrime waardoor continuïteit dienstverlening wordt bedreigd	• Kwaliteit en inbedding in organisatie van IT-afdeling • Frequente pentesten • Interne regels over gebruik • Maatregelen bescherming privacy • Vernieuwing backofficesystemen

Mensenwerk

De kwaliteit van de mensen bepaalt ons succes. Dat geldt in principe voor elke onderneming, maar is zeker voor Mazars essentieel, omdat wij, in lijn met de Mazars Gedragscode, nadrukkelijk van onze mensen naast passie en verbinding, een professioneel-kritische houding verwachten.

Wij investeren blijvend in de ontwikkeling van onze mensen. Binnen alle servicelines worden onze mensen naast de externe opleidingen die ze volgen, intern getraind op zowel vaktechnische als overige competenties. Zowel partners als andere professionals van Mazars leveren een bijdrage aan externe opleidingsinstituten.

De arbeidsmarkt is competitief. In het afgelopen jaar is wederom een forse inspanning geleverd gericht op de versterking van onze bezetting. Tevens blijven wij inzetten op het bieden van ontwikkelingskansen van onze talenten. Het gemiddeld aantal mensen op basis van fte inclusief 57 partners, stijgt in het boekjaar 2018 / 2019 met 76 fte tot 880.

Per 31 augustus 2019 bedraagt het aantal medewerkers 950 inclusief partners.

Na 1 september 2018 zijn inmiddels vier partners benoemd waarvan twee vrouwen. Desalniettemin is bij de partners de verhouding tussen mannen en vrouwen helaas nog verre van acceptabel. De doelstelling voor het aantal vrouwelijke partners ligt hoger. Van de evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen in de bestuursorganen zoals genoemd in de Wet bestuur en toezicht is mede daardoor geen sprake. Zowel vanuit Mazars Groep als in Nederland zijn de initiatieven verder aangescherpt, gericht op een toekomstig betere vertegenwoordiging van vrouwen.

Financiering

De financiering van Mazars bestaat uit kapitaal en leningen verstrekt door partners via de Stichting Financiering Mazars Paardekooper Hoffman en bankkrediet voor de investeringen in werkkapitaal. De solvabiliteit, rekening houdend met achterstelling van schulden, bedraagt 34% en voldoet aan de door ons gestelde norm.

In het kader van de afspraken met de Rabobank wordt een deel van de partnerfinanciering aangemerkt als achtergesteld ten behoeve van de bank. Wij verwachten geen materiële beperkingen uit hoofde hiervan.

Verwachting

Wij verwachten voor het boekjaar 2019 / 2020 een verdere organische groei waarbij wij onverminderd zullen worden geconfronteerd met de uitdagingen van de personeelsmarkt en de noodzaak om blijvend te investeren in kwaliteit zowel wat betreft mensen als in IT. Hoogste prioriteit voor ons is het vinden en binden van mensen. Wij verwachten geen belangrijke wijzigingen in onze financieringsstructuur.

In het komende jaar zullen wij vooruitlopend op een komende bestuurswisseling eind 2020 onze strategie 2020 / 2024 vormgeven in lijn met het vergelijkbare proces in Mazars Groep.

Mede gezien de uitdagingen verwachten wij een vergelijkbaar rendement als over 2018 / 2019.

Tot slot

Recent zijn enkele rapporten over de accountancysector (Monitoring Commissie Accountancy en Commissie Toekomst Accountancysector) en meer specifiek over ons (AFM) gepubliceerd. Wij herkennen ons in het geschetste beeld dat de sector de afgelopen jaren flinke stappen heeft gemaakt heeft. Tegelijkertijd zijn wij met onze mensen nog steeds dagelijks bezig met het verbeteren van de geleverde kwaliteit en het versterken van de kwaliteitsgerichte cultuur van Mazars.

Deze rapportages alsmede de ontwikkelingen in het afgelopen jaar zijn voor ons een stimulans om door te gaan met het samen bouwen aan onze toonaangevende kwaliteit, met onze missie en kwaliteitsvisie als fundament.

Wij willen tenslotte over kunnen dragen aan de volgende generatie zodat Mazars blijvend een rol in het publiek belang kan spelen.

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

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

Rotterdam, 12 februari 2020

Raad van Bestuur

TON TUINIER
HANS VISKIL
PETER HOPSTAKEN
WIM LUBBEN
MARK LUCAS LUIJCKX

FINANCIAL STATEMENTS 2018 / 2019

BEKIJK HIER DE FINANCIAL STATEMENTS 31 AUGUST 2019 VAN MAZARS NEDERLAND. ▶

CONTACT

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

MAZARS