

BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.

TRANSPARANTIEVERSLAG 2018

# ZEKERHEID TOEVOEGEN



**BDO**

# Inhoudsopgave

1. Verslag van het bestuur	3
2. Verslag van de Raad van Commissarissen	8
3. Het kwaliteitsbeheersingssysteem	12
▶ Cultuur en leiderschap	13
▶ Onze mensen	15
▶ Onafhankelijkheid en integriteit	18
▶ Geheimhouding en vertrouwelijkheid	22
▶ Cliënt- en opdrachtacceptatie	23
▶ Uitvoering van opdrachten	26
▶ Monitoring	32
▶ Beoordeling en beloning externe accountants	38
4. Onze governance	41
▶ Juridische en organisatorische structuur	41
▶ Internationaal netwerk	42
▶ Verklaring beleidsbepalers	45
<b>Bijlagen</b>	
B1 Lijst van Organisaties van Openbaar Belang	47
B2 Overzicht van afkortingen	48
B3 Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER	49

## Dit is een interactieve PDF

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

Met de knoppen  en  springt u één pagina achter- en vooruit.

Met de knoppen  en  springt u naar het vorige en volgende hoofdstuk.

De inhoudsopgave kunt u openen met de menuknop .

# 1. Verslag van het bestuur

## Altijd en overal topkwaliteit leveren

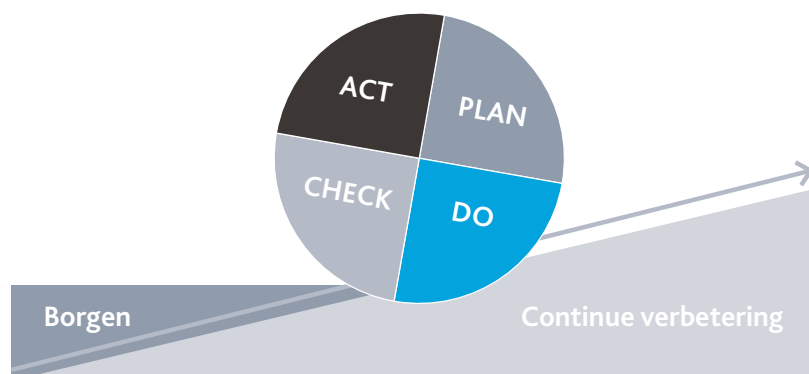
**BDO heeft topkwaliteit centraal staan voor het realiseren van haar strategie, het is onze ambitie 'de allerbeste service te bieden en daarbij steeds topkwaliteit te leveren'. Het credo 'altijd en overal topkwaliteit leveren' is en blijft dan ook in de periode 2018-2020 essentieel voor het realiseren van 'exceptional client service'.**

Kwaliteit en de allerbeste service worden geleverd door de inzet van onze medewerkers, zij zijn voor ons de belangrijkste factor in de uitvoering van het realiseren van onze ambitie voor het maatschappelijk verkeer en onze opdrachtgevers. In het verlengde daarvan is een belangrijk doel voor BDO om de kwaliteit van het beroep te verhogen en om de reputatie en richting jongere generaties de aantrekkelijkheid van het beroep te versterken. De reputatie van het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants van BDO. BDO wil een organisatie zijn met professionals die vertrouwenspersoon zijn voor hun omgeving en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor maatschappij en stakeholders.

De controlewerkzaamheden van een accountant zijn erop gericht zekerheid toe te voegen aan de betrouwbaarheid van de informatieverstrekking door bedrijven en instellingen aan het maatschappelijk verkeer. Bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden hebben wij ons als doel gesteld altijd en overal topkwaliteit te leveren.

Onder topkwaliteit verstaan we:

- ▶ Het dienen van het publieke belang prevaleert boven andere perspectieven op kwaliteit;
- ▶ Het voldoen aan beroepsstandaarden, wet- en regelgeving: niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet!;
- ▶ Het leveren van meerwaarde aan collega's en klanten.



Binnen deze kaders komen accountants tot een gefundeerd oordeel dat zorgt voor een redelijke mate van zekerheid, waarbij vanuit een onafhankelijke en onderzoekende houding en een grondige kennis van feiten de accountant tot de juiste afweging komt.

Voor het sturen op kwaliteit volgens het Plan-Do-Check-Act-besturingsmodel, worden de strategische doelstellingen vertaald naar jaarplannen waarin de prioriteiten aan de hand van kernthema's worden beschreven qua doelstelling, beoogd resultaat, te nemen acties, KPI's en de benodigde investeringen.

Het belangrijkste thema in het jaarplan betreft het kwaliteitsklimaat. Om topkwaliteit te kunnen leveren is een stimulerend en faciliterend klimaat noodzakelijk waarbinnen mensen optimaal in staat worden gesteld om topkwaliteit te leveren en uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen. Wij zien het stimuleren van kwaliteit door het versterken van een kwaliteitsgerichte cultuur binnen Audit & Assurance (A&A) als prioriteit.

Hierbij staan de projecten BDO Horizon, het Leiderschapsprogramma en Diversiteit centraal.

Een ander belangrijk thema in het jaarplan is Centralisatie. Centralisatie ziet op het beter grip krijgen op de organisatie waardoor deze meer wendbaar en beter bestuurbaar wordt. Speerpunten zijn het centraliseren van specialistische werkzaamheden binnen een beperkt aantal praktijken, zoals de controle van woningcorporaties, ziekenhuizen en financiële instellingen. Daarnaast hebben we hiermee strakkere en kortere rapportagelijnen vanuit het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) naar de Praktijkleiders, is het mogelijk door de centrale informatievoorziening om het dashboard A&A door te ontwikkelen en zijn we gestart met de inzet van robotica in de audit.

## BDO Horizon

Vanuit de Raad van Bestuur (RvB) en ondersteund en uitgedragen door het MT A&A, is in 2016 het programma BDO Horizon gestart. Dit programma richt zich op het creëren van een klimaat waarbinnen het leveren van topkwaliteit optimaal wordt ondersteund.

Het blijvend investeren in ons kwaliteits- en mensgerichte klimaat is voor BDO van groot belang voor het realiseren van onze strategie en doelen. Wij streven naar 'altijd en overal topkwaliteit leveren' door een klimaat te scheppen waarin mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen; zodanig dat BDO duurzaam succesvol is.

Bij de start van Horizon was het streven expliciet een duurzame cultuurbeweging in gang te zetten én op gang te houden.



Eind 2017 heeft BDO de cultuurmeting, voor het eerst uitgevoerd eind 2015, herhaald. De uitkomsten van deze tweede cultuurmeting en de ervaringen met BDO Horizon laten zien dat we stappen voorwaarts hebben gezet: de BDO-cultuur is – in de juiste richting – in beweging. Het onderzoek bevestigt het gevoel dat het verbeteren door middel van (quick) wins op de werkvloer, in de dagelijkse praktijk van de medewerker, écht werkt.

Vorenstaande maakt dat besloten is om BDO Horizon als landelijk gecoördineerd programma te continueren. Het opnieuw landelijk 'laden' van en werken aan het kwaliteitsklimaat is en blijft voor BDO een continu proces.

BDO Horizon 2016-2017 stond vooral in het teken van concrete praktische veranderingen, op de werkvloer, dichtbij de dagelijkse praktijk van de medewerker. Dit blijft zo. Waar we tot nu toe vooral instrumentele en procesmatige veranderingen hebben doorgevoerd, zal binnen BDO Horizon 2018-2019 de gedragsmatige verandering centraal staan.

Voor de Line of Service Audit & Assurance (LoS A&A) richten wij ons hierbij op specifieke aandachtspunten en de realisatie daarvan, te weten: 'Wij nemen onze verantwoordelijkheid' en 'Wij geven het goede voorbeeld'.

Deze aandachtspunten zijn verder uitgewerkt in een viertal gedragsankers:

- ▶ Bieden van onderlinge hulp bij vragen;
- ▶ Integer en transparant handelen;
- ▶ Geven en ontvangen van feedback;
- ▶ In actie komen als het nodig is.

Het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie wordt binnen de aanpak ingezet als middel om de door ons geformuleerde doelen te behalen. Met het vergroten van het lerend vermogen halen we meer rendement uit onze nieuwe, verbeterde en bestaande processen, tools en instrumenten die ons kwaliteitsgerichte klimaat ondersteunen.

## Het leiderschapsprogramma

Eén van de doelstellingen van BDO Horizon 2018-2019 is bij te dragen aan het leggen van een goede basis voor de verdere ontwikkeling van ons leiderschap.

Leiderschap is in 2018 en 2019 een centraal thema voor BDO. Investeren in leiderschap is nodig omdat onze leiders de dragers zijn van onze cultuur. De beweging die wij willen doormaken ten aanzien van ons op topkwaliteit gerichte klimaat, kan alleen succesvol zijn als het gedrag van onze leiders hierbij aansluit. Concreet betekent dit dat we investeren in het vaststellen en ontwikkelen van leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan het altijd en overal leveren van topkwaliteit. BDO heeft

daartoe een leiderschapsprogramma ontwikkeld waarin self awareness, de impact van gedrag op anderen en het zich ontwikkelen als leider centraal staan. Het programma Leiderschap in Beweging is in het najaar 2018 met een eerste groep collega's van start gegaan. Deelnemers gaan hierbij in gemixte groepen en in hun praktijk zelf aan de slag met leiderschap. Na een tussenevaluatie in het voorjaar 2019 streven we naar de start van meer groepen in het voorjaar en najaar 2019. Onze ambitie is de ontwikkeling van ruim 250 collega's in de komende tweeënhalf jaar.

## Diversiteit

Onze maatschappij, stakeholders en arbeidsmarkt zijn divers. BDO gelooft dat de organisatie zich alleen via diverse leiders en medewerkers blijvend kan ontwikkelen. Het vergroten van de diversiteit binnen de organisatie is een belangrijke doelstelling uit het jaarplan 2018. Deze doelstelling is als volgt geformuleerd: 'Er is voldoende diversiteit binnen BDO om de concurrentiepositie te versterken, aantrekkelijk te blijven voor de arbeids- en afzetmarkt, invulling te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het versterken van kwaliteit en innovatie om duurzaam te kunnen blijven ontwikkelen en bestaan'.

In 2018 is het door het bestuur geïnitieerde diversiteitsprogramma verder ontwikkeld. Naarmate we ons verder in dit onderwerp verdiepen en dit bespreekbaar maken, ervaren we dat de behoeften van zowel jonge mannen en vrouwen in lijn met elkaar liggen. Dit geldt eveneens voor de behoeften van andere doelgroepen.

Hier toe streven we, in lijn met de personele strategie van BDO International, naar een nadrukkelijk mensgerichte cultuur. Wij zijn ervan overtuigd dat deze mensgerichte cultuur ertoe leidt dat collega's ongeacht geslacht, geaardheid of afkomst zich gewaardeerd en welkom voelen binnen BDO. Hierdoor zullen zij hun talenten optimaal ontplooiën en bijdragen aan onze lerende organisatie.

De komende periode ligt de focus op 'vrouwen naar de top'. BDO blijft achter bij de gestelde diversiteitsambitie en het is van cruciaal belang om de doorstroming van vrouwen naar verantwoordelijke posities te stimuleren. In 2018 is een projectplan gemaakt en vanaf mei 2018 is het Project Diversiteit van start gegaan onder externe begeleiding. Er is gestart met een peergroepsessie bestaande uit een afspiegeling van het personeelsbestand - van starter/young BDO tot partner. Hierbij is gesproken over de ambitie en uitdagingen rondom diversiteit en inclusie. In september 2018 namen bijna 50 vrouwen deel aan een speciale BDO Inspiratiesessie over het thema Diversiteit & Inclusie. Ook stond een paneldiscussie op het programma, waarbij de deelnemers met een panel met elkaar van gedachten wisselden over het thema. Tevens is met het verdere plan van aanpak aan de slag gegaan. Het in het najaar 2018 vastgestelde projectplan zal in 2019 verder uitgevoerd worden.



## Verdere uitvoering van het jaarplan

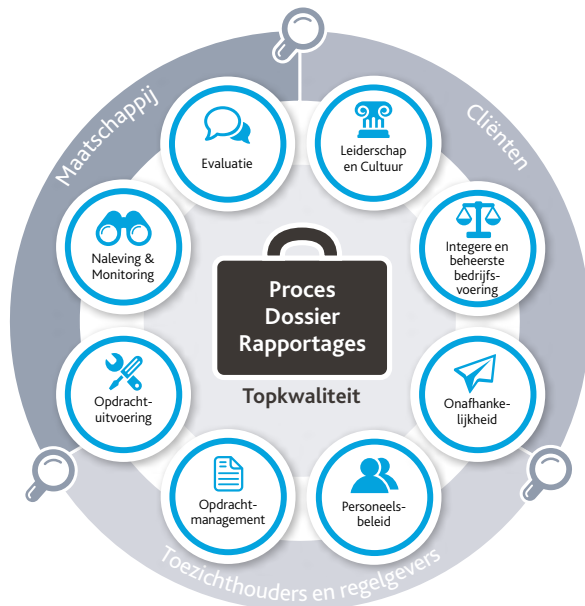
Naast het kwaliteitsklimaat hebben we in 2018 ook andere acties in het kader van het jaarplan uitgevoerd. De belangrijkste geven wij hieronder kort weer.

### Formulieren van het kwaliteitsbeleid

In 2018 is gewerkt aan de afronding van het nieuwe kwaliteitsbeleid. Zowel de Raad van Bestuur (RvB) als Raad van Commissarissen (RvC) hebben 'Het stelsel van kwaliteitsbeleid van BDO Audit & Assurance B.V.' in het derde kwartaal van 2018 goedgekeurd. In het najaar is het kwaliteitsbeleid geïntroduceerd bij alle medewerkers en via intranet beschikbaar gesteld.

Het doel van het kwaliteitsbeleid A&A is om zorg te dragen dat wij de missie en strategische doelstellingen van A&A voor de komende jaren, kortweg weergegeven met onze ambitie 'Altijd en overal topkwaliteit leveren', realiseren.

Het kwaliteitsbeleid A&A beschrijft hoe binnen A&A op kwaliteit wordt gestuurd en kwaliteit wordt gewaarborgd. Met andere woorden hoe het stelsel van kwaliteitsbeheersing is opgezet, werkt en hoe de naleving daarvan is geborgd. Het kwaliteitsbeleid omvat daarmee de interne beheersing ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening door A&A



Het stelsel van kwaliteitsbeleid van BDO Audit & Assurance BV

In maart 2019 is een verplichte e-learning aan alle medewerkers van de LoS A&A uitgebracht ter nadere introductie.

### Scherper (her)acceptatiebeleid

Met ingang van het najaar van 2017 worden alle verzoeken tot nieuwe controleopdrachten niet alleen door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) beoordeeld, maar opdrachten met een verwacht budget van meer dan € 50.000 ook door het MT A&A. De focus bij deze beoordelingen ligt op het terrein van beschikbare capaciteit, complexiteit, risico's en uitvoerbaarheid van de opdracht. Daarnaast willen we dat nieuwe klanten voor onze medewerkers een aantrekkelijke uitdaging en een prettige werkomgeving vormen; binnen BDO is dit gaan leven als de 'funfactor'.

In het voorjaar van 2018 is aangekondigd dat de individuele externe accountants net als in 2017 opnieuw hun opdrachtenportefeuille moeten analyseren om te bepalen of – mede gezien het risicoprofiel – de mogelijkheden om kwaliteit te leveren en gezien de beschikbare resources de opdracht voor continuering in aanmerking komt. Hierbij wordt tevens de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles bewaakt teneinde vast te stellen dat deze omvang zodanig is dat de externe accountant voldoende in staat is tot het leveren van zijn/haar partnerbetrokkenheid en daarmee kwaliteit.

### Strategische personeelsplanning

In 2017 is gewerkt aan een eerste versie van een Strategische personeelsplanning (SPP). In de maanden mei/juni 2018 heeft een verdere verdiepingsslag plaatsgevonden. Het doel van de SPP is om onze bemensing nu en in de toekomst optimaal aan te laten sluiten bij onze doelstellingen en onze medewerkers te stimuleren om zichzelf uit te dagen en te ontwikkelen. Tevens worden de gegevens uit de SPP gebruikt om te beoordelen welke en hoeveel klanten in een bepaalde praktijk bediend kunnen worden; oftewel hebben we de resources om de gewenste kwaliteit te leveren.

### Onderzoeken hoe een veilige omgeving te creëren

In dit kader heeft het MT A&A in 2018 nader onderzoek gedaan naar het beleid met betrekking tot dossierreviews en de vervolgstappen. Geconcludeerd is dat zaken die hierbij een rol spelen meer en nadrukkelijker transparant voor het voetlicht gebracht moeten worden om een veilige en lerende omgeving voor onze externe accountants en hun teams mogelijk te maken. Hiertoe is nieuw beleid rondom dossierreviews en de opvolging daarvan ingevoerd. De nadruk ligt niet meer op straffen, maar op leren en ontwikkelen. Dit klinkt ook door in ons beloningsbeleid, dat kent in beperkte mate bonuscomponenten, ook hier ligt de focus op leren, ontwikkelen en in een bij de medewerker passend tempo doorgroeien.



### **Project Uniformering en Standaardisering, inclusief implementatie**

Eind 2017 is een projectgroep geformeerd, bestaande uit externe accountants, met als opdracht de best practices met betrekking tot de uitvoering van de controlewerkzaamheden breed vanuit het hele land te inventariseren, te beoordelen en tot één voorstel per onderdeel te komen dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het Bureau Vaktechniek (BVT) en het MT A&A.

Doelstelling van dit project is te komen tot een verdere uniformering en standaardisering in de uitvoering van de werkzaamheden, zodat er sprake is van één uniforme werkwijze die over alle praktijken heen wordt gevolgd.

Het project is eind 2018 afgerond en gepresenteerd tijdens de landelijke accountantsvergadering. De goedgekeurde voorstellen zijn systematisch opgenomen op de voor teams toegankelijke intranetsite en worden tijdens de uitvoering van de controle geraadpleegd en toegepast.

### **Oorzaakanalyses uitvoeren en uitkomsten opvolgen**

Eind 2017 is het 'Beleid ten aanzien van oorzakaanalyses' vastgesteld. In dit beleid wordt een zogenaamde 'uitgebreide oorzakaanalyse' beschreven. Een uitgebreide oorzakaanalyse is een gesprek met en discussie binnen het gehele controleteam onder leiding van een gedragsdeskundige en bijgestaan door iemand van QRM of BVT. Het controleteam voert met elkaar – van de jongste assistent tot en met de verantwoordelijk partner – het gesprek over de aspecten die goed zijn gegaan en over de aspecten die beter zouden kunnen in het controleproces, zoals dat bij het betreffende controledossier doorlopen is.

In het voorjaar 2018 heeft een pilot plaatsgevonden ten aanzien van een uitgebreide oorzakaanalyse op een in een review als voldoende beoordeeld dossier. De evaluatie van deze pilot heeft uitgewezen dat het schema en de werkwijze met betrekking tot de uitgebreide oorzakaanalyse goed werkt en dat de uitgebreide oorzakaanalyses ook door de teams als uiterst leerzaam wordt ervaren. Naar aanleiding van de opgedane ervaringen bij deze pilot is besloten bij alle uitgevoerde reviews 2017 en 2018 (zowel bij voldoende als bij onvoldoende beoordeelde dossiers) een uitgebreide oorzakaanalyse uit te voeren.

Door het projectteam, dat de uitgebreide oorzakaanalyses heeft uitgevoerd, is een verslag gemaakt, waarbij op organisatieniveau conclusies en aanbevelingen zijn gedaan. Deze conclusies en aanbevelingen zijn besproken binnen het MT A&A en met de Praktijkleiders, en zijn opgepakt om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Nadere uitwerking daarvan wordt in 2019 zichtbaar.

### **Innovatie**

Onder het speerpunt innovatie vinden meerdere projecten plaats. Een van deze projecten betreft een schil rondom onze audit tool APT, ons ERP-pakket COProf en ons client- en opdrachtacceptatiesysteem. De mogelijkheden van deze schil voor het monitoren van kwaliteitsindicatoren zal in 2019 verder worden opgepakt en uitgewerkt. Daarnaast is gestart met de voorbereiding van de uitrol van de Next Gen-versie van APT (Audit Process Tool), waarbij APT geheel naar de cloud migreert. Andere projecten betreffen het verder implementeren van robotics, waarbij we routinematige audithandelingen vrijwel geheel automatiseren met behulp van artificial intelligence; de pilot hiervan is in 2018 succesvol geweest. Tot slot gaan we door met het verdiepen van de inzet van data-analyse, dat we in 2018 bij vrijwel alle opdrachten hebben ingezet.

We hebben voortgang geboekt in onze verandertrajecten en tevens stappen gezet om kwaliteit te verbeteren en te waarborgen. Het streven naar verbeteringen is een continu proces. We begrijpen dat de publieke opinie van mening is dat de veranderingen sneller zouden moeten gaan, we zetten ook alles op alles om flinke stappen vooruit te zetten. Dat lukt, maar het vergt wel tijd en realistische verwachtingen. Kwaliteitsverbetering moet verankerd worden, niet alleen in de systemen maar ook in de werkwijze, de routine en in de cultuur. We zetten daar grote stappen in, maar we hebben het einddoel nog niet bereikt. Wat vast staat is dat alles gericht is op kwaliteit en op onze mensen die dagelijks de topkwaliteit leveren, dit besef is verankerd in ons DNA.

*Eindhoven, 23 april 2019*

#### *Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.*

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters (lid Raad van Bestuur)

#### *Management Team Audit & Assurance*

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA, Head of Audit
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA



## 2. Verslag van de Raad van Commissarissen

**Het boekjaar 2018 was het tweede volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen (RvC) van BDO. Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur (RvB) en de algemene bedrijfsvoering van BDO. Dit toezicht strekt zich uit tot de audit- en adviespraktijken en de synergieën en uitdagingen van het naast elkaar bestaan van deze praktijken binnen BDO. Onze taken en verantwoordelijkheden bestrijken hiermee bedrijfsbrede aspecten. Wij houden toezicht op het beleid van de RvB; in het bijzonder als het gaat om de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de interne systemen voor risicobeheersing en controle en de financiële verslaggeving.**

Bij de uitvoering van onze taken houden wij rekening met de belangen van BDO en bewaken wij de belangen van de stakeholders van BDO. Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toe te zien op de borging van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit bij BDO. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publiek belang zal leiden tot het creëren en beschermen van deze waarden voor alle stakeholders van BDO.

Het belangrijkste instrument bij het bewaken van het publiek belang is het monitoren van de strategie, kwaliteit, cultuur en gedrag alsmede de onafhankelijkheid van de organisatie. Wij dagen de RvB uit en geven deze constructief advies met betrekking tot bovengenoemde en andere onderwerpen.

Om invulling te kunnen geven aan onze brede maatschappelijke rol bestaat de RvC uit externe leden met een breed scala aan ervaring en kennis uit hun eerdere en huidige functies. Dit verslag beschrijft hoe het toezicht is uitgeoefend op de RvB van BDO en op de gang van zaken bij BDO in het algemeen.

### Ontwikkelingen 2018

Gedurende het jaar 2018 stond de accountantssector wederom onverminderd in de publieke belangstelling. Onder meer trad de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties (Wama) per 1 juli 2018 in werking en verscheen het rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA), terwijl tegen het einde van het jaar de minister van Financiën de Commissie Toezicht Accountancysector (CTA) instelde. Ontwikkelingen die van grote invloed zijn of zullen worden op de sector én de individuele organisaties.

Met name de inwerkingtreding van de Wama was binnen BDO onderwerp van diepgaande discussie. De RvC heeft waardering voor de wijze waarop deze discussie werd gevoerd en heeft geleid tot heldere standpunten.

Het rapport van de MCA toont voortschrijdend inzicht. Het rapport 'In het publiek belang' wordt kritisch in beschouwing genomen, waarbij de effectiviteit van de verschillende in dat rapport genoemde middelen een centraal thema lijkt.

De taak van de CTA geeft aan dat mede (en mogelijk vooral) de structuur en verdienmodellen van accountantsorganisaties in beschouwing moeten worden genomen tegen de achtergrond van verdergaande verbetering van de kwaliteit bij accountantsorganisaties. Tegen het einde van 2019 wordt de commissie geacht haar werkzaamheden afgerond te hebben.

Ongetwijfeld zullen gedurende 2019 nieuwe opvattingen, suggesties en/of maatregelen ter zake van de kwaliteit van de accountantsorganisaties verschijnen. De RvC acht het haar taak te bezien op welke wijze BDO inspeelt op de lopende en te verwachten ontwikkelingen. Daarbij is het uitgangspunt dat primair BDO zelf – uiteraard rekening houdende met bestaande en/of nieuwe wet- en regelgeving – verantwoordelijk is en blijft voor het bereiken van de intern gestelde en extern verwachte kwaliteitsdoelstellingen. Van groot belang is daarbij de inzet van de middelen, waarbij de verwachte effectiviteit en de meetbaarheid van de resultaten centrale thema's moeten zijn. BDO moet zelf het maatwerk creëren dat haar organisatie optimaal past. De RvC zal toezien op de keuzes die gemaakt worden en op de voortvarendheid die BDO bij de uitvoering betracht. Voorts zal de RvC BDO continu uitdagen en stimuleren koers te houden.



## Toezicht 2018

Wij hebben gedurende 2018 zes reguliere vergaderingen en verschillende informele gesprekken en conference calls gehouden met de RvB. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de Heads of LoS (Line of Service), de Ondernemingsraad (OR) en diverse staffunctionarissen en hebben ontmoetingen plaatsgevonden met partners tijdens de partnervergaderingen. Deze gesprekken geven de RvC belangrijke input om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

In het verslagjaar 2018 heeft een aantal belangrijke thema's centraal gestaan bij de uitoefening van het toezicht:

### 1 Kwaliteit en maatschappelijk belang

Als RvC stimuleren en monitoren wij dat de kwaliteit van de organisatie wordt verbeterd. Gedurende het boekjaar hebben wij ons onder meer gericht op het uitdagen en adviseren van de RvB over beleidslijnen en maatregelen op het gebied van kwaliteit binnen de LoS Audit & Assurance. Hierbij is door ons het accent gelegd op intensivering van maatregelen met een hoge effectiviteit op de korte termijn, zoals maatregelen in het kader van partnerbetrokkenheid bij opdrachten en de portefeuille-omvang van de externe accountants. Ook bij partnerbenoeming en beloning zien wij toe op kwaliteit als belangrijk criterium.

Een ander belangrijk aandachtspunt in het kader van kwaliteit is de correcte uitvoering van de maatregelen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) zoals aangegeven in het rapport 'In het publiek belang'. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) onderzoekt de implementatie van het verandertraject via het 'AFM Dashboard 2016 implementatie en borging van het verandertraject', gepubliceerd in juni 2017. De AFM heeft deze beoordeling gecentraliseerd rond de thema's 'In control', 'Gedrag en cultuur' en 'Intern toezicht'. Wat dat laatste betreft, richt de AFM zich op hoe de RvC zijn verantwoordelijkheden in de praktijk toepast. Met betrekking tot intern toezicht erkent de AFM de inspanningen van de RvC om kwaliteit en publiek belang te waarborgen. Een hogere kwaliteit van dienstverlening versterkt zowel de positie van BDO als accountantsorganisatie als die van de maatschappij als geheel, door de zekerheid die op deze wijze wordt toegevoegd aan de financiële dienstverlening.

### 2 Cultuur en gedrag

Een gezonde organisatiecultuur binnen accountantsorganisaties is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2018 is een verdere verdieping aangebracht in het in 2016 gestarte BDO Horizon-programma. BDO Horizon beoogt een verbetering van de mentaliteit, attitude, cultuur en omstandigheden gericht op kwaliteitsverbetering, in de meest brede zin tot stand te brengen. Hiermee is een leer- en verbeterproces geïntroduceerd, dat BDO verder wil uitbouwen en verankeren in de organisatie. Dat vraagt om een blijvende investering in een lerende organisatiecultuur, gericht op het continu blijven ontwikkelen van het kwaliteitsgerichte klimaat. De verdere verdieping gericht op gedrag en lerend vermogen is in 2018 ingezet.

Wij stimuleren deze ontwikkeling en monitoren de effectiviteit van de ingezette maatregelen. In 2018 zijn er met de RvB veelvuldig gesprekken gevoerd over deze activiteiten en wij hebben de RvB aangemoedigd om de effectiviteit van de ingezette maatregelen nog nadrukkelijker te meten en waar nodig bij te sturen of een extra impuls te geven. Bovendien zijn wij overtuigd van de positieve impact van werknemersdiversiteit (niet alleen gericht op geslacht, maar onder meer ook op achtergrond, deskundigheid en ervaring) op de cultuur van de organisatie en wij zijn dan ook vastbesloten om diversiteitbevorderende maatregelen te blijven stimuleren en ondersteunen.

In 2018 zijn ook de uitkomsten van het cultuuronderzoek 2017 besproken. Dit onderzoek laat een positieve ontwikkeling zien ten opzichte van 2015 op de verschillende thema's. Organisatiebreed is een hoog commitment gemeten ten aanzien van het leveren van kwaliteit. In brede zin wordt meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling ervaren en merken BDO-medewerkers op dat hierin actief wordt geïnvesteerd. Ruimte voor verbetering voor BDO zit vooral op het vlak van het leer- en ontwikkelklimaat, met name ten aanzien van het 'bespreekbaar durven maken, analyseren en leren van fouten'. Wij vinden het dan ook goed om te zien dat juist het lerend vermogen in de nieuwe fase van BDO Horizon centraal staat.

De uitkomsten van deze tweede cultuurmeting en de ervaringen vanuit BDO Horizon laten zien dat er stappen voorwaarts gemaakt worden: de BDO-cultuur is – in de juiste richting – in beweging.

## Overige activiteiten

In 2018 is stil gestaan bij de bezetting en tijdsbesteding van het Management Team van de LoS Audit & Assurance (MT A&A). Wij vinden het van belang dat de leden van het MT A&A voldoende tijd kunnen besteden aan de dagelijkse aansturing van de Audit & Assurance-praktijk. In 2018 hebben wij bepaald dat de praktijkuren van de leden van het MT A&A maximaal 40% van het totaal aan uren mag beslaan. Voor de Head of Audit geldt dat hij volledig is vrijgemaakt voor zijn taak als beleidsbepaler voor BDO Audit & Assurance B.V.

Leden van de RvC hebben zitting in twee permanente commissies: een Auditcommissie (AC) en een Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC). Deze commissies hebben een adviserende rol binnen de RvC en zijn opgezet door en samengesteld uit leden van de RvC zelf. Voor het toezicht op het publiek belang is geen aparte commissie benoemd, wij zien dit als een belangrijke taak voor de gehele RvC.

In het verslagjaar zijn er vanuit de RvC tevens contacten buiten BDO geweest met de AFM, de MCA en de Raden van Commissarissen van de 'next five' OOB-accountantskantoren.

## Training

Wij hebben vastgesteld dat, naast de interne kennissessies die door ons in 2018 zijn bijgewoond zoals op het gebied van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), er behoefte is aan nadere verdieping ten aanzien van maatregelen gericht op het borgen van het publiek belang en technologie & innovatie. Hieraan zal in 2019 verdere invulling gegeven worden. In 2019 zal daarnaast de focus liggen op de voorbereiding op de geschiktheidstoetsing van commissarissen, die naar verwachting in de eerste helft van 2019 zal plaatsvinden.

## Transparantieverlag

De beleidsbepalers van BDO hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2018 met ons besproken. Wij vinden dat het verslag en de toonzetting overeenkomen met onze indruk van het afgelopen jaar en een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen en stand van zaken zoals die in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

## Samenvattend

Wij zien met tevredenheid dat de hiervoor genoemde thema's de volle aandacht krijgen van de RvB, dat wezenlijke stappen zijn gemaakt en dat de RvB bereid is om grondige veranderingen en verbeteringen door te voeren. Wij zien binnen BDO brede groei in bewustwording rondom de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid van de organisatie. Er is veel tijd en energie gestoken in het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur en een helder kwaliteitsbeleid.

## Vooruitblik

Vooruitkijkend naar 2019 zal opnieuw de primaire focus op kwaliteit en cultuur liggen. De feitelijke werking van de genomen maatregelen en de realisatie van de inspanningen gericht op een kwaliteitsgerichte cultuur zullen dan nauwlettend geëvalueerd worden. Belangrijk is dat de gemaakte keuzes en maatregelen getoetst worden op hun effectiviteit, zodat de prioritering en dosering van maatregelen dynamisch kan worden gestuurd. Dit is ook van belang om de organisatie nog meer een lerende organisatie te laten worden. Ook blijven het partnermodel, de diversiteit van de partnergroep en de bestuurders van de toekomst en de daarbij behorende talentontwikkeling, belangrijke thema's. Wij zien de vele uitdagingen die er nog liggen voor de branche in het algemeen en BDO in het bijzonder. Wij zullen de RvB van BDO bij deze uitdagingen ondersteunen, adviseren, challengen en nadrukkelijk monitoren hoe deze uitdagingen het hoofd worden geboden.

*Eindhoven, 23 april 2019*

### *Raad van Commissarissen*

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink (voorzitter)
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius (vicevoorzitter)
- ▶ Th.A.J. (Dorine) Burmanje
- ▶ D.J. (Dennis) Raithel
- ▶ P.A.M. (Paul) Thijssen



### 3. Het kwaliteitsbeheersingssysteem



#### Kwaliteit

Het altijd en overal leveren van topkwaliteit staat centraal in de strategische visie van BDO. Wij zijn continu alert ten aanzien van het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsbeheersingssysteem, vanwege de toenemende complexiteit van klanten, de huidige marktdynamiek en de grote veranderingen waaraan het accountantsberoep onderhevig is.

Om tot verdere kwaliteitsverbeteringen te komen, werken wij voortdurend aan het verder verduidelijken van wat we onder (top)kwaliteit verstaan (de kwaliteitsnorm) en het aanscherpen van de kennis en de kritische grondhouding van de professional die daarbij hoort. Ook creëert de organisatie daarbij de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren. Het gevoel van urgentie voor verdere kwaliteitsverbeteringen is hoog, niet alleen bij de verantwoordelijke bestuurders en partners van BDO, maar bij alle medewerkers in de organisatie. Deze urgentie draagt bij aan een mindset waarin de allerhoogste kwaliteitsnormen door alle medewerkers als vanzelfsprekend worden gezien. We zijn ervan overtuigd dat deze focus op kwaliteit ook noodzakelijk is om op een duurzame wijze ons beroep uit te oefenen.

Wij spreken van 'kwaliteit' als onze organisatie, onze medewerkers en onze dienstverlening in ieder geval:

- ▶ voldoen aan de verwachtingen en behoeften van het maatschappelijk verkeer;
- ▶ voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving; en
- ▶ meerwaarde leveren aan collega's en klanten.

Het kwaliteitsbeleid beschrijft vanuit de strategische doelstellingen hoe binnen BDO op kwaliteit wordt gestuurd en hoe kwaliteit wordt geborgd; met andere woorden hoe het stelsel van kwaliteitsbeheersing binnen BDO is opgezet en werkt. Het kwaliteitsbeleid is een van de instrumenten om te zorgen dat we blijvend voldoen aan de vereisten. Enerzijds betreft dit het toezien op de naleving van wet- en regelgeving door individuele professionals, anderzijds betreft het de zorg van de organisatie dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing zodanig is ingericht dat het een goede beroepsuitoefening mogelijk maakt.

De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de opzet en naleving van het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Zij draagt de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat alle medewerkers handelen volgens de kwaliteitsstandaarden, beschrijvingen en procedures. De RvB

heeft de taak tot inrichting van het stelsel van kwaliteitsbeheersing gedelegeerd aan de Head of Audit, die deze taak uitvoert gezamenlijk met de andere leden van het Management Team Audit & Assurance (MT A&A).

De afdeling Quality & Riskmanagement (QRM) oefent namens de RvB toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hoewel het toezicht van de afdeling QRM zich traditioneel richt op het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance) is een steeds prominenter rol van de afdeling QRM merkbaar bij het beheersen van (compliance)risico's. Hiermee wordt een versterkte beheersing gerealiseerd bij mogelijke inbreuken op de integere en beheerste bedrijfsvoering. De focus van de complianceactiviteiten ligt bij de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en beroepsregelgeving van de accountants. Vanwege het multidisciplinaire karakter van de BDO-organisatie strekt het toezicht van de afdeling QRM op naleving van de wet- en regelgeving zich – op deelterreinen – tevens uit tot de fiscalisten en adviseurs. Het gaat hierbij dan voornamelijk om onafhankelijkheidsregelgeving en regels ten aanzien van de beheerste en integere bedrijfsvoering. Zowel het inrichten van een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing als het toezien op naleving van wet- en regelgeving valt onder de zorgplicht zoals verwoord in de Wta.

In 2018 heeft BDO verder ingezet op cultuur- en gedragsverandering en de verdere ontwikkeling als lerende organisatie. Ook is veel aandacht besteed aan aspecten die samenhangen met de beheersing van kwaliteit. Het gaat om randvoorwaarden die mede waarborgen dat sprake is van een integere en beheerste bedrijfsvoering, een onafhankelijke beroepsuitoefening en voldoende beschikbaarheid van mensen om (assurance)opdrachten te kunnen uitvoeren.

We hebben voortgang geboekt in ons verandertraject en stappen gezet om kwaliteit te verbeteren en te waarborgen. Aangezien kwaliteitsverbetering noodzakelijkerwijs leidt tot veranderingen in systemen, werkwijzen, routines en cultuur, vergt een dergelijk veranderproces tijd. Het is een continu en cyclisch proces, waar we al grote stappen hebben gezet, maar het einddoel nog niet bereikt hebben.

Het kwaliteitsmanagementsysteem Plan-Do-Check-Act ondersteunt ons in het nastreven van continue verbetering van de kwaliteit van onze wettelijke controles en overige dienstverlening. Wij evalueren doorlopend of ons kwaliteitsbeleid en stelsel van kwaliteitsbeheersing het beoogde effect bereiken en brengen waar nodig verbeteringen aan.



## Kwaliteitsbeheersingssysteem

De strategische focus op kwaliteit en de identiteit van BDO in het publieke domein vraagt om een sterke gemeenschappelijke visie en sturing op het terrein van kwaliteit. De behoefte aan centrale sturing en de maatschappelijk positie van BDO vormen de kern van de transitie en het leiderschap dat in de komende jaren benodigd is om duurzaam succesvol te kunnen zijn. In 2018 heeft BDO stappen gezet om het kwaliteitsbeheersingssysteem verder te professionaliseren. Zo is nadere uitwerking gegeven aan een omschrijving van het kwaliteitsbeleid voor Audit & Assurance (A&A) via een 'top-down'-benadering. Hiermee wordt verduidelijkt op welke wijze op kwaliteit wordt gestuurd en hoe kwaliteit wordt gewaarborgd. Het is een integrale beschrijving van de interne beheersing van kwaliteit. Dit betekent dat een belangrijke basis is gelegd om de aansturing ten aanzien van kwaliteit verder te professionaliseren.

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze BDO het stelsel van kwaliteitsbeheersing heeft ingericht. Tevens is beschreven hoe intern toezicht wordt gehouden op de naleving van het stelsel. De volgende elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn in het vervolg van dit hoofdstuk uiteengezet:

CULTUUR EN LEIDERSCHAP	ONZE MENSEN	ONAFHANKELIJKHEID EN INTEGRITEIT	GEHEIMHOUDING EN VERTROUWELIJKHEID
CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE	UITVOERING VAN OPDRACHTEN	MONITORING	BEOORDELING EN BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS

### CULTUUR EN LEIDERSCHAP

Onze cultuur en leiderschap binnen de organisatie dragen bij aan het leveren van topkwaliteit. We doen dit door onze strategie, kernwaarden en het gewenste gedrag uit te dragen richting al onze partners en medewerkers. Binnen de kwaliteitsgerichte cultuur, stellen we mensen optimaal in staat om topkwaliteit te leveren, en stimuleren en dagen we ze uit om het beste uit zichzelf te halen.

#### Kwaliteits- en cultuurprogramma BDO Horizon

Ten behoeve van het realiseren van een duurzame kwaliteitsgerichte cultuur is BDO eind 2016 gestart met het cultuurprogramma BDO Horizon. In 2018 kreeg dit programma een nieuwe impuls, de doelstelling van het programma is echter onveranderd: *Gedrag van alle medewerkers en leiding-*

*gevenden blijvend veranderen, zodanig dat de verandering duurzaam bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waar mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.*

Met de huidige BDO-strategie hebben we nog steeds een duidelijke stip op de horizon: we willen de allerbeste service bieden aan onze klanten en daarbij steeds topkwaliteit leveren. Om dit doel te bereiken, hebben we een organisatie nodig waarin mensen worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. We richten ons hierbij op het verbeteren van de omstandigheden waarbinnen professionals in staat worden gesteld om kwaliteit te leveren: een ideaal kwaliteitsklimaat. Dat geeft de beste basis voor het leveren van topkwaliteit. BDO Horizon beoogt ook in 2018 en 2019 het kwaliteitsklimaat verder te verbeteren.

Om nadere sturing te kunnen geven aan de aspecten van het kwaliteitsklimaat waar verdere verbetering nodig is, is eind 2017 voor de tweede keer een cultuurmeting uitgezet binnen BDO. De uitkomsten hiervan lieten begin 2018 zien dat de cultuur in de gewenste richting in beweging is gekomen, maar dat er ook nog winst te behalen valt. Vooral daar waar het gaat om 'van en met elkaar leren' is ruimte voor verbetering. Voor 2018 en 2019 is het thema van het kwaliteitsprogramma BDO Horizon dan ook 'Het vergroten van het lerend vermogen'. Door meer lerend gedrag te laten zien - meer van en met elkaar te leren - geven we ons kwaliteitsklimaat een stevige nieuwe impuls. Daar waar we met BDO Horizon in 2016 vooral zijn begonnen met instrumentele en procesmatige verbeteringen in het kwaliteitsklimaat, zetten we in 2018 de verdiepingsslag in die gericht is op het bewuster inzetten en ontwikkelen van lerend gedrag.

Met het thema 'Lerend vermogen' is in 2018 een start gemaakt met roadshows langs alle Profit Centers (PC) om de ingezette beweging in het kwaliteitsklimaat een nieuwe impuls te geven. Bij de roadshows zijn alle medewerkers uit het betreffende PC aanwezig. Een deel van de roadshow bestaat uit een landelijk gecoördineerd programma waarin de Raad van Bestuur (RvB) de strategische ontwikkelingen toelicht. Daarnaast wordt benadrukt waarom van en met elkaar leren van groot belang is voor het verder blijven ontwikkelen van ons kwaliteitsklimaat. Ook wordt een 'Serious Game' gespeeld waarin lerend gedrag centraal staat.

Omdat de feitelijke gedragsverandering op de werkvloer moet plaatsvinden, wordt het programma in 'co-creatie' met de PC's vormgegeven en geeft elk PC zelf invulling aan het PC-specifieke programmaonderdeel van de roadshow. Daarnaast is in elk PC een 'kernteam BDO Horizon' samengesteld dat samen met de praktijkleider Audit & Assurance (A&A) en de Profit Center Manager (PCM) bekijkt wat zij centraal willen stellen binnen het PC en hoe dit vorm en inhoud kan worden gegeven. Na de roadshow gaat het kernteam samen met een BDO Horizon-teamcoach, die



is gespecialiseerd in gedragsverandering op de werkvloer, de gewenste verbeteringen in kaart brengen en acties op touw zetten. Daarbij kan het kernteam een beroep doen op de teamcoach voor bijvoorbeeld coaching-on-the-job op lerend gedrag, of om een workshop of training te verzorgen.

In 2019 beogen we het eigenaarschap voor de kwaliteitsbeweging nog steviger in het PC te verankeren. Dit doen we door beter aan te sluiten bij de specifieke situatie en ambities binnen het PC. Onveranderd blijft dat de kwaliteitsbeweging vanuit de medewerkers plaatsvindt, dus bottom-up.

De organisatie levert hierbij ondersteuning om de strategische doelen te kunnen realiseren. Daarnaast zijn 'sponsor'-partners bij het kernteam aangehaakt om genomen initiatieven te bekrachtigen en acties te ondersteunen. Periodiek overlegt het kernteam met de teamcoach over de voortgang en eventuele ondersteuning die nodig is. Inmiddels wordt BDO-breed regelmatig gecommuniceerd, bijvoorbeeld door de RvB via e-mailnieuwsbrieven, en zijn kernteams in nagenoeg alle PC's met het kwaliteitsprogramma aan de slag. Diverse acties, in lijn met het thema Lerend vermogen, worden op initiatief van deze kernteams uitgerold in de verschillende PC's.

#### **Toon vanuit de top**

De RvB en het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) communiceren op vele momenten over de visie, strategie en de gerichte acties om onze plannen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn nieuwsbrieven, de landelijke beleidsdag, Praktijkleidersoverleg, landelijke accountantsvergaderingen, sessies tijdens de summercourses en regionale partnervergaderingen.

De zichtbaarheid van de RvB en het MT A&A op het terrein van kwaliteit is groot. Hierbij is duidelijk dat de RvB en het MT A&A op dit terrein geen enkele concessie doen. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in BDO Horizon, een verdere aanscherping van het cliënt- en opdrachtacceptatiebeleid (selectiviteit) en de sturing van het MT A&A op grotere partnerbetrokkenheid en een kleinere span-of-control. In 2018 heeft het MT A&A de lijn doorgezet om onze partners te ondersteunen in het maken van de juiste keuzes als het gaat om de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles, het sturen op een intensieve partnerbetrokkenheid, evenwichtige teambezetting met voldoende betrokkenheid van senior professionals en het sturen op het aanwezig zijn bij de teams.

#### **Voorbeeldgedrag van onze partners**

Een cruciale randvoorwaarde voor het leveren van topkwaliteit is het passende voorbeeldgedrag van onze partners. Hieraan wordt uitvoering aandacht geschonken middels het opleidings- en trainings-

programma, de individuele partnerplannen, de coachende dossiertoetsingen en de beoordelings- en beloningssystematiek. In het begin van ieder jaar wordt beoordeeld of de gewenste persoonlijke ontwikkelingen zijn gerealiseerd in het zogeheten TOPP-gesprek (Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners). Input voor deze gesprekken zijn onder andere het self-assessment van de partner zelf en evaluaties van klanten en medewerkers. 'Kwaliteit' is het meest beeldbepalende thema in deze gesprekken. In een jaarlijks evaluatiegesprek worden de evaluatie en de acties voor het komende jaar besproken en vastgelegd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn bepalend voor de partnerbeloning.

In 2018 is BDO gestart met het programma 'Leiderschap in beweging' voor managers en partners. In gemengde groepen gaan deelnemers zelf in hun praktijk en met elkaar aan de slag met 'gedeeld leiderschap'. Dit programma geeft richting aan het benodigde leiderschap om als veranderende organisatie succesvol te blijven. Niet traditioneel, hiërarchisch leiderschap waarbij verantwoordelijkheden uitsluitend bij de 'formele' leidinggevendenden liggen, maar gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap gaat om invloed die individuen in groepen uitoefenen om groeps- en/of organisatie-doelen te bereiken. Het is sturen op de waarden en gemeenschappelijke visie van BDO. BDO beoogt met dit leiderschapsprogramma, als onderdeel van BDO Horizon, het kwaliteitsgerichte klimaat verder te versterken. Het programma zal doorlopen in 2019 en verder.

#### **Benoemingsproces**

Om sterk en toonaangevend leiderschap te waarborgen, is een robuust partnerbenoemingsproces ingericht. De benoeming van nieuwe partners vindt plaats nadat het selectietraject met goed resultaat is afgesloten. Opname van senior managers in het selectietraject vindt plaats na goedkeuring door het MT A&A. Het MT A&A is intensief betrokken bij het gehele selectietraject dat de senior managers doorlopen. Van het volgen van de jaarlijkse ontwikkeling van de kandidaten, tot de beoordeling van de vaktechnische kwaliteit en de uiteindelijke benoeming tot partner.

De selectiecommissie speelt een belangrijke rol in het beoordelen of de kandidaat beschikt over de gewenste competenties. De selectiecommissie heeft een onafhankelijke rol bij partnerbenoemingen in alle Lines of Service en wordt benoemd door de Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP) op voordracht van de RvB. De selectiecommissie is samengesteld uit partners van de verschillende Lines of Service en een externe voorzitter die is verbonden aan BDO Global. Nadat het selectietraject positief is afgerond, doet het MT A&A een voorstel voor benoeming aan de RvB. De RvB of de Vergadering van Partner-Aandeelhouders benoemt partners in de A&A-praktijk na goedkeuring door de Raad van Commissarissen.



## ONZE MENSEN

Mensen maken onze organisatie en zijn de belangrijkste factor voor succes. In onze strategie ligt voor BDO de focus op het altijd en overal leveren van topkwaliteit. Kwaliteit start bij de mensen binnen BDO, onze mensen dus. Wij streven daarom een aantal normen en waarden na waaraan we niet tornen. Ons beleid is erop gericht dat onze mensen integer zijn, duurzame relaties aangaan met collega's en klanten, het beste in anderen en zichzelf naar boven halen en altijd gaan voor topkwaliteit.

### Strategische personeelsplanning

Een passende personele bezetting is essentieel om onze doelen te realiseren. Het passend krijgen en houden van de bezetting is een uitdaging voor elke organisatie die opereert in een continu veranderende context. Om de doelstellingen van BDO te kunnen realiseren, is het belangrijk om tijdig te kunnen sturen op gewenste in-, door- en uitstroom. Strategische personeelsplanning (SPP) is daarbij ons kompas. SPP bestaat uit een aantal stappen om de strategie te vertalen naar een toekomstige personeelsbezetting (kwantitatief en kwalitatief). SPP legt zo de basis voor het voeren van een effectief en toekomstgericht HR-beleid.

BDO bepaalt op basis van de SPP het HR-beleid en de daarbij behorende maatregelen op korte en lange termijn ten aanzien van talentmanagement, aanname en werving, ontwikkeling, etc. Daarnaast is de SPP een instrument voor de management teams (waaronder het Management Team Audit & Assurance) en de praktijkleiders op basis waarvan zij kunnen sturen op de juiste acties en inzet van mensen.

BDO heeft begin 2016 een start gemaakt met SPP. In 2017 en 2018 werd hieraan vervolgd gegeven. Op basis van de verwachte ontwikkelingen is in 2017 een blauwdruk voor de Line of Service (LoS) Audit & Assurance (A&A) geformuleerd, met daarin personeelsratio's en een doorkijk naar de gewenste en verwachte bezetting voor de komende drie jaar. Daarnaast is zowel voor de LoS A&A als voor de overige LoS-en een start gemaakt om de huidige personeelsbezetting in kaart te brengen, kwantitatief en kwalitatief in een '9-grid matrix'. In deze matrix worden medewerkers onderscheiden op basis van hun ontwikkelvermogen en hun presteren. In 2018 werd SPP verder doorontwikkeld en geprofessionaliseerd, zowel voor de LoS A&A als de andere LoS-en en voor de Profit Centers (PC). Hierbij werd nadrukkelijker de dialoog gezocht met de praktijkleiders: wat is specifiek in een praktijk of branche en hoe kunnen we van elkaar leren? Dit heeft onder andere geleid tot een betere inzet van onze mensen over de praktijken.

Voor 2019 hebben we de ambitie om SPP verder te optimaliseren door het leggen van crossverbanden naar concrete gevolgen voor bijvoorbeeld kwaliteit van het ingezette beleid op basis van

eerdere SPP's. Bijvoorbeeld door de gegevens uit de SPP te gebruiken om te beoordelen welke en hoeveel klanten in een bepaalde praktijk bediend kunnen worden.

### Gemiddeld aantal en ratio partners, (senior) managers en overige teamleden

2018	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	66	143	609	818
Ratio (% van het totaal)	8%	18%	74%	100%
2017	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	62	139	600	801
Ratio (% van het totaal)	8%	17%	75%	100%

### Gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO gesplitst naar partners, (sr.) managers en overige teamleden

	2018	2017
Partners	13,5	14,3
(Sr.) Managers	9,3	9,1
Overige	2,8	2,9
Gemiddeld	4,9	4,9

### Verloop% partners, (sr.) managers en overige teamleden

	2018	2017
Partners	0%	3,4%
(Sr.) Managers	14,6%	7,3%
Overige	20%	13,9%
Totaal	17,4%	12,0%



## Talentmanagement

Om altijd en overal topkwaliteit te kunnen leveren, zetten we de talenten van onze mensen zo optimaal mogelijk in. De focus op talentmanagement is in de eerste plaats bedoeld om de doorstroming van talent binnen onze organisatie zo goed mogelijk te laten plaatsvinden. Om kwaliteit te kunnen leveren is het belangrijk dat medewerkers zich continu ontwikkelen zowel op persoonlijk vlak als op vakbekwaamheid. BDO faciliteert hen daarbij door gerichte opleiding en coaching. Naast het overbrengen van vaktechnische kennis en vaardigheden, bevorderen wij ook de kwaliteitsgerichte cultuur, bijvoorbeeld door het delen van onze gemeenschappelijke normen en waarden. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vormt tevens een aandachtspunt in het kader van de jaarlijkse ontwikkel- en performancecyclus. Daarnaast hebben wij in 2018 verder ingezet op specialiseren als middel om de kwaliteit te verhogen.

BDO zoekt voortdurend naar doelcongruentie: de verbinding tussen de doelen van de organisatie en de wens van de professional om zich te ontwikkelen. Dit komt duidelijk terug in de manier waarop we sinds 2017 ons managementkwalificatieproces hebben doorontwikkeld. De focus ligt daarbij meer op bewustwording van eigen talenten, ontwikkeling, drijfveren en behoeften. HR ondersteunt de medewerker bij deze zelfsturing en faciliteert partners om de kaders te stellen en de medewerkers te coachen en begeleiden. Dit dynamische proces levert een belangrijke bijdrage aan de cultuurverandering. We spreken veel meer met elkaar over elkaars drijfveren om zo het beste in elkaar naar boven te halen.

## Wervings- en aannamebeleid

BDO onderscheidt zich op de arbeidsmarkt als een werkgever waar een persoonlijke benadering en duurzame inzetbaarheid centraal staan. Collega's kiezen voor BDO vanwege het persoonlijke karakter van onze organisatie in combinatie met het streven naar topkwaliteit. Mensen maken bewust de keuze voor BDO vanwege deze unieke arbeidsmarktpositie. Ons wervings- en aannamebeleid is gericht op verdere verhoging van de kwaliteit van de instroom en verbetering en realisatie van diversiteit. (Lees verderop meer over Diversiteit en inclusiviteit).

Het werven van nieuwe professionals vormt een grote uitdaging: het aanbod is beperkt en met name de (horizontale) instroom van meer ervaren professionals is een knelpunt. Het in 2017 ingezette recruitmentproces, dat is gebaseerd op een gelijkwaardige verantwoordelijkheid van en samenwerking tussen de 'hiring manager' en de recruiter, is verder doorgezet. Leidinggevenden binnen BDO worden actief uitgenodigd om bij te dragen aan een optimale instroom door kansen te creëren voor stagiaires en starters, gebruik te maken van hun interne en externe netwerk en kandidaten en voormalig BDO'ers in te zetten als ambassadeurs voor BDO.

De matching van kandidaten bestaat uit verschillende elementen waaronder een online assessment en verschillende interviews. Tijdens de interviews bespreken we ook verschillende cultuuraspecten om vast te stellen of een medewerker past binnen onze kwaliteitsgerichte cultuur. Het valt ons hierbij op dat het merendeel van de kandidaten juist op zoek is naar een dergelijke kwaliteitsgerichte cultuur en te verwachten die binnen BDO aan te treffen.

Na aanname volgt een uitgebreid introductieprogramma om de nieuwe BDO'er zo goed mogelijk te laten landen binnen onze organisatie. Ieder kwartaal vindt een landelijke introductiebijeenkomst plaats voor alle nieuwe collega's. In deze bijeenkomst komen de BDO-cultuur, de ontstaansgeschiedenis en de organisatie als geheel aan bod. De Raad van Bestuur (RvB) speelt daarin een prominente rol en geeft een interactieve presentatie. Op de feitelijke werkplek worden nieuwe collega's praktisch begeleid door een directe collega en is er coaching door de partners. Hierdoor voelen medewerkers zich snel op hun plek. In het komende jaar wordt gewerkt aan het verder ontwikkelen van het onboardingprogramma.

## Professionele ontwikkeling

BDO is, net als branchegenoten, een doorstroomorganisatie. Continue ontwikkeling en doorgroei zijn voorwaarden voor een professional en dus ook voor een BDO'er. Een starter die bij BDO binnenkomt vanuit een hogeschool of universiteit volgt de startersacademie. Hierin zijn alle noodzakelijke trainingen opgenomen om naast de opleiding tot registeraccountant optimaal te starten in de praktijk. Na het eerste jaar volgt de talentacademie. Hierin is een uitgebreid trainingsprogramma opgenomen gericht op de ontwikkeling naar de functie van junior manager. In dit trainingsprogramma is er uiteraard veel aandacht voor onze auditmethodologie en audit software.

Voorafgaand aan de benoeming tot junior manager doorloopt de medewerker de managementkwalificatie. In dit proces krijgt de kandidaat inzicht in de cognitieve capaciteiten, het huidige gedrag, talenten, drijfveren, de hieruit voortvloeiende sterke en minder sterke punten en de ontwikkelbaarheid van de competenties. Hiermee verkrijgt de medewerker goed inzicht om zijn of haar ontwikkeling verder vorm te geven. Voorafgaand aan de promotie naar senior manager doorloopt de medewerker de partnerkwalificatie. In dit proces wordt met verschillende online instrumenten, meerdere gesprekken en een liveassessment ingegaan op de persoonlijke talenten, capaciteiten en ontwikkelpotentieel. Op basis van het assessment en het huidige functioneren van een manager vindt promotie plaats naar de functie senior manager. Tegelijkertijd besluit het MT A&A in samenspraak met de praktijkleider van de kandidaat of aanmelding voor het selectietraject naar partner kan plaatsvinden.





In 2018 is gewerkt aan de doorontwikkeling van interne coaching en mentoring. In 2017 hebben wij een pool van interne coaches ingericht. De interne coaching binnen BDO dient twee doelen, namelijk:

- ▶ het in de dagelijkse praktijk begeleiden van BDO'ers bij hun persoonlijke en professionele ontwikkelbehoeften dichtbij de werkvloer; en
- ▶ het ontwikkelen van het coachingstalent van partners en senior medewerkers.

In 2018 is het aantal interne coachingstrajecten gegroeid.

Naast interne coaching hebben wij mentoring ingericht. Een mentor speelt een belangrijke rol bij het succesvol onboarden van nieuwe collega's. De mentor ondersteunt de nieuwe collega bij het thuisraken in de organisatie, veelal op praktisch en vakinhoudelijk vlak: hoe werken systemen, waar kan ik dingen vinden, hoe lopen procedures, etc. Deze mentoring wordt positief ervaren.

### Beoordelen en belonen

Ons beoordelings- en beloningsbeleid is gericht op het stimuleren van gedrag dat past bij onze missie en vier kernwaarden. Belangrijke onderdelen zijn het leveren van kwaliteit, samenwerken en het realiseren van onze strategische doelstelling. Om een duidelijk onderscheid te maken in de ervaring en het niveau van de functies kennen we de volgende drie profielen: talentprofiel (jonge professional), managementprofiel (professional) en partnerprofiel (partners en partner-aandeelhouders). Voor elk profiel zijn specifieke competenties gedefinieerd met hieraan gekoppelde Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's). De KPI's betreffen een meer gedetailleerde beschrijving van het gewenste gedrag binnen de betreffende competentie.

Naast het beoordelen op basis van de competenties per profiel wordt ook beoordeeld of de gemaakte prestatieafspraken zijn nagekomen. Deze prestatieafspraken kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het leveren van een bijdrage aan een vaktechnisch overleg, lid zijn van een interne werkgroep, het uitvoeren van kwaliteitsreviews, recruitment of een docentschap. Op basis van de score op de competenties en de score op het nakomen van prestatieafspraken wordt de totaalscore vastgesteld. Voorafgaand aan het invullen van de beoordeling vinden gesprekken plaats tussen beoordelaars onderling waarbij de leidinggevenden de input over het functioneren van de individuele medewerker bespreken. Deze input is onder meer gebaseerd op de feedback die medewerkers gedurende het jaar via opdrachtbeoordelingsformulieren (OEF) hebben verkregen van directe collega's. Het gesprek met de medewerker vindt altijd plaats door twee beoordelaars.

Het eerder genoemde opdrachtbeoordelingsformulier (OEF) is in 2018 vernieuwd en ingevoerd. Een werkgroep, bestaande uit een afvaardiging van medewerkers werkzaam in de LoS A&A, heeft een nieuw OEF ontwikkeld waarin meer nadruk is gelegd op ontwikkeling van de medewerker. Verder is

de procedure verkort en vereenvoudigd en is het aantal OEFs dat een medewerker jaarlijks moet opvragen verhoogd. Een korte en frequente formele feedbackprocedure past goed in onze kwaliteitsgerichte cultuur en lerende organisatie.

De beloning van de medewerker wordt bepaald op basis van de functie en de doorgemaakte ontwikkeling. In elke functiegroep zijn salarisranges vastgesteld.

Sinds 2016 kan aan collega's een zogenaamde kwaliteitsbonus worden toegekend. Deze bonus wordt uitgekeerd als:

- ▶ het behalen van de afgesproken doelen en persoonlijke ontwikkeling blijkt uit de eindscore; en
- ▶ sprake is van hoge scores op de competenties die samenhangen met kwaliteit en coaching.

De kwaliteitsbonus bedraagt een kwart of een half maandsalaris. Alle scores en onderbouwende argumenten worden beoordeeld door het MT A&A alvorens tot toekenning van de bonus wordt besloten.

Naast deze kwaliteitsbonus is het mogelijk om voor (andere) bijzondere prestaties een bonus te ontvangen. Elk jaar is een door de RvB bepaald percentage van de loonsom hiervoor beschikbaar.

In 2018 is de beoordelings- en beloningscyclus voor medewerkers A&A niet gewijzigd. Wij hebben hierbij overwogen dat frequente aanpassing van de spelregels niet bijdraagt aan duidelijkheid en focus. In 2019 is een brede werkgroep ingesteld om een nieuwe beoordelingsystematiek binnen heel BDO te implementeren. Hierbij zal de aandacht voor en focus op kwaliteit een nog prominente rol krijgen. Daarnaast zal de beoordelingsystematiek aansluiten bij de ingezette cultuurverandering. De verwachting is dat deze systematiek met ingang van 2020 zal worden geïmplementeerd.

### Kennisontwikkeling

#### *Opleiding en training*

Het op peil houden van de kennis is een belangrijke factor binnen onze dienstverlening. Om te waarborgen dat de kennis van de medewerkers van hoog niveau en actueel is, worden cursussen ontwikkeld voor medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie.

De BDO Academie ondersteunt onze medewerkers bij hun professionele ontwikkeling en persoonlijke groei, zodat ze in staat zijn om te groeien naar het volgende functieniveau of zich te blijven ontwikkelen binnen de huidige functie. De BDO Academie is opgezet in de vorm van een leertraject en deelname hieraan is niet vrijblijvend. De BDO Academie bestaat uit verplichte en optionele onderdelen, zoals vaktechnische trainingen, leertrajecten voor vaardigheden, 'best practices'-sessies, vaktechnische bijeenkomsten, e-learningen en externe (beroeps)opleidingen.



Daarnaast is de Summercourse verplicht voor de professionals in de auditpraktijk, de Summerschool is het equivalent voor jongere collega's. De inhoud van de trainingen in de Summercourse is gericht op het verdiepen van de kennis van de door BDO gehanteerde controleaanpak alsmede actuele vaktechnische ontwikkelingen. Overigens besteedt deze Summercourse ook steeds meer aandacht aan de ontwikkeling van soft skills. Daarnaast heeft het MT A&A meerdere e-learnings over actuele thema's en met een afsluitende toets verplicht gesteld voor alle senior medewerkers.

	2018	2017
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional in A&A (interne en externe) opleiding	182,7	185,1

#### Permanente Educatie

Jaarlijks dienen alle accountants op grond van de 'Nadere Voorschriften Permanente Educatie' (NV PE) door middel van permanente educatie hun kennis actueel en op niveau te houden. De BDO Academie is door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) erkend als 'PE-instelling'. Dit betekent dat de cursussen die de BDO Academie verzorgt voor accountants voldoen aan de kwaliteitsnormen van de NBA. Accountants die deze cursussen volgen, krijgen daarvoor PE-punten die zij dienen te registreren. BDO heeft zelf een centraal registratiesysteem opgezet en uploadt de hierin vastgelegde gegevens binnen drie maanden na beëindiging van een kalenderjaar naar de NBA. Het interne PE-registratiesysteem biedt BDO mogelijkheden om een effectieve monitoring uit te voeren op de juiste en volledige naleving van de NV PE.

#### Diversiteit en inclusiviteit

In lijn met de personele strategie van BDO International streven wij naar een nadrukkelijk mensgerichte cultuur. Wij zijn ervan overtuigd dat deze mensgerichte cultuur ertoe leidt dat collega's, ongeacht geslacht, geaardheid of afkomst, zich gewaardeerd en welkom voelen binnen BDO. Hierdoor zullen zij hun talenten optimaal ontplooiën en bijdragen aan onze lerende organisatie. Diversiteit geeft aan wat ons talent uitstraalt; inclusiviteit vertegenwoordigt wat onze medewerkers voelen. In 2018 is het door de RvB geïnitieerde diversiteitsprogramma verder ontwikkeld. Naarmate we ons verder in dit onderwerp verdiepen en dit bespreekbaar maken, ervaren we dat de behoeften van zowel jonge mannen als vrouwen in lijn met elkaar liggen. Dit geldt eveneens voor de behoeften van andere doelgroepen.

#### ONAFHANKELIJKHEID EN INTEGRITEIT

Integriteit en onafhankelijkheid zijn kernwaarden van het accountantsberoep. Het bewaken van de integriteit van de organisatie hangt samen met vrijwel alle andere onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hierin spelen cultuur en gedrag een belangrijke rol. Het vanuit intrinsieke overtuiging en/of maatschappelijk besef maken van bepaalde keuzes is essentieel. Bij het maken van deze keuzes worden BDO-medewerkers geregeld geconfronteerd met (ethische) dilemma's. Teneinde goed om te kunnen gaan met deze dilemma's is het van groot belang dat deze openlijk besproken worden en dat er voldoende specifieke training plaatsvindt. Het kwaliteitsklimaat speelt daarbij een belangrijke rol.

#### Kernwaarden en Gedragscode

De kernwaarden die ons verbinden en die wij in ons dagelijkse werk uitdragen zijn leidend voor onze cultuur en ons gedrag. Onze kernwaarden zijn vastgelegd in onze Bedrijfscode: Persoonlijk, Professioneel, Passie en Pragmatisch. Wij willen transparant zijn over onze ambities en over de wijze waarop we hieraan invulling willen geven. Onze Bedrijfscode geeft aan waar wij voor staan en wat onze principes en kernwaarden zijn, die richting geven aan de wijze waarop onze professionals dagelijks hun rol vervullen. De ambities en kernwaarden uit de BDO Bedrijfscode zijn verder uitgewerkt in de BDO Gedragscode. Hierin wordt per kernwaarde weergegeven welk gedrag we van iedereen verwachten in de samenwerking en in de dienstverlening naar onze klanten en waarop we elkaar kunnen aanspreken. De Gedragscode vormt het kader voor professionele integriteit en professionele verantwoordelijkheid.

#### PERSOONLIJK

*Wij voelen ons persoonlijk verbonden met onze organisatie, onze klanten en de omgeving waarin wij leven. We tonen ons persoonlijk verantwoordelijk voor ons handelen. Door onze oprechte betrokkenheid scheppen we vertrouwen.*

- ▶ Wij gaan respectvol, open en eerlijk met elkaar om;
- ▶ Wij bouwen aan uitstekende, duurzame zakelijke relaties, gebaseerd op wederzijds vertrouwen;
- ▶ Wij begrijpen de verwachtingen en specifieke behoeften van onze klant;
- ▶ Wij maken gericht tijd vrij om te luisteren en elkaar zo echt te leren kennen;
- ▶ Wij tonen oprechte interesse door regelmatig te vragen hoe het met onze klant en collega gaat;
- ▶ Wij delen onze ervaringen in het contact met onze klant en collega;
- ▶ Wij vragen en geven actief feedback en maken afspraken over de opvolging;
- ▶ Wij spreken elkaar rechtstreeks aan op gemaakte afspraken en gewenst gedrag;
- ▶ Wij ondersteunen en helpen elkaar waar mogelijk.



## PROFESSIONEEL

*Wij zijn professionals en wij staan voor topkwaliteit. Ieder op zijn vakgebied gedraagt zich professioneel, objectief en integer. We handelen zorgvuldig en discreet, met aandacht voor de mens en de situatie.*

- ▶ Wij verrichten ons werk deskundig en zorgvuldig;
- ▶ Wij leveren kwaliteit volgens afspraak en voldoen aan de in- en extern gestelde kwaliteitseisen;
- ▶ Wij werken discreet en objectief en respecteren onze geheimhouding;
- ▶ Wij voldoen aan onze professionele beroepseisen en geldende wet- en regelgeving;
- ▶ Wij delen onze kennis en ervaringen en zorgen ervoor dat de klant door de juiste professional of specialist wordt bediend;
- ▶ Wij volgen externe ontwikkelingen en vertalen die naar de specifieke omgeving van de klant;
- ▶ Wij zijn transparant over onze werkzaamheden en tarieven;
- ▶ Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor onze professionele en persoonlijke ontwikkeling;
- ▶ Wij stimuleren een omgeving waarbij onafhankelijk wordt gedacht en ideeën los komen;
- ▶ Wij leveren een constructieve bijdrage aan de ontwikkeling en de profilering van ons beroep in het maatschappelijk verkeer.

## PASSIE

*Wij ervaren passie voor ons vak, het contact met onze klanten en onze organisatie. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om het beste uit onszelf en anderen te halen. Dat geeft ons de energie en de motivatie om de allerbeste service en steeds topkwaliteit te leveren.*

- ▶ Wij tonen onze gedrevenheid en stralen trots uit naar onze klanten en collega's;
- ▶ Wij nemen initiatief door gevraagd en ongevraagd ondersteuning te bieden;
- ▶ Wij zorgen voor verdieping en halen daarmee het beste uit onszelf en anderen;
- ▶ Wij verrassen de klant en collega door hun verwachtingen te overtreffen;
- ▶ Wij laten op gepaste wijze onze lef/durf zien aan anderen;
- ▶ Wij werken als één team en gaan voor het beste teamresultaat;
- ▶ Wij inspireren elkaar en geven elkaar de ruimte om te ontwikkelen;
- ▶ Wij moedigen elkaar aan met nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen te komen;
- ▶ Wij dagen onszelf en elkaar uit om het beste resultaat te bereiken;
- ▶ Wij vieren onze successen met elkaar.

## PRAGMATISCH

*Wij werken pragmatisch. Dit betekent dat we praktische oplossingen bieden, afgestemd op de situatie. Helder en direct communiceren. Complexiteit terugbrengen tot de essentie.*

- ▶ Wij communiceren eerlijk en open, met zo kort mogelijke communicatielijnen;
- ▶ Wij maken heldere afspraken met elkaar;
- ▶ Wij brengen complexe vraagstukken terug tot de essentie;
- ▶ Wij brengen objectief en onderbouwd onze adviezen uit;
- ▶ Wij formuleren concrete en bondige adviezen;
- ▶ Wij leveren een verzorgd eindproduct;
- ▶ Wij zijn bereikbaar en komen afspraken na binnen de afgesproken deadline;
- ▶ Wij werken gestructureerd en efficiënt;
- ▶ Wij ontwikkelen nieuwe, innovatieve en effectieve producten en diensten;
- ▶ Wij brengen adviezen uit die passen bij de behoefte van de klant.

Alle BDO'ers hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om elkaar aan te spreken op de naleving van onze Gedragscode. Partners hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie, die onder meer tot uitdrukking komt in het creëren en handhaven van een werkklimaat waarin aandacht is voor de kernwaarden van BDO.

Partners en medewerkers bevestigen jaarlijks dat zij bekend zijn met de Gedragscode en in overeenstemming hiermee hebben gehandeld.

### **Onafhankelijkheid**

Omdat het beginsel van onafhankelijkheid de essentie van de maatschappelijke functie van de controlerend accountant raakt, en een randvoorwaarde is voor de kwaliteit van de uitvoering van wettelijke controles en overige assuranceopdrachten, zijn interne beleidsregels opgesteld als onderdeel van ons kwaliteitsbeleid die zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van BDO als (internationale) organisatie moeten waarborgen.

De interne beleidsregels zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO), de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), de Verordening accountantsorganisaties (VAO) en de Europese Verordening nr. 537/2014. Daarnaast zijn in specifieke gevallen de onafhankelijkheidsvereisten zoals vastgelegd in de Code of Ethics van de IESBA, de onafhankelijkheidsvereisten van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en van de PCAOB van toepassing.



De beleidsregels omvatten onder meer nadere regelgeving omtrent samenloop van dienstverlening, financiële en zakelijk belangen, nevenfuncties, vergoedingen, langdurige betrokkenheid, geschenken en sponsoring.

### **Independence Champion en Independence Desk**

Iedere BDO Member Firm heeft een Independence Champion (IC) die functioneel verantwoordelijk is voor de implementatie van de onafhankelijkheidsregelgeving en het onderhouden van de processen die zijn ingericht om de praktijk te ondersteunen. De IC van BDO Nederland is ook lid van de Independence Steering Group van BDO International. De IC wordt bij het uitvoeren van de werkzaamheden ondersteund door medewerkers van de afdeling Quality & Risk Management (QRM).

Daarnaast is een 'Independence Desk' geïnstalleerd. De IC, twee partners van Bureau Vaktechniek (BVT) en een partner van de Line of Service Advisory vormen samen deze Independence Desk. De Independence Desk heeft als doel te waarborgen dat onafhankelijkheidsregels voor accountants op uniforme wijze worden uitgelegd binnen de organisatie. De Independence Desk vervult daartoe een adviesrol naar de Raad van Bestuur (RvB) en kan interpretaties uitvaardigen. De Independence Desk neemt zelf geen beslissingen met betrekking tot onafhankelijkheidsvraagstukken. Besluitvorming is primair voorbehouden aan het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) en de RvB.

De speerpunten van de Independence Desk zijn als volgt:

- ▶ *Proactief en gericht op preventie*  
De Independence Desk houdt zich met name bezig met het interpreteren van onafhankelijkheidsregelgeving en de communicatie hierover richting de praktijk;
- ▶ *Juiste mindset bij alle LoS-en*  
De Independence Desk richt zich op kennisverdieping en -verbreding bij accountants en niet-accountants;
- ▶ *Situaties die nopen tot beleid*  
Er kunnen zich situaties voordoen in de praktijk die aanleiding geven tot het innemen van een (BDO-breed) standpunt. Indien dat het geval is, zal de Independence Desk de RvB hierin adviseren.

### **BDO internationaal**

Bij het uitvoeren en monitoren van de onafhankelijkheidsregelgeving wordt onder meer gebruik gemaakt van procedures en systemen van BDO International. Dit betreft onder meer:

- ▶ *Member Firm Square*  
Hiermee kan iedere partner en/of medewerker binnen BDO een internationale conflict-of-interest check initiëren;

### ▶ *Database 'restricted entities'*

Alle BDO Member Firms hebben toegang tot de internationale tool (genaamd Member Firm Square) waarin per Member Firm een database van 'restricted entities' is opgenomen. Dit betreffen assuranceklanten waarvan alle BDO Member Firms onafhankelijk dienen te zijn. De Member Firms zijn verantwoordelijk voor het onderhouden van hun lijst met restricted entities. Maandelijks worden de juistheid en volledigheid van dit overzicht door Member Firms bevestigd aan BDO International Limited. Teneinde de naleving van de Europese onafhankelijkheidsregelgeving te waarborgen is op Member Firm Square eveneens inzichtelijk bij welke 'EU Public Interest Entities' door het BDO-netwerk (controle)opdrachten worden uitgevoerd.

### ▶ *Independence Champion*

De IC's van andere Member Firms fungeren als vraagbaak voor (internationale) onafhankelijkheidsvraagstukken.

### **Onafhankelijkheidsbeoordeling vóór opdrachtacceptatie**

BDO hanteert een centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie, waarbij een beoordeling plaatsvindt van onder meer de onafhankelijkheid van de bij de uitvoering van de opdracht betrokken externe accountants en de accountantsorganisatie.

Dit proces vindt grotendeels in een geautomatiseerde omgeving plaats, waar door middel van diverse vragen en geautomatiseerde controles wordt vastgesteld of mogelijk bedreigingen bestaan. Deze onafhankelijkheidsbeoordeling ziet onder meer toe op samenloop van dienstverlening, nevenfuncties, zakelijke relaties met een klant en de langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant.

In het systeem is gewaarborgd dat op het moment dat een cliënt- en opdrachtacceptatieformulier (COF) voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, via workflow management het akkoord van de verantwoordelijke accountant wordt gevraagd. Voordat de verantwoordelijke accountant zijn akkoord kan geven dient hij mogelijke bedreigingen te identificeren (o.a. door een conflict-of-interest check uit te voeren) en zijn overwegingen vast te leggen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt de afdeling QRM actief betrokken in het acceptatieproces.

### **Langdurige betrokkenheid**

Langdurige betrokkenheid van de externe accountant of een andere key assurancepartner of senior teamlid leidt tot een bedreiging van de onafhankelijkheid die een maatregel vereist. Bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) moet de externe accountant na vijf jaar rouleren met een afkoelperiode



van minimaal drie jaar. Het beleid van BDO bij niet-OOB's is dat de externe accountant, overige key assurancepartners en overige senior teamleden na uiterlijk zeven jaar rouleren met een afkoelperiode van minimaal twee jaar, zodat geen bedreiging als gevolg van langdurige betrokkenheid ontstaat. Hierdoor zal ook het aantal te treffen mitigerende maatregelen tot een minimum beperkt blijven.

Uitzonderingen bij niet-OOB's – langere betrokkenheid dan zeven jaar – zijn incidenteel mogelijk. In deze situaties vindt overleg plaats met de afdeling QRM en wordt er een roulatieplan opgesteld alsmede een aanvullende maatregel getroffen. In het BDO-beleid is aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden wanneer – bij uitzondering – niet na zeven jaar wordt gerouleerd:

- ▶ Independence review gericht op onafhankelijkheidsrisico's;
- ▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB).

Met ingang van 17 juni 2016 dienen accountantsorganisaties op grond van de Europese Verordening nr. 537/2014 bij OOB's na maximaal tien jaar te rouleren met een afkoelperiode van minimaal vier jaar. Voor de implementatie van deze regelgeving zijn overgangsbepalingen van toepassing. Wij waarborgen de naleving van deze roulatieverplichting door het opstellen en bijhouden van een roulatieschema door de afdeling QRM.

### Nevenfuncties

Het hebben van een nevenfunctie bij een klant van BDO kan een bedreiging vormen voor de objectiviteit en/of onafhankelijkheid van de betrokken medewerker of van de organisatie als geheel. BDO heeft beleid vastgesteld omtrent het aanvaarden van nevenfuncties. Het is voor BDO'ers in beginsel niet toegestaan om:

- ▶ een rol als bestuurder/toezichthouder te aanvaarden bij een profitorganisatie;
- ▶ een rol als bestuurder/toezichthouder van een (middel)grote non-profitinstelling te aanvaarden. Ook wanneer deze organisaties en instellingen geen klant zijn van BDO.

Medewerkers en partners hebben toestemming nodig voor het aanvaarden van overige nevenfuncties. De nevenfuncties van medewerkers worden goedgekeurd door de Profit Center Manager (PCM), partners hebben toestemming van de RvB nodig. De afdeling QRM ondersteunt de RvB wanneer aanvragen voor nevenfuncties door partners worden gedaan. Bij het formuleren van advies aan de RvB omtrent het aanvaarden van nevenfuncties, toetst de afdeling QRM aan het hiervoor beschreven beleid. Aanvullend overweegt de afdeling QRM of mogelijk (afgeleide) reputatierisico's kunnen ontstaan als gevolg van de aanvaarding van een nevenfunctie en/of sprake is van mogelijke belangenconflicten. Indien nodig stelt de RvB nadere voorwaarden aan een te aanvaarden nevenfunctie.

### Monitoren financiële situatie controlepartners-aandeelhouders (participanten)

Begin 2018 heeft het NBA-bestuur ingestemd met een aantal aanvullende maatregelen om de risico's van financiële druk bij OOB-controlepartners te beheersen. Deze maatregelen gelden voor alle controlepartners die als aandeelhouder aan een OOB-accountantsorganisatie verbonden zijn.

In hoofdlijnen behelzen deze aanvullende maatregelen het volgende:

- ▶ Alle OOB-accountantsorganisaties stellen een beleid vast voor het monitoren van de financiële situatie, vermogensopbouw en belastingaangiften van de aan de organisatie verbonden controlepartners-aandeelhouders.
- ▶ Alle OOB-accountantsorganisaties treffen maatregelen om vóór benoeming een review uit te voeren naar de financiële situatie van de beoogd controlepartner-aandeelhouder.
- ▶ De monitoring wordt op jaarbasis, en frequenter indien daartoe aanleiding is, uitgevoerd.
- ▶ De controlepartner-aandeelhouder stelt, indien daartoe aanleiding is of indien hij/zij daartoe door de OOB-accountantsorganisatie wordt verzocht, ten behoeve van de jaarlijkse monitoring door de OOB-accountantsorganisatie een self-assessment op van zijn huidige en geplande financiële situatie en vermogenspositie.
- ▶ Indien de monitoring daartoe aanleiding geeft dan neemt de controlepartner-aandeelhouder dan wel de OOB-accountantsorganisatie passende maatregelen.

In overeenstemming met deze maatregelen, vindt binnen BDO de volgende monitoring plaats. De RvB ziet toe op de naleving van de Algemene Bepalingen door participanten. Hiertoe wordt onder meer gebruikgemaakt van het 'Reglement inzake financiële gegevens participanten'. Deze regeling verschaft een inzagebevoegdheid, die uitsluitend ten doel heeft te beoordelen of de participanten de verplichtingen uit hoofde van de Algemene Bepalingen nakomen.

In de regeling is opgenomen dat de selectie van de participanten op basis van steekproeven geschiedt, waarbij iedere participant eens in de drie jaar wordt geselecteerd. Beleidsbepalers worden jaarlijks meegenomen in het onderzoek. De aan te leveren gegevens bestaan uit de aangifte inkomstenbelasting van de betreffende participant en zijn of haar partner/echtgeno(o)t(e) alsmede de aangifte(n) vennootschapsbelasting van de door de participant beheerde vennootschap(pen) en alle onderliggende bescheiden. De beoordeling van de aangeleverde gegevens is gericht op:

- ▶ vaststellen dat de financiële gegevens aansluiten op de gedane fiscale aangiften;
- ▶ signalen die mogelijk financiële transacties met (assurance)klanten inhouden;
- ▶ vaststellen dat geen financiële belangen gehouden worden tezamen met klanten c.q. zakelijke relaties met klanten onderhouden worden;
- ▶ vaststellen dat geen bezoldigde nevenfuncties bekleed worden;



- ▶ vaststellen dat de in de onafhankelijkheidsverklaring van BDO opgenomen gegevens overeenstemmen met hetgeen uit de financiële gegevens blijkt;
- ▶ vaststellen dat geen bijzondere financiële transacties hebben plaatsgevonden;
- ▶ vaststellen dat de financiële vermogenspositie op orde is;
- ▶ vaststellen dat de publicatiejaarrekening gedeponereerd is bij de Kamer van Koophandel.

Ook het partnerservicebureau (onderdeel van Finance & Operations) ziet toe op het tijdig deponeren bij de Kamer van Koophandel.

Het onderzoek voor bestaande en nieuw te benoemen participanten wordt namens de RvB uitgevoerd door een daartoe door de RvB aangewezen partner. In 2018 heeft deze partner tevens de financiële positie van de per 1 januari 2019 nieuw benoemde participanten beoordeeld vóór feitelijke benoeming en hierover gerapporteerd aan de RvB. Dit onderzoek heeft geen opmerkingen opgeleverd die een mogelijke verhindering zouden kunnen zijn voor het benoemen van deze participanten.

### Beleggingsbeleid

Het beleggingsbeleid van BDO ziet erop toe dat geen financiële belangen bestaan in klanten van BDO die de onafhankelijkheid bedreigen. Daarnaast ziet dit beleid toe op investeringen en beleggingen die door individuele partners worden gehouden. Hiermee worden verdere waarborgen getroffen voor een integere en beheerste bedrijfsvoering door de organisatie. Het (gezamenlijk) houden van belangen door partners brengt risico's met zich mee die liggen op het terrein van reputatie- en imagoschade wanneer deze investeringsactiviteiten in opspraak raken. Op grond van dit beleggingsbeleid is het bijvoorbeeld niet toegestaan om:

- ▶ met één of meer partners, medewerkers of klanten een gezamenlijk financieel belang te houden;
- ▶ financiële belangen in entiteiten te houden die niet binnen een redelijke termijn beëindigd kunnen worden of overdraagbaar zijn;
- ▶ vermogen door middel van een volledige volmacht in handen te geven van een vermogensbeheerder, met uitzondering van het compliant-beheer-product dat BDO met twee financiële instellingen is overeengekomen.

De afdeling QRM stuurt maandelijks een update van de Restricted Entities-lijst per e-mail aan alle partners met het verzoek om de lijst door te nemen en indien van toepassing een melding te doen bij de afdeling QRM indien hij/zij een belang in een van deze entiteiten heeft.

### Jaarlijkse opgave medewerkers en partners

Ieder jaar vragen wij van onze partners en medewerkers om hun onafhankelijkheid en de naleving van de interne beleidsregels over het afgelopen jaar te bevestigen. Deze jaarlijkse bevestiging ziet toe op de volgende onderwerpen:

- ▶ Nevenfuncties;
- ▶ Financiële belangen in klanten;
- ▶ Zakelijke, persoonlijke en functionele relaties met klanten;
- ▶ Geschenken en uitingen van gastvrijheid;
- ▶ Bevestiging van onafhankelijkheid en naleving Gedragscode;
- ▶ Additioneel alleen voor partners: investeringen en beleggingen die in privé worden gehouden.

De jaarlijkse opgave van medewerkers en partners is een sluitstuk in het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het is immers een momentopname en vormt een bevestiging van hetgeen binnen de BDO-organisatie bekend is (of hoort te zijn). Naar aanleiding van de review op de jaarlijkse bevestigingen zijn uitsluitend een aantal overtredingen vastgesteld die betrekking hadden op het niet tijdig aanleveren van de jaarlijkse bevestiging. De review op de jaarlijkse bevestigingen heeft niet geleid tot enige inbreuk op de onafhankelijkheid van een aan BDO verbonden accountant en/of de accountantsorganisatie.

### GEHEIMHOUDING EN VERTROUWELIJKHEID

In ons werk bij BDO zijn we continu bezig met het verzamelen, bewerken, vastleggen en verstrekken van informatie. Wij zijn als organisatie dan ook sterk afhankelijk van informatie en onze informatieverwerkende systemen. Om de continuïteit van onze organisatie te kunnen blijven waarborgen, moeten wij ons collectief inspannen voor de beveiliging van onze informatie en informatieverwerkende systemen. Het behoud van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie is dan ook van groot belang. De hard- en software, processen en procedures moeten ons hierin faciliteren. Dit betekent dat wij:

- ▶ ons inspannen om een 'veilige' werkomgeving voor onze medewerkers te creëren;
- ▶ onze medewerkers trainen beveiligingsbewust te handelen en hierin hun eigen verantwoordelijkheid te nemen;
- ▶ periodiek het managementsysteem voor informatiebeveiliging en privacy evalueren en nagaan of het informatiebeveiligings- en privacybeleid aanpassing behoeft.

De Corporate Information Security & Privacy Officer (CISPO) is verantwoordelijk voor Informatiebeveiliging en Privacy en rapporteert aan het multidisciplinair samengestelde Forum Informatie-



beveiliging. Dit forum ondersteunt en adviseert de CISPO bij de beleidsbepaling. Een lid van de Executive Committee, hoofd Informatie & Communicatie Technologie (ICT), hoofd Finance & Operations (F&O) en de afdeling Quality & Risk Management (QRM) zijn onder meer vertegenwoordigd in dit forum. Het forum komt tweemaandelijks bijeen.

Op 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. De CISPO heeft een privacyprogramma ontwikkeld en uitgevoerd om de AVG te implementeren. Het privacyprogramma is in 2018 afgerond en privacy is geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem.

De wijze waarop BDO de geheimhouding en de bescherming van informatie die is verkregen tijdens de dagelijkse werkzaamheden waarborgt, ligt vast in het BDO Informatiebeveiliging- en Privacy-beleid. Het Informatiebeveiliging- en Privacybeleid dient als richtlijn en/of norm bij het selecteren en implementeren van maatregelen en bij de evaluatie van onze informatiebeveiliging en privacy. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot informatiebeveiliging zijn vastgelegd in het Informatiebeveiliging en Privacy Framework. Dit vormt de basis voor het Information Security & Privacy Management System (ISPMS) dat voorziet in een kwaliteitsmanagementsysteem waardoor er continu aandacht is voor informatiebeveiliging en privacy in de producten en diensten die door de BDO-organisatie geleverd worden.

### **Information Security Management System (ISMS)**

Wij hebben onze processen voor informatiebeveiliging en privacy ondergebracht in een Information Security & Privacy Management System (ISPMS) als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit model is gebaseerd op de internationale standaarden voor informatiebeveiligingsmanagementsystemen zoals opgesteld in de ISO 27001 door de International Standards Organisation (ISO) en de richtlijnen voor de beveiliging van persoonsgegevens zoals opgesteld door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

De beheerprocessen van de afdeling ICT zijn ISO 27001 gecertificeerd: het managementproces voor onze informatiebeveiliging en privacy is ingericht op basis van het Plan-Do-Check-Act-principe. Beheersmaatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy zijn geselecteerd uit een combinatie van risicoanalyses en beleidsaspecten. Alle maatregelen uit de ISO 27001-norm zijn geïmplementeerd en de audits zijn uitgevoerd door BDO IT Audit en een extern geaccrediteerde partij.

De conclusie van de externe audit was dat BDO voldoet aan de vereisten zoals in de ISO 27001-norm zijn vastgesteld.

### **Bewustwording informatiebeveiliging**

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen zijn in 2018 e-learning-modules over informatiebeveiliging en privacy verplicht gesteld voor alle medewerkers van BDO. Deze e-learning activeert informatiebewustzijn op een positieve wijze en stimuleert zo het gewenste gedrag. Er wordt gefocust op het herkennen van risicovolle situaties, niet het kennen van de voorgeschreven regels.

Daarnaast zijn er regelmatig nieuwsitems op ons intranet gepubliceerd om medewerkers te attenderen op de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. In 2018 is hierin aandacht gevraagd voor de inwerkingtreding van de AVG en de daarmee gepaard gaande verplichtingen bij het verwerken van persoonsgegevens en het melden van datalekken.

Ook moeten partners en medewerkers jaarlijks bevestigen dat zij kennis hebben genomen van het informatiebeveiliging- en privacybeleid en in overeenstemming met dit beleid hebben gehandeld.

### **CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE**

Cliënt- en opdrachtacceptatie vindt binnen BDO centraal plaats. Voorafgaand aan het aangaan en continueren van zakelijke of opdrachtrelaties met klanten waarborgt dit dat alle klanten van BDO op eenzelfde manier worden beoordeeld op integriteit en risicoprofiel uit hoofde van risicomangement. BDO hanteert als uitgangspunt dat wij niet geassocieerd willen worden met ondernemingen of instellingen die het vertrouwen in ons, in de kwaliteit van onze dienstverlening en in onze integriteit zouden kunnen aantasten. Daarnaast waarborgt onze cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure dat wij alleen opdrachten uitvoeren indien wij daarvoor voldoende tijd, middelen en kennis beschikbaar hebben. Hierbij worden geen concessies gedaan aan kwaliteit.

### **Aanvaarden en continueren van opdrachten**

Bij het aanvaarden van nieuwe opdrachten en het continueren van bestaande opdrachten, constateren we dat integriteit en het kwalitatief goed kunnen uitvoeren van de opdracht de boventoon voeren. De centrale vraag is steeds: willen en kunnen we deze klant bedienen én kunnen we de opdracht zodanig uitvoeren dat de uitvoering voldoet aan hetgeen het maatschappelijk verkeer van ons verwacht?

Om topkwaliteit te kunnen blijven leveren en zorgvuldig om te gaan met de inzet van onze medewerkers is BDO kritisch op het aannemen van nieuwe controleopdrachten en het continueren van bestaande controleopdrachten. Dit heeft reeds in 2017 geleid tot aanscherping van het opdrachtacceptatiebeleid. Dit houdt in dat alle verzoeken tot nieuwe controleopdrachten boven een



bepaalde opdrachtwaarde en/of organisaties uit specifieke branches niet alleen door de afdeling Quality & Risk Management (QRM), maar ook door het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) worden beoordeeld. De focus bij deze beoordelingen ligt op de beschikbare capaciteit, complexiteit en uitvoerbaarheid van de opdracht. Een verdere aanscherping van het acceptatiebeleid vindt plaats door een meer diepgaande beoordeling van de interne beheersing van (bestaande) klanten, de toon aan de top en de mate waarin frauderisico's worden beheerst door die klanten. Dit leidt in een toenemend aantal gevallen tot afscheid nemen van een klant. Voor de acceptatie van nieuwe klanten zijn we alert op signalen die samenhangen met integriteit. Wij constateren dat de verscherpte focus op kwaliteit door de accountant uiteindelijk door klanten op prijs wordt gesteld. Van klanten die zich hiermee niet kunnen verenigen nemen we afscheid.

### Procedure en systemen

De procedure voor centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie geldt voor alle Lines of Service van BDO. De verantwoordelijke partner dient voor elke nieuwe opdracht en – jaarlijks – voor elke doorlopende accountantsopdracht een cliënt- en opdracht(her)acceptatieformulier (COF) in te vullen via het geautomatiseerde systeem. Hierin worden overwegingen inzake integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid verder uitgewerkt. Indien bijvoorbeeld voor de uitvoering van een bepaalde opdracht accreditatie is vereist, wordt dit door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) getoetst. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid worden QRM-medewerkers actief betrokken in het acceptatieproces. In 2018 was de afdeling QRM bij circa 5.400 formulieren (COF) actief betrokken bij de opdrachtaanvaarding (2017: ruim 5.100).

De kwalificatie van het risicoprofiel van de opdracht vindt plaats door de afdeling QRM op basis van COF. De afdeling QRM beoordeelt of voor het uitvoeren van de opdracht dusdanig specifieke kennis noodzakelijk is dat aanvullende voorwaarden moeten worden gesteld en/of beheersmaatregelen worden getroffen. Hieronder vallen onder meer een verplichte consultatie bij Bureau Vaktechniek (BVT) of aanwijzingen ten aanzien van de teambezetting. Bij controleopdrachten bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) en bij een aantal, door de afdeling QRM, aangewezen (wettelijke) controleopdrachten wordt een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) uitgevoerd.

Het huidige cliënt- en opdrachtacceptatiesysteem (COF) wordt in 2019 vervangen en geïntegreerd in het nieuwe CRM-systeem BDO Base met als doel om een nieuwe toekomstgerichte oplossing te implementeren die het proces van cliënt- en opdrachtacceptatie optimaal ondersteunt en waarbij alle vastleggingen automatisch onderdeel van de klantenadministratie uitmaken.

### Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2018 van BDO Nederland bedraagt € 282 miljoen. De samenstelling van de omzet over de Lines of Service wordt hieronder nader toegelicht.

<i>(Bedragen in € miljoen)</i>	2018	2017
Audit & Assurance	103,7	100,5
Accountancy & Bedrijfsadvies	78,1	78,2
Belastingadvies	71,1	69,3
Advisory	29,1	25,7
<b>TOTAAL</b>	<b>282,0</b>	<b>273,7</b>





Samenstelling omzet BDO 2018	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	3,3	-	0,3	-	3,6
Wettelijke controle jaarrekening - overige	64,3	0,9	3,0	26,1	94,3
Overige jaarrekeningcontrole	-	25,5	2,8	10,5	38,8
Overige verklaringen en assurancerapporten	-	-	5,4	12,3	17,7
Overige	-	-	-	128,2	128,2
<b>Totaal</b>	<b>67,6</b>	<b>26,4</b>	<b>11,5</b>	<b>177,1</b>	<b>282,6</b>

Samenstelling omzet BDO 2017	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	2,8	-	0,6	-	3,4
Wettelijke controle jaarrekening - overige	60,4	0,5	3,3	26,0	90,2
Overige jaarrekeningcontrole	-	25,6	2,4	10,3	38,3
Overige verklaringen en assurancerapporten	-	-	5,3	12,5	17,8
Overige	-	-	-	124,0	124,0
<b>Totaal</b>	<b>63,2</b>	<b>26,1</b>	<b>11,6</b>	<b>172,8</b>	<b>273,7</b>

De omzet betreft opdrachten die in rekening zijn gebracht door de entiteiten behorende tot BDO in Nederland. De door Member Firms van het internationale BDO-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

In voorgaand overzicht is de omzet uit wettelijke controles gepresenteerd op grond van de definitie van een wettelijke controle zoals omschreven in artikel 1, eerste lid, onderdeel p, Wet toezicht accountantsorganisaties (inclusief bijlage).

De groepering van de omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:

- i. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een Organisatie van Openbaar Belang is;
- ii. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
- iii. Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
- iv. Inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.



## UITVOERING VAN OPDRACHTEN

De Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de uitvoering van wettelijke controles nadrukkelijk bij de accountantsorganisatie. De kwaliteit van een controle wordt mede bepaald door de vakbekwaamheid en de professioneel-kritische instelling van de verantwoordelijke (externe) accountant en zijn controleteam. De accountantsorganisatie dient er daarom zorg voor te dragen dat de bezetting op de controleopdrachten op een juiste wijze wordt ingevuld en dat de externe accountant in voldoende mate de beschikking krijgt over kwalitatief goede medewerkers. In het huidige stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt hieraan opvolging gegeven door de cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure, het accreditatiebeleid dat geldt voor (senior) managers en partners en door de voorschriften inzake de teamsamenstelling en inzet van deskundigen. Naast de beschikbaarheid van voldoende deskundig personeel is ook de beschikbaarheid in de planning om de opdracht kwalitatief goed uit te voeren van belang.

### **Beschikbaar stellen van voldoende tijd, mensen en middelen**

BDO verrichte in 2018 circa 1.500 wettelijke controles, waarvan 53 bij een Organisatie van Openbaar Belang (OOB).

Tijdens de opdrachtacceptatie- en continueringsprocedure worden specifieke vragen gesteld aan de verantwoordelijke accountant over de teamsamenstelling en de beschikbare tijd van de externe accountant en de teamleden met als doel vanuit centraal niveau de juiste teambezetting per klant en de samenstelling van de klantenportefeuille per verantwoordelijke (externe) accountant te bewaken. Een van de voorwaarden voor opdrachtacceptatie is dat het opdrachtteam in zijn geheel over de passende competenties en capaciteiten beschikt, met inbegrip van tijd en middelen.

In 2018 is de analyse door het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) van klantenportefeuilles van partners gecontinueerd. Hiermee wordt beoogd een evenredige verdeling te krijgen van opdrachten met verhoogde risico's, opdrachten waar specifieke deskundigheid vereist is en opdrachten die gezien de hogere kwaliteitsnormen niet meer rendabel kunnen worden uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal klanten opnieuw gealloceerd is en dat van een aantal klanten afscheid is genomen (Project RAAK).

Het MT A&A monitort verder ook de partnerbetrokkenheid bij de controleopdrachten. Bij partners die niet voldoen aan de norm wordt bepaald welke maatregelen moeten worden genomen om aan de norm te kunnen voldoen. Hierbij wordt ook kritisch gekeken naar de omvang van de portefeuilles van de partners. Tevens worden de uitkomsten van de monitoring meegenomen in de TOPP (Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners) van de partners. Verder wordt ook bij de acceptatie van nieuwe opdrachten gelet op de mogelijkheid om te kunnen voldoen aan de norm. Indien de portefeuille van een partner al de maximale omvang heeft bereikt, wordt de opdracht geweigerd of toegewezen aan een andere partner. Deze inspanningen hebben ertoe geleid dat de relatieve betrokkenheid van partners bij controles van OOB's als niet-OOB's is gestegen. Ook op individueel (partner)niveau is een verbetering zichtbaar in de relatieve betrokkenheid ten opzichte van voorgaand jaar. De norm voor de relatieve betrokkenheid van partners is 6%.

De bestede uren aan controleopdrachten in 2018 is gedaald ten opzichte van 2017. De lichte daling wordt veroorzaakt door een afname van het aantal controleopdrachten. De marktomstandigheden, de veranderende wet- en regelgeving, de toenemende eisen die aan een accountantscontrole worden gesteld en de aanhoudende druk op onze personele capaciteit dwingt BDO om keuzes te maken bij het aanvaarden van opdrachten. Er wordt dan ook veelal uit kwalitatieve overwegingen besloten om opdrachten van bestaande klanten niet meer te aanvaarden. Daarentegen worden meer uren per opdracht gemaakt om te kunnen voldoen aan de gestelde kwaliteitsnorm.



Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB controleopdrachten en niet-OOB controleopdrachten

2018	Controle OOB	In %	Controle niet-OOB	In %	Totaal	In %
Partners	2.849	11,0	61.118	7,1	63.967	7,2
(Senior) Managers	5.128	19,8	126.290	14,6	131.418	14,8
Overige medewerkers	17.927	69,2	675.063	78,3	692.990	78,0
<b>Totaal</b>	<b>25.904</b>	<b>100</b>	<b>862.471</b>	<b>100</b>	<b>888.375</b>	<b>100</b>

2017	Controle OOB	In %	Controle niet-OOB	In %	Totaal	In %
Partners	2.573	10,9	56.906	6,4	59.479	6,5
(Senior) Managers	4.955	21,1	125.626	14,2	130.581	14,4
Overige medewerkers	15.970	68,0	703.688	79,4	719.658	79,1
<b>Totaal</b>	<b>23.498</b>	<b>100</b>	<b>886.220</b>	<b>100</b>	<b>909.718</b>	<b>100</b>

Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden

2018	Uren besteed controle OOB		Uren besteed controle niet-OOB		Uren besteed overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	2.849	2%	61.118	53%	5.039	4%	47.083	41%	116.089
(Senior) Managers	5.128	2%	126.290	58%	14.257	7%	70.381	33%	216.056
Overige medewerkers	17.927	2%	675.063	68%	61.139	6%	236.292	24%	990.421
<b>Totaal</b>	<b>25.904</b>	<b>2%</b>	<b>862.471</b>	<b>65%</b>	<b>80.435</b>	<b>6%</b>	<b>353.756</b>	<b>27%</b>	<b>1.322.566</b>

2017	Uren besteed controle OOB		Uren besteed controle niet-OOB		Uren besteed overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	2.573	2%	56.906	52%	4.958	5%	45.705	41%	110.142
(Senior) Managers	4.955	2%	125.626	60%	12.796	6%	65.912	32%	209.289
Overige medewerkers	15.970	2%	703.688	69%	65.206	6%	240.676	23%	1.025.540
<b>Totaal</b>	<b>23.498</b>	<b>2%</b>	<b>886.220</b>	<b>66%</b>	<b>82.960</b>	<b>6%</b>	<b>352.293</b>	<b>26%</b>	<b>1.344.971</b>



#### Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren

2018	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	1.006	11.043	51.803	63.852
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,7%	4,1%	4,3%	4,0%
2017	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	1.135	11.479	52.283	64.897
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,9%	4,6%	4,5%	4,2%

#### Accreditatie

Met het oog op kwaliteit stelt BDO accreditatienormen op, waarbij specifieke ervarings- en deskundigheidseisen worden gesteld aan het uitvoeren van bepaalde opdrachten. Met het stellen van dergelijke accreditatienormen voor partners en medewerkers wordt gewaarborgd dat de dienstverlening professioneel is en tegen een hoge kwaliteitsstandaard wordt geleverd.

Het accreditatiebeleid is in 2017 geëvalueerd en dit heeft geleid tot een herziening van het beleid met ingang van 2018. De accreditatievereisten zijn afhankelijk van het type klant en van de aard van de uit te voeren werkzaamheden. De nieuwe indeling sluit meer aan bij de huidige structuur van BDO waarbij bediening van marktsegmenten centraal staat. Accreditatie is – onder meer – vereist voor het uitvoeren van assuranceopdrachten bij OOB's en binnen de publieke sector.

#### Inzet van specialisten

De betrokkenheid van IT-specialisten is een integraal onderdeel van onze controleaanpak. De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klanten is gedaald ten opzichte van vorig jaar. De inzet van IT-specialisten bij OOB's is in 2018 lager als gevolg van initiële investeringen in 2017 bij enkele nieuwe OOB's en het niet meer bedienen van een grotere OOB in 2018.

#### Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB

IT-specialisten	2018	2017
Controle OOB in uren	829	1.006
In %	3,1%	4,3%
Controle niet-OOB in uren	30.625	30.968
In %	3,5%	3,5%

De betrokkenheid van overige interne specialisten (zoals belasting- en waarderingspecialisten) op controleopdrachten is afhankelijk van de samenstelling van de klantenportefeuille en de omvang van het aantal bijzondere vraagstukken waarvoor betrokkenheid van een specialist noodzakelijk is.

#### Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

	2018 in uren	In %	2017 in uren	In %
Overige specialisten	15.686	1,5%	16.662	1,6%

#### Investerings in technologie en methodologie

BDO investeert jaarlijks in nieuwe en bestaande technologie en methodologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van tools als Audit Process Tool (APT). In 2019 stappen we over op APT Next Gen, een doorontwikkeling van APT. Gedurende 2018 is middels een pilotfase kennis gemaakt met APT Next Gen. Een representatieve groep collega's heeft ervaring opgedaan en kennis gedeeld. Met deze opgedane kennis en ervaring beoogt BDO de verdere implementatie van APT Next Gen in 2019 soepel te laten verlopen.

#### BDO Delivery Center

Het BDO Delivery Center (BDC) is gevestigd in Nederland en ondersteunt de controlepraktijk met het uitvoeren van routinematige, standaard werkzaamheden met een repeterend karakter. De inzet van het BDC bevordert de kwaliteit door uniformiteit van standaard werkzaamheden alsmede verbetering van de efficiëntie. Het BDC speelt niet alleen een rol bij de uitvoering van controlewerkzaamheden, maar ook in de voorbereiding daarvan door onder meer betrokkenheid bij het uitvoeren en documenteren van integriteitschecks.

#### Bureau Vaktechniek

Aangezien BDO topkwaliteit centraal stelt, verlangen wij uitstekende vaktechnische kennis van onze medewerkers. Het doel van ons vaktechnische beleid is het optimaal ondersteunen van de professionals in hun beroepsuitoefening. Bureau Vaktechniek (BVT) verzorgt deze ondersteuning voor de accountants door:

- ▶ goedgekeurde standaarden en templates voor de praktijkuitoefening beschikbaar te stellen;
- ▶ een documentatiecentrum te beheren;
- ▶ te ondersteunen bij het oplossen van complexe vaktechnische vraagstukken van professionals;
- ▶ assistentie te verlenen bij en afwikkeling van de verplichte consultatieprocedure te verzorgen;
- ▶ een review uit te voeren van IFRS-jaarverslagen van Organisaties van Openbaar Belang voordat de controleverklaring wordt verstrekt;



- ▶ informatie te verstrekken over diverse vaktechnische ontwikkelingen, onder andere via wekelijkse nieuwsbrieven;
- ▶ een deel van de vaktechnische opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

Binnen BVT is expertise aanwezig op het gebied van audit & assurance, externe verslaggeving, corporate governance, kwaliteit, fiscaliteit en ondernemingsrecht. Daarnaast is expertise op de verschillende branches en marktsegmenten aanwezig.

*Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Vaktechniek A&A*

	2018	2017
Partners	2	2
(Sr.) Managers	9	9
Overige	4	1
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

### Consultatieprocedure

Professionals kunnen met vragen over hun beroepsuitoefening onder meer terecht bij BVT. BVT vervult een ondersteunende rol bij het beantwoorden van vragen op het terrein van de BDO Audit Manual, controlestandaarden en verslaggeving. Bij vraagstukken over onafhankelijkheid kunnen medewerkers terecht bij de Independence Champion (IC) of onafhankelijkheidsdeskundigen van de afdelingen Quality & Risk Management (QRM) en/of BVT. Deze vraagstukken hebben onder meer betrekking op financiële belangen, nevenfuncties en samenloop van dienstverlening. Bij internationale opdrachten kan, indien noodzakelijk, de IC van de betrokken BDO Member Firm worden geraadpleegd.

In de consultatieprocedure wordt onderscheid gemaakt tussen adviezen van BVT met een bindend karakter (formele consultatie) en adviezen die vanuit een rol als collegiaal overleg worden gegeven. In een aantal gevallen wordt formele consultatie verplicht gesteld. Bijvoorbeeld:

- ▶ Complexe verslaggevingsvraagstukken of verslaggevingsvraagstukken waarbij geen (eenduidige) of slechts beperkte regelgeving voorhanden is;
- ▶ Afwijkingen van de geldende wet- en regelgeving (ook indien het interne BDO-regelgeving betreft);
- ▶ In geval van controleverklaringen die afwijken van de standaard voorbeeldteksten.

In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van het aantal afgeronde formele consultaties in 2018 door BVT.

*Aantal formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle*

Consultaties	2018	2017
Afwijking van standaardverklaringen	250	339
Compliance met wet- en regelgeving	9	34
COS 4400 met rapportage derden	178	217
Fout in jaarrekening	10	3
Externe verslaggeving	78	92
Overige	46	38
<b>Totaal</b>	<b>571</b>	<b>723</b>

Het aantal consulten op afwijking van de standaardverklaring is sterk gedaald als gevolg van het verder uitwerken van templates voor specifieke branches, zoals bijvoorbeeld voor de sector Zorg.

Naast de vaktechnische consultaties wordt de praktijk ook op andere gebieden ondersteund. De afdeling QRM behandelt vragen van medewerkers en partners op diverse gebieden. De meerderheid van de vragen is gerelateerd aan cliënt- en opdrachtacceptatie, onafhankelijkheid en risk management.



## Fraude

Witwassen, financieren van terrorisme, fraude en corruptie blijft prominent onder de aandacht. Alhoewel het ontdekken van fraude niet het primaire doel is van de jaarrekeningcontrole, heeft het maatschappelijk verkeer duidelijk verwachtingen van de accountant op dit gebied. Accountants spelen een rol bij het detecteren en opvolgen van signalen van fraude, corruptie en ongebruikelijke transacties bij (controle)klanten. Binnen BDO is hieraan opvolging gegeven door het verplicht stellen van een checklist corruptierisico's voor iedere jaarrekeningcontrole. Gezien het belang heeft BVT het onderwerp fraude, waaronder ook corruptie en witwassen, wederom in de Summercourse 2018 opgenomen.

Om te waarborgen dat signalen van onregelmatigheden (waaronder een vermoeden van fraude) op consistente wijze worden beoordeeld en behandeld, zijn de verplichte interne meldingen in 2018 gebundeld naar één loket: de afdeling QRM, zodat professionals in geval van onregelmatigheden slechts te maken hebben met één melding bij één meldpunt. De afdeling QRM bepaalt of melding op grond van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) moet plaatsvinden en aanvullend welke maatregelen noodzakelijk zijn ter waarborging van de kwaliteit van beroepsuitoefening. Mogelijke maatregelen kunnen de inzet van de fraudespecialist in het team zijn, het toewijzen van een Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), een BVT-consultatie en/of de inrichting van een support team (fraude). Een support team richt zich op het adviseren over de controleaanpak in het dossier van de betreffende onregelmatigheden, het beoordelen van de opvolging en het begeleiden van de partner en het team door middel van dossierbetrokkenheid. Door de inzet van specifieke support op dit terrein wordt de kennis over de aanpak van fraude (in de controle) verder gebundeld en geüniformeerd.

In 2018 heeft eveneens de opzet van het fraudepanel verder vorm gekregen. Het fraudepanel evalueert de (externe) ontwikkelingen op het terrein van fraude, de casuïstiek binnen de organisatie – zoals ook uit support teams blijkt – en bespreekt of de bestaande guidance en tools die binnen BDO beschikbaar zijn, toereikend zijn. Met ingang van 2019 komt het fraudepanel, bestaande uit een afgevaardigde van het MT A&A, BVT en de afdeling QRM, periodiek samen om deze evaluatie uit te voeren.

In 2019 moeten de taken en verantwoordelijkheden van het support team en het fraudepanel verder worden verduidelijkt richting de praktijk alsmede tools & templates worden (door)ontwikkeld en beschikbaar komen.

## Het controledossier

In het controledossier verantwoordt de externe accountant zich over de uitvoering van zijn werkzaamheden. De wettelijke voorschriften bepalen welke informatie en documentatie het controledossier in elk geval moet bevatten, zoals de opdrachtaanvaarding, het controleplan, alle relevante correspondentie met de controleklant, de voornaamste bevindingen van de controle en de onderbouwing van het oordeel. De inhoud van het dossier is belangrijk voor de beoordeling van de uitgevoerde werkzaamheden, zowel in het kader van de interne kwaliteitstoetsing als externe kwaliteitstoetsing door de beroepsorganisatie NBA en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Een compleet dossier ondersteunt uiteindelijk niet alleen de afgegeven verklaring, maar maakt ook zichtbaar dat aan de eisen van de wet- en overige regelgeving is voldaan. De werkzaamheden moeten volledig zijn verricht en gedocumenteerd voordat de verklaring wordt afgegeven.

In overeenstemming met de controlestandaarden dient het controledossier uiterlijk twee maanden na ondertekening van de verklaring te zijn afgesloten ('de 60-dagen eis'). BDO heeft ervoor gekozen om deze termijn terug te brengen naar zeven dagen. Dat betekent dat na afgifte van de verklaring nog zeven dagen beschikbaar zijn voor de administratieve afwikkeling van het controledossier. Na die zeven dagen moet het betreffende dossier worden gearchiveerd. Binnen de APT wordt het dossier automatisch gearchiveerd na tien dagen indien (handmatig) archiveren na zeven dagen niet heeft plaatsgevonden.

## Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) is een belangrijk instrument in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het is een preventieve maatregel die wordt ingezet bij controles waarbij sprake is van een openbaar belang, een verhoogd risicoprofiel en/of als additionele kwaliteitswaarborg.

Voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring, dan wel het accountantsrapport, dient op wettelijke gronden een OKB plaats te vinden bij alle wettelijke controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB's).

De afdeling QRM kan bij niet-OOB's aan de hand van vooraf vastgestelde toetsingscriteria besluiten om – bijvoorbeeld bij opdrachten met een verhoogd risicoprofiel – eveneens een OKB in te plannen. Op deze wijze is de OKB een instrument dat wordt ingezet om de kwaliteit van de beroepsuitoefening voor een individuele opdracht te waarborgen. Een verdere toewijzing van OKB's vindt uitsluitend plaats op initiatief van het MT A&A. Hierbij sluit het MT A&A aan bij maatregel 5.3 van de voorstellen



van de Werkgroep toekomst accountantsberoep, waarin is vastgelegd dat jaarlijks minimaal twee OKB's per partner worden uitgevoerd. Voor controleopdrachten boekjaar 2018 zijn deze OKB's geselecteerd door de partner in overleg met de betreffende praktijkleider en/of in overleg met de branchegroep van de betreffende sector.

De coördinatie en het toezicht op de uitvoering van de OKB is ondergebracht bij de Practice Review Unit (PRU). De PRU beschikt over een pool van OKB'ers. Bij de toewijzing van een OKB'er aan een opdracht houdt de PRU rekening met de benodigde deskundigheid en ervaring. Uitgangspunt is dat de OKB wordt uitgevoerd door een OKB-team bestaande uit twee OKB'ers (partner en senior manager).

De afdeling QRM heeft voor de controle van de jaarrekeningen over het boekjaar 2017 162 OKB's toegewezen (boekjaar 2016: 173). In 2018 zijn 114 OKB's uitgevoerd bij niet-OOB-controles over boekjaar 2017 (boekjaar 2016: 86).

De norm voor urenbesteding aan een OKB is relatief en dient tussen de 4% en 6% van de totale uren te bedragen. Per uitgevoerde beoordeling dienen de OKB'ers aan te geven hoeveel uren zij gemaakt hebben en, indien van toepassing, een verklaring te geven voor afwijkingen van de norm. De afdeling QRM heeft in 2018 een beoordeling uitgevoerd van het aantal door de OKB'er bestede uren aan de OKB. Uit deze beoordeling blijkt dat een verdere uitwerking van de norm voor OKB-urenbesteding door differentiatie naar omvang en type organisatie noodzakelijk is.

*Aantal OKB's voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's*

OKB	2018	2017
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	32	36
Overige OOB's	11	8
Vrijwillige OKB's a.g.v. risicoprofiel opdracht en minimum aantal OKB's (2) per partner	119	129
<b>Totaal</b>	<b>162</b>	<b>173</b>

Het percentage wettelijke controles waaraan in 2018 een OKB is toegewezen is 11% (2017 10%).

*Aantal uren besteed aan OKB's voor afgifte van de verklaring in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd*

	2018	2017
Aantal uren besteed door OKB'er (partner en managers)	12.983	12.975
In %	5,3%	5,3%

### IFRS-review

Alle IFRS-jaarrekeningen worden gereviseerd op verslaggevingsaspecten voor afgifte van de controleverklaring. Voor jaarrekeningen van beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door BVT. Voor jaarrekeningen van niet-beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door IFRS-geaccrediteerde partners of senior managers.

Het toezicht van de afdeling QRM op de naleving van de IFRS-review is gericht op:

- ▶ controle op betrokkenheid van twee geaccrediteerden op een IFRS-opdracht;
- ▶ controle op de volledigheid van verplichte review van IFRS-jaarrekeningen van beursfondsen door BVT.

De afdeling QRM voert een controle uit op zowel de betrokkenheid van geaccrediteerde partners en medewerkers bij een IFRS-opdracht als op de volledigheid van de verplichte review op de IFRS-jaarrekeningen. In 2018 is (voor de controle van boekjaar 2017) bij 75 (2016: 67) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure is nageleefd.

### Klachten en civiele geschillen

BDO heeft de klachtenprocedure en klokkenluidersregeling vastgelegd in het 'Reglement inzake indiening en behandeling van klachten' en het 'Reglement inzake melding van misstanden ('Klokkenluidersregeling')'. Deze reglementen zijn opgenomen in de Arbeidsvoorwaarden en gelden voor alle werknemers van de aan de groep van BDO Accountants & Adviseurs verbonden rechtspersonen. Op de website van BDO is kenbaar gemaakt dat derden klachten en misstanden schriftelijk kunnen indienen bij de secretaris van de Raad van Bestuur.

### Klokkenluidersregeling

Meldingen van misstanden door een klokkenluider worden bij de regiovoorzitter of – indien dit door de melder niet wenselijk wordt geacht – bij de risk manager of de vertrouwenspersoon gedaan.



### *Klachtenprocedure*

BDO beschikt over een reglement inzake behandeling van klachten, die op de website [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl) is gepubliceerd. Het reglement beschrijft dat een klacht in eerste instantie ter kennis kan worden gebracht bij de direct betrokkene van BDO. Als de klager van mening is dat de reactie van de direct betrokkene onbevredigend is, kan de klacht daarna worden ingediend bij de Commissie Klachtbehandeling BDO.

### *Tuchtzaken en civiele procedures*

In 2018 zijn de volgende tuchtzaken tegen bij BDO werkzame externe accountants aanhangig gemaakt of nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (Cbb):

- ▶ Twee (voormalig) aan BDO verbonden (externe) accountants wordt door de AFM verweten (2018) de fundamentele beginselen van de VGBA (professionaliteit, integriteit alsmede vakbekwaamheid en zorgvuldigheid) niet te hebben nageleefd bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden bij de controle van de jaarrekening. De mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 4 februari 2019. BDO is in afwachting van de uitspraak.
- ▶ Door het Openbaar Ministerie (OM) worden verwijten gemaakt tegen drie partners van BDO, waarvan twee externe accountants (2017). Het OM verwijt twee partners, waarvan één externe accountant, dat zij de jaarrekeningcontrole met onvoldoende zorgvuldigheid hebben uitgevoerd alsmede wordt aan twee partners het verwijt gemaakt dat zij een lopend strafrechtelijk onderzoek hebben gefrustreerd. De uitspraak van de Accountantskamer is op 3 augustus 2018 gedaan. De klacht tegen een van de partners met betrekking tot frustratie van de rechtsgang is ongegrond verklaard. De klacht over de professionele uitvoering van de controle tegen de twee andere partners is gegrond verklaard, hierbij is een maatregel van berisping opgelegd tegen beide accountants. Het OM en BDO hebben beide hoger beroep ingesteld bij het Cbb.
- ▶ Een voormalig externe accountant wordt door een klant verweten dat hij tijdens een civiele procedure niet naar waarheid heeft verklaard, daarom vraagt de klager nu de maatregel van schorsing aan de Accountantskamer (2017). De Accountantskamer heeft op 16 juli 2018 de klacht ongegrond verklaard. De klager is in beroep gegaan bij het Cbb.
- ▶ Een externe accountant wordt door een ex-werknemer van een klant van BDO verweten dat hij is tekortgeschoten bij de controle van de jaarrekening 2015 en 2016 door een verkeerde verwerking van een subsidie in de jaarrekening alsmede een foutieve verwerking van WNT (2017). Op 1 februari 2019 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan en de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de maatregel van waarschuwing opgelegd. Het door BDO in eerste instantie ingestelde hoger beroep is inmiddels ingetrokken, waarmee de door de Accountantskamer opgelegde maatregel definitief is geworden.
- ▶ Een voormalig externe accountant wordt door een klant verweten dat hij als claimmanager de klacht van een klant onzorgvuldig zou hebben behandeld (2017). De Accountantskamer heeft op

20 april 2018 de klacht ongegrond verklaard. Klagers hebben hoger beroep ingesteld bij het Cbb, de mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 13 oktober 2018. BDO is in afwachting van de uitspraak.

In 2018 zijn de volgende tuchtzaken afgerond:

- ▶ De accountant wordt verweten dat hij een verkeerde indruk wekt over zijn betrokkenheid bij de samenstelopdracht (2016). Alsmede wordt hem onzorgvuldigheid in de uitvoering van de opdracht verweten. Eind 2016 heeft de Accountantskamer de klacht gedeeltelijk ongegrond verklaard en gedeeltelijk niet-ontvankelijk. De klager is hierover in beroep gegaan bij het Cbb. Op 10 juli 2018 is het beroep door het Cbb ongegrond verklaard.
- ▶ De accountant wordt verweten dat hij als accountant – die als claimmanager de hoogst mogelijke aanspreekbare positie bekleedt binnen de BDO-organisatie – zijn ogen sluit voor de misstanden bij BDO waarover hij uitvoerig is geïnformeerd (2016). Eind 2016 heeft de Accountantskamer de klacht ongegrond verklaard. De klager is hierover in beroep gegaan bij het Cbb. Op 10 juli 2018 is het beroep door het Cbb ongegrond verklaard.
- ▶ De accountant wordt onzorgvuldigheid verweten bij de uitvoering van de controle van de jaarrekening (2014) van een OOB. De Accountantskamer heeft een berisping opgelegd aan de betreffende accountant. De accountant is in hoger beroep gegaan bij het Cbb. Het beroep is door het Cbb volledig gegrond verklaard, de eerder opgelegde maatregel is hiermee komen te vervallen.

Een aanhangig gemaakte tuchtrechtprocedure tegen een bij BDO werkzame of hieraan verbonden accountant dient schriftelijk gemeld te worden bij de AFM. Deze melding dient te geschieden binnen één week nadat BDO op de hoogte is van het aanhangig maken van de procedure.

## MONITORING

### *Intern toezicht*

Naast de maatregelen die binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing gericht zijn op het creëren van de juiste randvoorwaarden waarbinnen onze professionals topkwaliteit kunnen leveren, bestaan andere belangrijke aspecten van dat stelsel uit het toezichthouden op de naleving van de maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing en uit het toezicht op de professionele dienstverlening.

### **Toezicht op de naleving van de maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing**

Het toezicht op de naleving van de maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing vindt doorlopend plaats door de afdeling Quality & Risk Management (QRM), onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer.





Om de compliancefunctie te waarborgen heeft de afdeling QRM uitwerking gegeven aan het compliance framework. In het compliance framework is vastgelegd in welke procedures en/of maatregelen de wettelijke regels zijn verankerd en op welke wijze de compliancefunctie hier toezicht op houdt. Dit raamwerk is gedurende de afgelopen jaren de basis geweest voor de werkzaamheden van de afdeling QRM. In 2018 zijn belangrijke stappen gezet om het compliance framework te actualiseren. In 2019 zal een verdere verwerking plaatsvinden van de aanpassingen in de wet- en regelgeving voor accountantsorganisaties en zal verdere uitwerking moeten worden gegeven aan de wijze waarop monitoring door de afdeling QRM plaatsvindt van de belangrijkste beheersmaatregelen (controls).

De uitkomsten uit het onderzoek naar de opzet en werking (naleving) van het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing worden jaarlijks door de compliance officer en risk manager gerapporteerd in het QRM-jaarverslag. Het QRM-jaarverslag wordt in concept besproken met de Raad van Bestuur (RvB) en vervolgens verstrekt aan het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) waarna zij het gezamenlijk voorzien van managementcommentaar. Het volledige QRM-jaarverslag wordt daarna in bijzijn van de compliance officer en risk manager besproken met de Raad van Commissarissen (RvC) (en RvB). Hiermee legt de compliance officer (in overeenstemming met artikel 23 Bta) verantwoording af aan de personen die het dagelijks beleid bepalen van de accountantsorganisatie.

De uitkomsten uit het onderzoek naar de naleving van het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing zoals vastgelegd in het QRM-jaarverslag vormen de basis voor de jaarlijkse evaluatie van het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Bij de evaluatie maakt de afdeling QRM onderscheid tussen de opzet en de werking van de verschillende elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing alsmede onderscheid tussen incidentele of meer systematische bevindingen. De verbeterpunten worden door de afdeling QRM gekwalificeerd naar de mate waarin directe opvolging is vereist.

Daarnaast rapporteert de afdeling QRM elk kwartaal aan het MT A&A, de RvB en de RvC de uitkomsten van de kwaliteitsbeoordelingen van het afgelopen kwartaal, het verloop in de cliënt- en opdrachtportefeuille, onafhankelijkheid en over de kwaliteitsindicatoren binnen de Line of Service Audit & Assurance (LoS A&A). Hiermee beoogt de afdeling QRM hen meer inzicht te geven in de bijzonderheden die door QRM zijn geconstateerd gedurende het cliënt- en opdrachtacceptatieproces.

*Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement*

	2018	2017
Partners	2	3
(Sr.) Managers	5	5
Overige	7	4
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

### Schendingen

BDO hecht eraan te bewerkstelligen dat door het aanspreken van partners en medewerkers op hun verantwoordelijkheden voldoende waarborg ontstaat voor het naleven van regels. Het registreren van overtredingen mag nooit een doel op zich zijn, maar is niettemin noodzakelijk om inzicht te (kunnen) geven in de wijze waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met regels.

De compliance officer kan besluiten om een normschending te registreren en kenbaar te maken aan de betrokken professional. Overtredingen van het kwaliteitsbeleid worden in overeenstemming met het handhavingsbeleid afgewikkeld. Het handhavingsbeleid is er primair op gericht transparantie te bewerkstelligen in de wijze waarop de organisatie omgaat met overtredingen van normen en procedures. Het beleid moet duidelijkheid verschaffen over de normen die belangrijk zijn in het kader van professionaliteit. In het handhavingsbeleid worden de volgende kwalificaties gebruikt:

- 1 Een tekortkoming betreft een eenmalige overtreding van de regels en procedures, waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie.
- 2 Een structurele tekortkoming betreft het meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering.
- 3 Een schending is het één of meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij gevolgen kunnen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie.
- 4 Een ernstige schending: Blijvend opzettelijk negeren van de regels en procedures ondanks eerdere waarschuwingen en/of sancties dan wel een zodanige overtreding dat naar oordeel van de RvB de kwalificatie 'ernstige schending' gerechtvaardigd is.

De bevindingen en voorgestelde kwalificatie worden door de afdeling QRM schriftelijk gerapporteerd aan de betrokkene, die de mogelijkheid heeft om hierop te reageren ('hoor en wederhoor'). Daarna worden de definitieve bevindingen en kwalificaties vastgelegd in het schendingenregister. De afdeling QRM rapporteert aan de RvB, die kan besluiten tot het opleggen van een bestuurlijke



maatregel, zoals een schriftelijke waarschuwing, berisping, schorsing, financiële maatregel of ontheffing uit functie.

### Meldingen aan de AFM door compliance

De afdeling QRM verzorgt de verplichte meldingen aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de wijzigingen in de vergunningsgegevens in het AFM-register. De meldingen en wijzigingen betreffen het in- en uitschrijven van externe accountants, mutaties in (mede)beleidsbepalers, het melden van tussentijdse beëindigingen van wettelijke controleopdrachten, het melden van aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants en het melden van incidenten. In bijzondere situaties heeft de afdeling QRM overleg met de AFM over een specifieke casus. Een belangrijk doel van dit (ad hoc) overleg is om de AFM te informeren over de lopende zaken en mogelijke bijzonderheden.

- ▶ In 2018 zijn geen tuchtzaken aanhangig gemaakt tegen aan BDO verbonden externe accountants op grond waarvan melding moet plaatsvinden aan de AFM (2017: 5).
- ▶ Er zijn zeven meldingen (2017: 13) gedaan inzake het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht. Geen van de gedane meldingen heeft betrekking op een Organisatie van Openbaar Belang (OOB).
- ▶ In 2018 zijn geen incidenten gemeld aan de AFM (2017: 2).
- ▶ In 2018 is één melding op grond van artikel 12 van EU-verordening nr. 537/2014 gedaan aan de AFM (2017: 1). Het betrof een oordeelonthouding bij de jaarrekeningen 2009/2010 en 2011 van een securitisatievennootschap die in 2009 en 2010 als OOB kwalificeerde. De activiteiten van deze vennootschap zijn reeds in 2011 beëindigd.

### Toezicht op de professionele dienstverlening

Het beleid interne kwaliteitstoetsingen is vastgesteld in januari 2018 en geeft duiding aan het bestaande instrumentarium voor toezicht op de beroepsuitoefening. Voor de selectie van partners en dossiers is het belangrijkste uitgangspunt dat er sprake is van continue toetsing van dossiers in de organisatie. De doelstelling hiervan is om kwaliteit voortdurend hoog op de agenda te hebben staan. In het huidige beleid is opgenomen dat alle partners jaarlijks worden geselecteerd voor ten minste twee dossierbeoordelingen (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), hot review en/of cold review). Voor cold reviews is het uitgangspunt dat iedere partner ten minste eens in de drie jaar met ten minste één dossier in de selectie valt. De cold reviews die worden uitgevoerd zijn zowel gericht op de professionele oordeelsvorming door de externe accountant als op het verkrijgen van inzicht in de effectiviteit van kwaliteitsbeheersingsprocedures.

De OKB's en interne dossiertoetsingen worden gecoördineerd door de Practice Review Unit (PRU). De afdeling QRM stelt in overleg met het MT A&A een planning op van de door de PRU te toetsen partners, dossiers en onderwerpen.

In 2018 is nadrukkelijk gesproken over de balans tussen toetsen en coachende instrumenten om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren. BDO constateert een groeiende behoefte aan dossiercoaching die samenhangt met onduidelijkheid over de kwaliteitsnorm in opdrachten. Het beoogde coachende karakter van een OKB is in de praktijk weerbarstig. De OKB'er is veelal gericht op zijn eigen rol en functioneren en houdt ook enige afstand ten opzichte van het controleteam. De coördinatie en ondersteuning van de OKB's door de PRU versterkt de indruk dat de OKB het karakter van een review heeft. Coaching als instrument binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing lijkt daarmee door een OKB onvoldoende te worden gerealiseerd.

Op grond van deze evaluatie is geconstateerd dat het lerend vermogen van de organisatie verder kan worden verstevigd door het instrumentarium te vergroten alsmede door een duidelijker onderscheid te maken tussen toetsing en coaching. Hiermee is ook een verdere functionele scheiding wenselijk tussen de PRU en de afdeling QRM, waarbij de PRU uitsluitend gericht is op leren, coachen en verstevigen van de kwaliteit van de controlepraktijk. De PRU zou daarmee volledig onder de verantwoordelijkheid vallen van Bureau Vaktechniek (BVT) en onder rechtstreekse aansturing staan van het MT A&A. De afdeling QRM zou zich dan uitsluitend richten op (dossier) toetsingen als onderdeel van naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (-bewaking) en oorzakenanalyses.

BDO is voornemens het instrumentarium in 2019 verder te ontwikkelen binnen deze (herziene) functionele rollen binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

### Hot reviews

Onder hot reviews worden toetsingen voor afgifte van de controleverklaring verstaan die toezien op één of enkele specifieke onderwerpen. Deze toetsingen leiden niet tot een separaat oordeel over het gehele dossier. De bevindingen uit deze dossiertoetsingen worden (in tegenstelling tot een OKB) gekwalificeerd en vormen daarmee input voor de beoordeling van de (dossier)kwaliteit van een individuele accountant in zijn of haar jaarlijkse beoordeling. Wanneer sprake is van één of meerdere significante bevindingen wordt door de toetsers een voorstel voor benodigd herstelwerk gedaan. De PRU beoordeelt het door de toetsers geformuleerd benodigd herstel en de toetsers zien toe op de toereikendheid van het gerealiseerde herstelwerk.

In 2018 zijn in totaal 13 hot reviews uitgevoerd (2017: 30), waarvan er 12 zijn afgerond. Deze onderzoeken hebben allen plaatsgevonden in het kader van promotietrajecten en bij horizontaal ingestroomde partners. Van deze 12 dossiers zijn er tien als voldoende beoordeeld en twee als onvoldoende.



Aantal uren besteed aan hot reviews in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een hot review is uitgevoerd

	2018	2017
Aantal uren besteed aan hot reviews	191	674
Aantal uren besteed aan controleopdrachten waar een hot review is uitgevoerd	5.490	15.153
In %	3,5%	4,4%

Het aantal hot reviews in 2017 lag hoger vanwege de uitgevoerde (preventieve) toetsingen in het kader van het verbeterplan van een aantal individuele partners.

#### Cold review

Cold reviews zijn toetsingen die plaatsvinden na afgifte van de verklaring. Cold reviews worden uitgevoerd door een toetsteam per dossier (4-ogen principe) dat is samengesteld uit de pool van toetsers geselecteerd door de PRU. Een cold review richt zich op bepaalde focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt altijd tot een oordeel over het gehele dossier. De toetsing van het dossier vindt risicogericht plaats, dit betekent dat het dossier niet noodzakelijk integraal wordt beoordeeld. Wanneer sprake is van een onvoldoende kwalificatie van een dossier wordt de betreffende partner verzocht herstel toe te passen. Herstel is erop gericht verder inzicht te krijgen op de mogelijke aanwezigheid van een materiële fout in de jaarrekening en/of twijfels omtrent de aard van de verstrekte controleverklaring.

Bij de selectie van de cold reviews is zoveel mogelijk spreiding aangebracht over de controlepraktijk. Gelijktijdig is rekening gehouden met de strategische groeisectoren van BDO alsmede sectoren die prominent in het publieke domein aanwezig zijn (publieke sector, woningcorporaties en zorg).

In 2018 zijn 20 dossiers opgenomen in een cold review (boekjaar 2017), waarvan er 16 zijn afgerond. Alle cold reviews zijn geselecteerd uit hoofde van de reguliere (partner)toetsingen. Van de 16 afgeronde dossiers zijn er zeven als voldoende beoordeeld en negen als onvoldoende.

Hoewel het totaal als onvoldoende beoordeelde dossiers nog steeds hoger ligt dan wenselijk, is het aantal dossiers met een 'diepe' onvoldoende verminderd. Ook het aantal onvoldoende dossiers is minder dan in eerdere jaren. De getoetste partners herkennen veelal de uitkomst van de dossiertoetsing en stellen vast dat verdere kwaliteitsverbetering in het betreffende dossier noodzakelijk was. In een aantal geval blijkt uit de terugkoppeling van de getoetste partners dat onduidelijkheid

over de kwaliteitsnorm tot onbegrip leidt over de weging van de bevindingen (en daaruit voortvloeiende oordeel). Dit verschil over de uitleg van de kwaliteitsnorm is wel afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

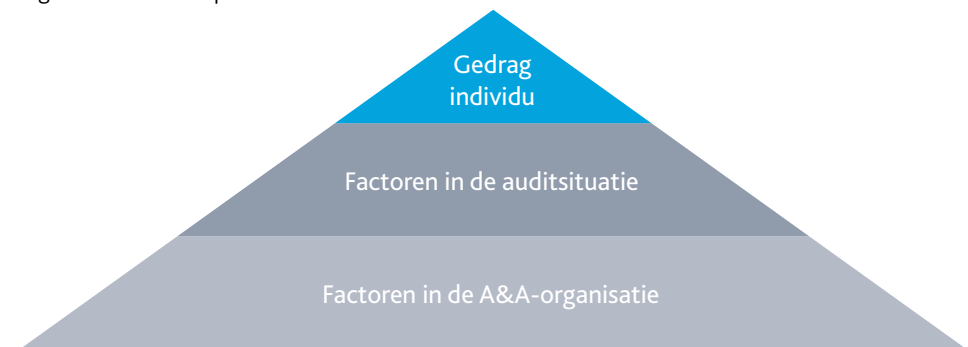
Uit een analyse van bevindingen uit de reviews stelt het MT A&A vast dat onder meer onvoldoende kennis van de (interpretatie) van regelgeving een belangrijke oorzaak is van het tekortschieten van kwaliteit. Deze bevinding krijgt opvolging in interne trainingen, Summerschool/Summercourse, vaktechnische overleg en door middel van nadere guidance via het Bureau Vaktechniek.

Van de negen dossiers waarvan de kwaliteit als onvoldoende is beoordeeld, zijn herstelwerkzaamheden uitgevoerd. Van de dossiers waar de herstelwerkzaamheden zijn afgerond (7), is vastgesteld dat met het verrichte herstelwerk voldoende en geschikte controle-informatie beschikbaar is die de afgegeven controleverklaringen ondersteunen. De herstelwerkzaamheden hebben aangetoond dat in geen van de gevallen sprake was van onontdekte materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

#### Oorzakenanalyse

Om als organisatie kwaliteit te kunnen waarborgen, is het noodzakelijk om verder inzicht te krijgen in de oorzaken van tekortschieten van kwaliteit en/of factoren die juist bijdragen aan kwaliteit. Hoewel een deel van deze oorzaken en factoren bekend wordt verondersteld en binnen de sector wordt aangegrepen om maatregelen te treffen, heeft BDO in het kader van zelfreflectie op de eigen organisatie een verkennend en onafhankelijk onderzoek laten verrichten naar omstandigheden of randvoorwaarden die een indicator kunnen zijn van onvoldoende kwaliteit.

In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de invloed op de auditkwaliteit op drie niveaus in de organisatie wordt bepaald.





De factoren in de A&A-organisatie zien toe op aspecten als de selectieve houding richting acceptatie van klanten, het personeelsbestand, de lerende organisatie en het piramidale partnermodel in het licht van de toenemende complexiteit van de audits. De factoren in de auditsituatie hebben betrekking op aspecten die door alle teamleden bij een audit te beïnvloeden zijn. Deze aspecten, de zogeheten Dirty12, hebben – als ze goed zijn ingevuld – een positief effect op de controlekwaliteit en – als ze niet goed zijn ingevuld – een negatief effect.

Het verkennende onderzoek naar opdracht kwaliteit is tevens als basis gebruikt om het Root Cause Analysis-beleid (RCA-beleid) en de daarbij behorende tools verder uit te werken. Dit beleid maakt onderscheid in een standaard en een uitgebreide oorzaakanalyse.

#### *Standaard RCA*

De standaard RCA betreft een vragenlijst (self-assessment) op grond waarvan de externe accountant in samenspraak met het controleteam evalueert welke factoren van invloed zijn geweest op de controlekwaliteit. Deze vragenlijst wordt ook ingevuld door de toetser die de dossiertoetsing heeft uitgevoerd. De uitkomsten van de standaard RCA's werden door de afdeling QRM en de PRU nader geanalyseerd en over de 'rode draden' werd gerapporteerd en geadviseerd in de kwartaalrapportages van de afdeling QRM aan het MT A&A.

In 2018 hebben de afdeling QRM en de Head of Audit – op grond van de ervaringen met de uitgebreide oorzaakanalyses – geconcludeerd dat de standaard RCA vooral toegevoegde waarde biedt voor de externe accountant en het controleteam als onderdeel van zelfreflectie. De standaard RCA wordt nu alleen voor dit doel gebruikt.

#### *Uitgebreide RCA*

Een uitgebreide RCA bestaat uit een workshop van het hele controleteam waarin zij reflecteren op het controleproces en met behulp van de Dirty12 analyseren wat goed ging en beter kon. Dit gebeurt onder begeleiding van twee personen van het RCA-team die zorgen voor een veilige sfeer en de dialoog bevorderen. Het RCA-team is een multidisciplinair samengesteld team van ervaren gedragsdeskundigen, intern of extern, en partners/senior managers van de afdeling QRM of BVT. De begeleiding van een workshop vindt plaats door een duo in wisselende samenstelling, afhankelijk van de casus. Het RCA-team zorgt dat niet uitsluitend naar 'compliance' wordt gekeken maar dat ook andere factoren, zoals gedrag en cultuur, aan bod komen. Van de workshop wordt een verslag opgesteld en afgestemd met de leden van het controleteam die bij de workshop aanwezig waren.

De uitgebreide RCA staat volledig los van de kwalificatie van het dossier en wordt pas uitgevoerd nadat de dossierreview volledig is afgerond en de kwalificatie vaststaat. De uitgebreide RCA heeft nadrukkelijk niet als doelstelling om een oordeel te geven over de kwalificatie van het dossier; dit wordt als een gegeven gezien. Doel is wel om meer en verdiept inzicht te krijgen in de grondoorzaken van opdracht kwaliteit op teamniveau. De uitkomsten zijn uitsluitend bedoeld om te leren, zowel in de betreffende teams als binnen BDO als geheel.

Om brede ervaring op te doen met reflectie binnen controleteams, de lerende organisatie te stimuleren en verder inzicht te krijgen in kwaliteitsbevorderende en belemmerende factoren, heeft het MT A&A besloten om uitgebreide RCA's uit te voeren op alle dossiers (voldoende en onvoldoende) die betrokken waren in de cold reviews 2017 en 2018.

In 2018 zijn 21 uitgebreide RCA's uitgevoerd op dossiers die waren betrokken in een in- of externe review. De uitkomst van de RCA's leert ons – in het algemeen – dat door een combinatie van factoren in het team, bij de klant en in hun onderlinge samenwerking, de grip op het controleproces wordt verloren. Waardoor de situatie ontstaat waarin de benodigde diepgang om tot een goed oordeel te komen, in gevaar komt of niet bereikt wordt. Met name de factoren voldoende tijd, teamsamenstelling, het 'wij'-gevoel en 'face-to-face'-afstemmen binnen het team zijn factoren die positief bijdragen aan de kwaliteit van de controle.

Op basis van de uitgevoerde RCA's heeft BDO concrete richting kunnen geven aan belangrijke thema's voor de verander- en verbeteragenda voor 2019. Hierbij gaat het om:

- ▶ het versterken van de middenlaag in het personeelsbestand;
- ▶ het behandelen van nieuwe (geselecteerde) opdrachten als leertraject;
- ▶ inventariseren van goede voorbeelden van kantoorplanning;
- ▶ verder verhogen van het bewustzijn met betrekking tot cultuur en gedrag;
- ▶ nader onderzoek naar teamopbouw en rolverdeling;
- ▶ nader onderzoek naar de effectiviteit en ongewenste neveneffecten van kwaliteitsmaatregelen.

In 2019 worden eveneens uitgebreide RCA's uitgevoerd op dossiers die betrokken zijn in de cold reviews over boekjaar 2018. Hiermee beoogt BDO vooral de dialoog binnen het team over de factoren die kwaliteit beïnvloeden verder te bevorderen. Medio 2019 zal de bestaande RCA-methode binnen BDO nader worden geëvalueerd. Hierbij zal de geactualiseerde sectoraanpak worden betrokken die momenteel in opdracht van de Stuurgroep Publiek Belang (NBA) door de Kennistafel Oorzakenanalyse wordt opgesteld.



## Extern toezicht door de AFM

### Verander- en verbetertraject

In 2017 heeft BDO het rapport van bevindingen van de AFM ontvangen met hierin de uitkomst van het onderzoek naar de implementatie en borging van het verandertraject. In dit rapport is vermeld dat de AFM negatief oordeelt over de voortgang van de implementatie en borging van het verandertraject bij BDO. De AFM heeft aangegeven dat BDO aan het merendeel van de verwachtingen niet voldoet en dat over de pijlers (beheersing, intern toezicht en gedrag & cultuur) heen niet zichtbaar is dat er gestuurd wordt op kwaliteit.

In de periode november 2017 tot en met maart 2018 heeft de AFM in het kader van de 'tussenfase monitoring' gesprekken gevoerd met de RvB, het MT A&A en de RvC. Het doel van de gesprekken was om de noodzakelijke focus en inzet voor de verandering in de organisatie te versterken en versnelling in het verandertraject te bereiken. Tijdens de gesprekken is nadrukkelijk aandacht besteed aan de uitdagingen die het bestuur van BDO ervaart in het verandertraject.

BDO was in 2018 onderwerp van intensief toezicht door de AFM. Nadat begin 2017 een intensieve dialoog heeft plaatsgevonden met de AFM over het verander- en verbetertraject van BDO ('tussenfase monitoring'), is de AFM in juni 2018 gestart met onderzoek bij BDO Audit & Assurance. Dit onderzoek bestond uit een beoordeling van:

- ▶ de voortgang van de borging van het verandertraject;
- ▶ de borging van zes geselecteerde onderdelen uit het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing; en
- ▶ de kwaliteit van drie wettelijke controles.

Na juni 2018 is de AFM gestart met het onderzoek naar de voortgang van de borging van het verandertraject. BDO verwacht in 2019 schriftelijk geïnformeerd te worden over de uitkomst van het onderzoek.

### *De borging van zes geselecteerde onderdelen uit het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing*

Het onderzoek naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing heeft zich gericht op een aantal aandachtsgebieden: cliënt- en opdrachtacceptatie en continuatie, consultatie, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), intern kwaliteitsonderzoek (IKO), oorzakenanalyse en de beloning van externe accountants. Naast de verankering van wet- en regelgeving in de betreffende aandachtsgebieden heeft de AFM ook nadrukkelijk gekeken naar de 'Plan-Do-Check-Act-cyclus' als onderdeel van effectieve kwaliteitsbeheersing.

BDO verwacht in 2019 schriftelijk geïnformeerd te worden over de uitkomst van het onderzoek.

### *De kwaliteit van de wettelijke controles*

In 2018 zijn drie controledossiers (waarvan een OOB) geselecteerd voor het onderzoek door de AFM naar de kwaliteit van de wettelijke controles. Op basis van de voorlopige conclusies van de AFM is bij twee wettelijke controles de kwaliteit als voldoende beoordeeld (waarvan een OOB). Voor de wettelijke controle, waarvan de kwaliteit als onvoldoende is beoordeeld, heeft BDO een supportteam samengesteld dat toeziet op de noodzakelijke herstelwerkzaamheden. Tevens is het supportteam betrokken bij de communicatie naar de betreffende klant.

Verdere maatregelen naar aanleiding van het onderzoek van de AFM zien toe op een evaluatie van de OKB-procedure, het opnemen van de bevindingen van de AFM in cursussen en vaktechnische guidance door BVT en het meenemen van de bevindingen bij de cold reviews 2018 als specifiek aandachtspunt.

### **Afronding onderzoek 2015**

In 2015 heeft de AFM regulier onderzoek uitgevoerd bij BDO, waarbij de kwaliteit van drie wettelijke controles is onderzocht. Het rapport van bevindingen over één van de geselecteerde wettelijke controles (over boekjaar 2014) is in 2018 definitief gemaakt door de AFM (het rapport van bevindingen van de andere twee wettelijke controles is reeds in eerdere jaren ontvangen).

De AFM komt in de betreffende wettelijke controle tot de conclusie dat deze als 'onvoldoende' kwalificeert. Eveneens is hierbij opgenomen dat de externe accountant en de tweede verantwoordelijke partner in strijd hebben gehandeld met de fundamentele beginselen professionaliteit, integriteit alsmede vakbekwaamheid en zorgvuldigheid (VGBA, art. 2). In aanvulling stelt de AFM dat BDO er niet voor heeft gezorgd dat de externe accountant de controleverklaring bij de jaarrekening heeft ondertekend nadat de controlewerkzaamheden zijn verricht en vastgelegd (artikel 11, lid 4 Bta).

Als reactie op de voorlopige bevindingen van de AFM heeft BDO op meerdere momenten in 2017 een uitgebreide toelichting gegeven op individuele maatregelen en organisatorische maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van het onderzoek door de AFM. De AFM heeft in de reactie van BDO aanleiding gezien om een onderzoek uit te voeren naar de beheerste en integere bedrijfsuitoefening zoals neergelegd in artikel 21 van de Wta in de periode juli 2015 – mei 2017.

Het onderzoek richtte zich op de rol van de betrokken beleidsbepalers bij de conclusies en bevindingen bij het onderzoek van de AFM naar de betreffende wettelijke controle en het informeren van de AFM hierover. In het kader van het onderzoek zijn notulen van bestuursvergaderingen en e-mailboxen van (oud-)beleidsbepalers alsmede de compliance officer gevorderd over de periode mei 2015 – oktober 2016. Het onderzoek is in 2019 afgerond door de AFM. De AFM heeft bij de afronding van het onderzoek aangegeven geen aanleiding te zien formele handhavingsmaatregelen op te leggen en het onderzoek af te sluiten met een waarschuwing.



### **Toezicht door de NBA**

In 2018 heeft de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) een onderzoek uitgevoerd bij BDO, in het bijzonder bij de LoS A&A, op basis van de Verordening op de kwaliteitsbeoordelingen. Het onderzoek is gericht op de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van BDO. Het doel van het onderzoek is een beeld te verkrijgen van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van de accountants van de betreffende LoS en van het stelsel van kwaliteitsbeheersing in relatie tot het bepaalde bij of krachtens de Wet op het accountantsberoep.

Voor het dossieronderzoek zijn 24 dossiers geselecteerd, waarvan 17 vrijwillige controleopdrachten, vier beoordelingsopdrachten en drie overige assuranceopdrachten. Alle onderzochte dossiers zijn als voldoende beoordeeld.

De uitkomsten van de toetsing van de opzet en de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de uitgevoerde dossieronderzoeken leidt naar de mening van toetsers tot de conclusie dat de kwaliteit van de beroepsuitoefening van de accountants van BDO Audit & Assurance voldoet (A-oordeel). De Raad van Toezicht (RvT) van de NBA stelt het uiteindelijke eindoordeel vast. Op grond van de gehouden bespreking met de NBA is het de verwachting dat de RvT het oordeel zal vaststellen in overeenstemming met het door de toetsers gedane voorstel.

### **Accountantsdienst Rijk**

In 2018 heeft de Accountantsdienst Rijk (ADR) een dossierreview uitgevoerd, gericht op de controleverklaring van de accountant bij de jaarrekening 2017 van een gemeente waarvan de Single information, Single audit (SiSa)-bijlage deel uitmaakt. Het doel van deze review is om vast te stellen dat de controle, voor zover deze verband houdt met de SiSa-verantwoording, is uitgevoerd in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Voor dit dossier is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de controle van de bijlage SiSa.

De ADR en de Inspectie Onderwijs hebben tevens in 2018 een aantal reviews uitgevoerd die betrekking hebben op specifieke verantwoordingen, dan wel jaarrekeningen van gesubsidieerde instellingen. Bij de dossierreviews is onderzocht of de controlewerkzaamheden van BDO zijn uitgevoerd in overeenstemming met de beroepsvoorschriften. Hierbij is met name aandacht besteed aan de in het controleprotocol genoemde voorwaarden. Drie dossiers zijn beoordeeld en als toereikend gezien.

## **BEOORDELING EN BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS**

### **Kwaliteit telt**

Het onderwerp kwaliteit is een cruciaal element in de beoordeling en beloning van partners. De strategie van BDO luidt: 'Wij willen de allerbeste service aan onze klanten bieden en daarbij steeds topkwaliteit leveren'. Om dit te realiseren zijn vier kernwaarden geformuleerd: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch. Partners worden beoordeeld op competenties die direct zijn afgeleid van deze vier kernwaarden. De betreffende competenties voor partners liggen op het gebied van integriteit & kwaliteit, visie & klant, besluitvaardigheid & resultaatbijdrage en leiderschap & samenwerken. De kernwaarden uit de strategie zijn daarmee op elke partner en dus ook op elke externe accountant van toepassing.

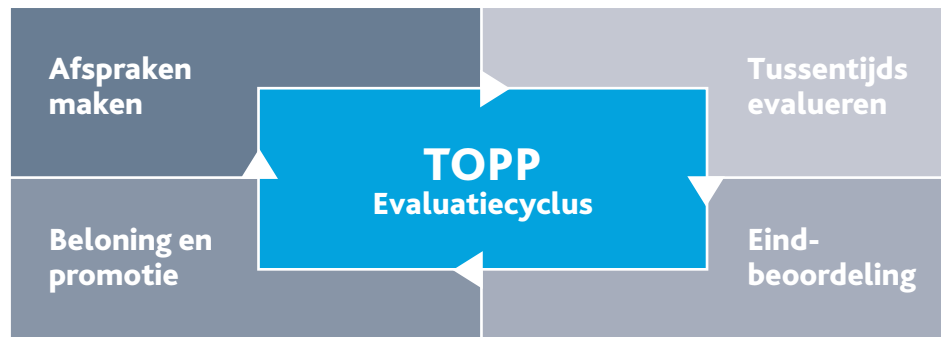
In 2017 is de beoordelings- en beloningscyclus voor partners verder verfijnd om een zo optimale link tot stand te brengen tussen kwaliteit, beoordeling en beloning. De Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC) van de Raad van Commissarissen (RvC) heeft ingestemd met de aanpassingen in het beloningsbeleid. De voorgestelde wijzigingen zien toe op het in lijn brengen van de kwaliteitsdoelstellingen van de A&A-praktijk met wat maatschappelijk van BDO Audit & Assurance mag worden verwacht, onder meer zoals verwoord is in het rapport 'In het publiek belang'. In 2018 hebben we deze werkwijze naar tevredenheid gecontinueerd en is nadrukkelijk door HR en Management Team Audit & Assurance (MT A&A) toegezien op succesvolle uitvoering van het TOPP-proces.

Het leveren van kwaliteit in het werk, in de coaching van medewerkers en naar klanten toe is daarbij doorslaggevend in de beoordeling en beloning. Voor de A&A-partners gelden nog iets scherpere criteria op grond waarvan tot een onvoldoende beoordeling op de kwaliteitscompetenties gekomen kan worden. Voor alle Lines of Service, inclusief A&A, geldt dat een onvoldoende op de kwaliteitscompetenties doorslaggevend is bij de beoordeling en doorwerkt naar promotie, bonus en salarisstijging.

### **Heldere verwachtingen**

BDO heeft haar beoordelings- en beloningsbeleid vertaald naar een transparant en duidelijk proces. Dit proces heet TOPP; Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners.

De stappen in dit proces zijn op de volgende pagina weergegeven.



De uitvoering van het proces is zodanig dat het vertrouwen geeft en wordt gezien als een rechtvaardig middel om de performance vast te stellen. Een partner wordt steeds door twee collega's beoordeeld, waaronder de praktijkleider van de regio waarbinnen een partner werkzaam is. Wanneer sprake is van een partner-aandeelhouder is één van de beoordelaars een lid van het MT A&A. De MT-leden worden beoordeeld door de voorzitter van het MT A&A plus een lid van de Raad van Bestuur (RvB). De voorzitter van het MT A&A wordt beoordeeld door twee leden van de RvB.

TOPP staat voor een aantal aspecten die cruciaal zijn in de voortdurende ontwikkeling van de partners. Het verschaffen van duidelijkheid door het maken van heldere afspraken is de start van de cyclus. De feitelijke prestatie wordt in beeld gebracht aan de hand van kwaliteitsaudits, financiële metingen, begeleiding van medewerkers en klanttevredenheid.

In de tussentijdse evaluatie wordt erkenning gegeven voor prestaties en waar nodig wordt bijgestuurd en worden afspraken aangepast.

De eindbeoordeling wordt gekenmerkt door een focus op de vier competentiegebieden:

- ▶ Integriteit & Kwaliteit;
- ▶ Visie & Klant;
- ▶ Besluitvaardigheid & Resultaatbijdrage;
- ▶ Leiderschap & Samenwerken.

De eindbeoordeling leidt uiteindelijk tot een heldere conclusie over de mate waarin afspraken gehaald zijn en er een professionele en persoonlijke ontwikkeling is gerealiseerd. Dit vertaalt zich in belonings- en promotiebesluiten.

#### **Stimuleren van voorbeeldgedrag**

In algemene zin vraagt BDO van haar medewerkers een voortdurende ontwikkeling als persoon en als professional. Deze te ontwikkelen competenties dekken de aspecten vaktechnische kennis, professioneel kritische instelling en kwaliteit(gerichtheid). Voor promoties binnen de A&A-praktijk geldt dat beoogde partners minimaal het equivalent van 12 maanden ervaring opgedaan moeten hebben binnen een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie en daarbij positief zijn beoordeeld (tenzij zij gebruik maken van de overgangsregeling om dit alsnog binnen vijf jaar op te doen). Aanvullend heeft de beoogde partner minimaal drie dossierreviews met positieve beoordeling in de laatste vijf jaar voor benoeming.

De RvC verleent eveneens goedkeuring voor de uiteindelijke partnerbenoeming.

#### **Sancties**

Voor de gehele groep partners geldt dat het structureel tekortschieten van kwaliteit leidt tot een scala aan maatregelen zowel van disciplinaire als financiële aard. Uiteindelijk leidt het structureel tekortschieten van kwaliteit tot intrekking van de accreditatie voor wettelijke controleopdrachten. Bevordering van het kwaliteitsgericht handelen vindt daarmee plaats door de mogelijkheid om sancties van zowel financiële (het niet toekennen van bonussen) als andere aard (geen of een tijdelijke beperking van tekeningsbevoegdheid) op te leggen aan externe accountants die de kwaliteitsnormen overschrijden. De maatregelen die de organisatie heeft om bij te sturen in geval van tekortschietende kwaliteit zijn beschreven in het handhavingbeleid.





## 4. Onze governance

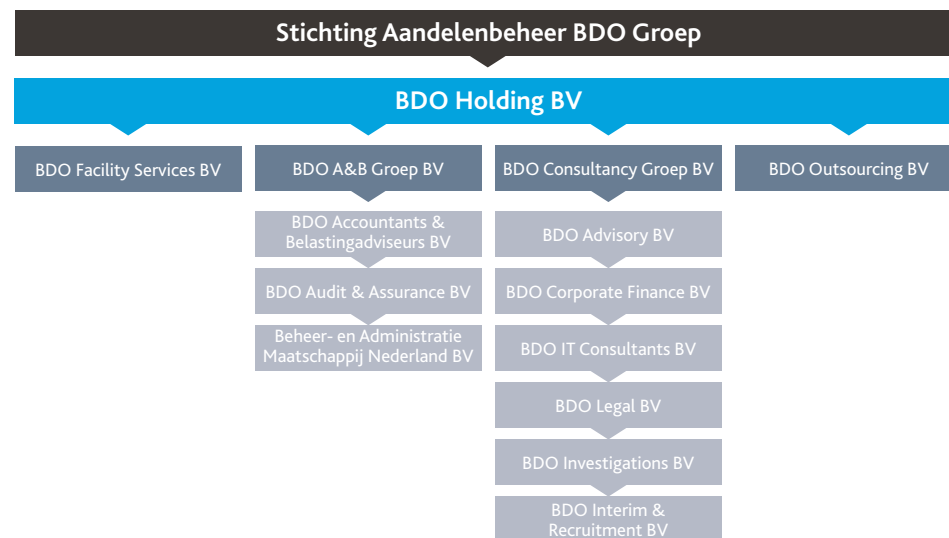
### Juridische en organisatorische structuur

#### Juridische structuur

BDO Audit & Assurance B.V. maakt deel uit van een groep van met elkaar verbonden vennootschappen die elk onder de naam 'BDO' actief zijn op het gebied van de zakelijke dienstverlening aan ondernemingen die behoren tot de marktsegmenten mkb/familiebedrijven, corporate clients en publieke sector.

Aan het hoofd van die groep staat BDO Holding B.V., die (indirect) alle aandelen in het kapitaal van BDO Audit & Assurance B.V. en van alle overige groepsmaatschappijen houdt. Enig (middellijk) aandeelhouder van BDO Holding B.V. is Stichting Aandelenbeheer BDO Groep.

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2018 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



De aan BDO verbonden partners zijn via hun praktijkvennootschappen houders van door Stichting Aandelenbeheer BDO Groep uitgegeven certificaten van aandelen. Deze partners zijn op basis van een managementovereenkomst werkzaam ten behoeve van bepaalde groepsmaatschappijen van BDO. Per 31 december 2018 kent BDO 75 certificaathouders waarvan 33 externe accountants, die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep kent drie organen, te weten: Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en vergadering van certificaathouders. De leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de vergadering van certificaathouders, waaraan zij ook verantwoording zijn verschuldigd.

Tussen het bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO Groep (de Raad van Bestuur) en het bestuur van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur van zowel Stichting Aandelenbeheer BDO Groep als BDO Holding B.V. en op de algemene gang van zaken binnen de BDO-groep. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) specifieke toezichhoudende taken met betrekking tot BDO Audit & Assurance B.V., de van de BDO-groep deel uitmakende accountantsorganisatie in de zin van de Wta met een vergunning die 'mede strekt tot het verrichten van wettelijke controles bij Organisaties van Openbaar Belang'.

Binnen de BDO-groep bestaat een ononderbroken bestuurslijn doordat het bestuur van elke groepsmaatschappij bestaat uit de enig aandeelhouder daarvan, waardoor het bestuur van boven naar beneden in de BDO-organisatie steeds bestaat uit (de leden van) de Raad van Bestuur, zij het telkens in een andere hoedanigheid. Daardoor bestaat ook het bestuur van BDO Audit & Assurance B.V. uit de leden van het bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO.

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2018 uit de navolgende personen:

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA (voorzitter)
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters

De Raad van Commissarissen kent uitsluitend externe leden en bestond op 31 december 2018 uit de navolgende personen:

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink (voorzitter)
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius (vicevoorzitter)
- ▶ Th.A.J. (Dorine) Burmanje
- ▶ D.J. (Dennis) Raithel
- ▶ P.A.M. (Paul) Thijssen



## Organisatorische structuur

De BDO-organisatie kent vier zogenaamde 'Lines of Service' die vanuit onderscheiden vennootschappen actief zijn, te weten: 'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'belastingadvies' en 'advisory'.

Elke vennootschap waarin een 'Line of Service' (LoS) is ondergebracht kent een praktijkdirecteur ('Head of LoS'), die belast is met het voeren van het dagelijks beleid van de desbetreffende LoS. Daarin wordt de praktijkdirecteur bijgestaan door een aantal tot de desbetreffende LoS behorende beroepsbeoefenaren, die gezamenlijk het management team vormen. Het management team staat onder voorzitterschap van de praktijkdirecteur.

De LoS 'Audit & Assurance' is ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., de van de BDO-groep onderdeel uitmakende accountantsorganisatie in de zin van de Wta met een vergunning die 'mede strekt tot het verrichten van wettelijke controles bij Organisaties van Openbaar Belang'. De praktijkdirecteur van BDO Audit & Assurance B.V. ('Head of Audit') en de overige leden van het management team zijn allen als 'personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie (mede) bepalen' ingeschreven in het door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gehouden register.

Het management team van BDO Audit & Assurance B.V. werd op 31 december 2018 gevormd door de navolgende personen:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA ('Head of Audit')
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA

Tot 1 februari 2018 heeft O. (Oscar) van Agthoven RA deel uitgemaakt van het management team. Vanwege persoonlijke omstandigheden heeft hij zijn werkzaamheden als lid van het management team moeten neerleggen en zijn deze werkzaamheden per die datum overgenomen door drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA.

BDO Audit & Assurance B.V. is statutair gevestigd in Eindhoven en heeft nevenvestigingen verspreid over Nederland, van waaruit wettelijke controles worden verricht onder verantwoordelijkheid van externe accountants. Deze nevenvestigingen zijn als zodanig ingeschreven in het door de AFM gehouden register.

Voor een overzicht van de vestigingen van BDO in Nederland verwijzen wij naar onze website ([www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)) waar de gegevens van alle vestigingen beschikbaar zijn. BDO heeft de vestigingen onderverdeeld naar acht regio's van waaruit controleopdrachten worden verricht.

## Internationaal netwerk

BDO maakt deel uit van het internationale BDO-netwerk van zelfstandige en onafhankelijke organisaties – BDO Member Firms – die onder de merknaam BDO actief zijn op het gebied van zakelijke dienstverlening. BDO is een geregistreerd handelsmerk van Stichting BDO. Stichting BDO is gevestigd in Eindhoven en heeft ten doel:

- ▶ het bevorderen van hoge normen op het gebied van wereldwijde accountantscontrole, accountancy-, financiële, fiscale en bedrijfsadviezen door middel van het gebruik van de handelsnaam of beeldmerk BDO en de ontwikkeling van het BDO-netwerk;
- ▶ het in eigendom houden en het beschermen van rechten tot de naam: BDO, zowel de handelsnaam en het dienstmerk, de daarbij behorende logo's en beeldmerken, alsmede enige andere intellectuele eigendom en rechten;
- ▶ het verlenen van licenties of enige andere bevoegdheden met betrekking tot het gebruik van de BDO-naam aan een persoon.

Het BDO-netwerk streeft naar 'exceptional client service' door:

- ▶ het streven om te voldoen aan de complexe behoeften van onze klanten, door een combinatie van kennis van de lokale markt, wereldwijde expertise en technische vaardigheden ('client needs');
- ▶ de afspraken na te komen en het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening (commitment);
- ▶ helder, open en snel te communiceren ('communication');
- ▶ zorg te dragen voor de juiste omgeving voor onze mensen en de juiste mensen voor onze klanten ('people');
- ▶ het creëren van meerwaarde door klanten te voorzien van inzichten en adviezen waarop zij kunnen vertrouwen ('value').





### Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Omzet	2018	2017
Omzet (bedragen in € miljoen)	7.561	7.369
Aandeel service lines:		
▶ Audit & Assurance	45%	44%
▶ Business Services & Outsourcing	15%	15%
▶ Tax	21%	22%
▶ Advisory	19%	19%

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedraagt circa EUR 632 miljoen (2017: EUR 558 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hierboven opgenomen bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in bijlage 3.

Spreiding	2018	2017
Aantal landen	162	162
Aantal kantoren	1.591	1.500

Medewerkers	2018	2017
Partners	6.384	6.110
Professionele staf	62.590	57.360
Ondersteunende staf	11.113	10.384
<b>Totaal aantal medewerkers</b>	<b>80.087</b>	<b>73.854</b>

### Internationale juridische- en organisatiestructuur

De BDO Member Firms – die deel uitmaken van het internationale BDO-netwerk – zijn lid van BDO International Limited, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid. De dienstverlening binnen het BDO-netwerk wordt gecoördineerd door Brussels Worldwide Services BVBA, een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar Belgisch recht. BDO International Limited en Brussels Worldwide Services BVBA verlenen geen diensten aan klanten. Dit is voorbehouden aan de BDO Member Firms.

De BDO Member Firms zijn onafhankelijke, zelfstandig opererende organisaties, die zich richten op de hoogste kwaliteit bij het leveren van financieel-zakelijke dienstverlening en advies. De Member Firms hebben een lokale eigendomsstructuur en een lokale aansturing. Er is ook geen sprake van onderlinge winstverdeling alleen van een kostenbijdrage.

Het lidmaatschap van het netwerk brengt rechten en verplichtingen met zich mee. De rechten omvatten gebruik van het merk BDO – met inbegrip van de naam en het logo van het netwerk – de mogelijkheid om werk te verwijzen naar en te ontvangen van andere BDO Member Firms en toegang tot een breed scala van middelen. Verplichtingen betreffen onder meer het aanbieden van ten minste de volgende diensten: audit & accounting, tax en consulting alsmede een hoge professionele en ethische standaard.

Elke bij het internationale BDO-netwerk aangesloten landelijke organisatie bepaalt in grote mate haar eigen beleid. De samenwerking biedt kansen tot uitwisseling van mensen en expertise, toegang tot nieuwe markten en verdere versterking van het internationale klantensegment en opleidings- en trainingsprogramma's.

BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA en de BDO Member Firms zijn derhalve niet aansprakelijk voor elkaars daden of omissies. Niets in de voorzieningen of regelgeving binnen het BDO-netwerk vormt of impliceert een relatie in de vorm van vertegenwoordiging of partnerschap tussen BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA en/of de BDO Member Firms.



### **Bestuur binnen het netwerk**

Het BDO-netwerk wordt geleid door de Council, de Global Board en het Global Leadership Team van BDO International Limited.

#### *Council*

De Council bestaat uit vertegenwoordigers van stemgerechtigde BDO Member Firms en vormt de algemene ledenvergadering van BDO International Limited. De Council benoemt de Global Board, keurt budgetten goed alsmede aanpassingen in de statuten en de 'Regulations' van BDO International Limited. De Council komt jaarlijks bijeen. De voorzitter van de Raad van Bestuur van BDO Nederland, Dick den Braber, vertegenwoordigt BDO Nederland binnen de Council.

#### *Global Board*

De Global Board is het Bestuur van BDO International Limited en bestaat uit vertegenwoordigers van de zeven grootste BDO Member Firms. Deze vertegenwoordigers worden telkens voor een periode van drie jaar benoemd. De benoeming wordt goedgekeurd door de Council.

De Global Board bepaalt het beleid en de prioriteiten van het netwerk en ziet toe op de werkzaamheden van het Global Leadership Team. De Global Board vergadert minimaal vier keer per jaar. Namens BDO Nederland is Dick den Braber (voorzitter van de Raad van Bestuur) lid van de Global Board.

#### *Global Leadership Team*

Het Global Leadership Team coördineert de dagelijkse activiteiten van het netwerk. Het Global Leadership Team bestaat uit de volgende personen: Chief Executive Officer (voorzitter), Global COO/Global Head of Advisory, Global Heads of Audit & Assurance, Tax, HR & Development, IT, Business Development & Marketing, CEO EMEA, CEO Asia-Pacific, CEO Americas en de International Secretary/Head of Legal.

Het Global Leadership Team wordt ondersteund door het Global Office van Brussels Worldwide Services BVBA.

De CEO wordt aangesteld door de Global Board. De CEO benoemt de overige leden van het Global Leadership Team met voorafgaande goedkeuring door de Global Board. Er is geen limiet gesteld aan het aantal termijnen dat een individu lid kan zijn van het Global Leadership Team.

### **Internationale commissies**

De internationale commissies worden gevormd door professionals van BDO Member Firms en Brussels Worldwide Services BVBA en stellen beleid, materialen en richtlijnen op ter ondersteuning van de BDO Member Firms. De internationale commissies rapporteren aan de betreffende leden van het Global Leadership Team en de CEO.

De belangrijkste commissies zijn:

- ▶ Audit Leadership Committee;
- ▶ Audit Steering Committee;
- ▶ International Brand & Marketing Committee;
- ▶ Global People Committee;
- ▶ International IT Committee;
- ▶ International Risk Management Committee;
- ▶ Tax Advisory Committee;
- ▶ Global Operations Group.

Aan alle bovengenoemde internationale commissies neemt een vertegenwoordiger (partner) uit Nederland deel. Naast deze commissies zijn internationaal diverse werkgroepen actief.

### **Internationale dienstverlening op het terrein van Audit & Assurance**

BDO hanteert voor het uitvoeren van haar controlewerkzaamheden de geautomatiseerde Audit Process Tool (APT). Bij het uitvoeren van internationale opdrachten is het van belang dat alle Member Firms met dezelfde software werken om consistentie, kwaliteit en efficiëntie te bevorderen. Het gebruik van APT is derhalve verplicht gesteld voor alle Member Firms en stelt daardoor medewerkers over de hele wereld in staat effectief en efficiënt samen te werken. Daarnaast heeft BDO ingezet op het verbeteren van de communicatie tussen Member Firms, het uitwisselen van ervaringen en het incorporeren van internationale afspraken in de aanwezige tools, waaronder APT.

In 2018 is een nieuwe versie van APT gelanceerd, APT Next Gen. Deze versie biedt naast een aantal functionele verbeteringen ook onder meer een verbeterde risk library en een verbeterde branchespecifieke library. Hiermee wordt een verbeterde ondersteuning gerealiseerd bij het uitvoeren van de risicoanalyse in de planningsfase.



### Kwaliteitsonderzoeken internationaal

BDO International Limited verstrekt richtlijnen voor het ontwerp en de implementatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking. Periodiek wordt getoetst of BDO Nederland zich houdt aan deze voorschriften en kwaliteitsregels zoals overeengekomen in internationaal verband. Deze Quality Assurance Review (QAR) vindt in beginsel elke drie jaar plaats. In 2017 heeft bij BDO Nederland voor het laatst een QAR plaatsgevonden.

Dit onderzoek viel uiteen in drie delen: een Member Firm Review, een Audit Quality Assurance Review en een Tax Quality Assurance Review.

Inzake de Audit Review is naast een beoordeling van de opzet van het kwaliteitsbeheersingssysteem ook een aantal dossiers (10) geselecteerd voor review. Drie van de tien getoetste dossiers waren ook reeds intern door de Practice Review Unit (PRU) onderzocht.

Het oordeel van de QAR op deze dossiers was in alle gevallen gelijk aan het oordeel van de PRU, waarmee de kwaliteit van het interne toetsingsinstrumentarium is vastgesteld. De overige zeven geselecteerde dossiers zijn als voldoende gekwalificeerd.

De Member Firm Review bestaat uit een beoordeling van het beleid en de kwaliteitsprocedures tegen het licht van de internationale vereisten van BDO International.

### Verklaring beleidsbepalers

De maatregelen en procedures die voortvloeien uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals beschreven in dit verslag, zijn erop gericht, zoveel als redelijkerwijs mogelijk, te waarborgen dat de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor geldende wet- en regelgeving.

Wij voeren continu verbeteringen door in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Zowel op basis van de uitkomsten van de interne toetsingen en de onderzoeken van onze toezichhouders, als op basis van de maatschappelijke verwachtingen over accountants.

De beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. hebben de opzet en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en monitoringsysteem, zoals in hoofdlijnen in dit verslag beschreven, geëvalueerd. Hierbij is tevens gebruik gemaakt van de rapportage van de compliance officer.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

- ▶ dat het stelsel van kwaliteitsbewaking in dit verslag op hoofdlijnen correct is beschreven en naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- ▶ dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgeoefend;
- ▶ dat het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers is gevolgd.

Eindhoven, 23 april 2019

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA, voorzitter Raad van Bestuur
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters, lid Raad van Bestuur
- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA, Head of Audit

TRANSPARANTIEVERSLAG 2018

# BIJLAGEN



**BDO**

## B1. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- ▶ Adecco International Financial Services B.V.
- ▶ AE-Rotor Holding B.V.
- ▶ Allianz Finance II B.V.
- ▶ Allianz Finance III B.V.
- ▶ Allianz Nederland Levensverzekering N.V.
- ▶ Allianz Paraplufonds N.V.
- ▶ Anker Insurance Company N.V.
- ▶ Ares European CLO VI B.V.
- ▶ Ares European CLO VII B.V.
- ▶ Ares European CLO VIII B.V.
- ▶ Ares European CLO IX B.V.
- ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- ▶ Brand New Day Bank N.V.
- ▶ Brand New Day Levensverzekeringen N.V.
- ▶ Clio European CLO B.V.
- ▶ Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.
- ▶ COSMO Pharmaceuticals N.V.
- ▶ Ctac N.V.
- ▶ DD Equity Fund
- ▶ DD Property Fund N.V.
- ▶ Dragon Finance B.V.
- ▶ Dutch Shipping Defence N.V.
- ▶ Emerging Markets Structured Products B.V.
- ▶ EnBW International Finance B.V.
- ▶ Eurocredit CDO IV B.V.
- ▶ FUNCOM N.V.
- ▶ Grosvenor Place CLO 2015-1 B.V.
- ▶ Halcyon Loan Advisors European Funding 2014 B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-I B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-II B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2007-I B.V.
- ▶ Highbury Finance B.V.
- ▶ Lehman Brothers Treasury Co. B.V.
- ▶ Mercurius Schadeverzekeringen N.V.
- ▶ Metro Finance B.V.
- ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.
- ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'
- ▶ Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.
- ▶ OOM Global Care N.V.
- ▶ OOM Schadeverzekering N.V.
- ▶ Roche Finance Europe B.V.
- ▶ Samenwerking Glasverzekering N.V.
- ▶ Shop Apotheke Europe N.V.
- ▶ SnowWorld N.V.
- ▶ St Paul's CLO I B.V.
- ▶ TD Bank N.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands III B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands IV B.V.
- ▶ The Fruit Farm Group B.V.
- ▶ TIE Kinetix N.V.
- ▶ Volkswagen Financial Services N.V.
- ▶ Volkswagen International Finance N.V.

## B2. Overzicht van afkortingen

<b>A&amp;A</b>	▶ Audit & Assurance	<b>Mkb</b>	▶ midden- en kleinbedrijf
<b>AC</b>	▶ Auditcommissie	<b>MT A&amp;A</b>	▶ Management Team Audit & Assurance
<b>ADR</b>	▶ Accountantsdienst Rijk	<b>NBA</b>	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
<b>AFM</b>	▶ Autoriteit Financiële Markten	<b>N.V.</b>	▶ Naamloze vennootschap
<b>AP</b>	▶ Autoriteit Persoonsgegevens	<b>NV PE</b>	▶ Nadere Voorschriften Permanente Educatie
<b>APT</b>	▶ Audit Process Tool	<b>OEF</b>	▶ opdrachtbeoordelingsformulier
<b>AVG</b>	▶ Algemene verordening gegevensbescherming	<b>OKB</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
<b>BDC</b>	▶ BDO Delivery Center	<b>OM</b>	▶ Openbaar Ministerie
<b>Bta</b>	▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties	<b>OOB</b>	▶ Organisatie van Openbaar Belang
<b>B.V.</b>	▶ Besloten vennootschap	<b>OR</b>	▶ Ondernemingsraad
<b>BVBA</b>	▶ Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	<b>PC</b>	▶ Profit Center
<b>BVT</b>	▶ Bureau Vaktechniek	<b>PCAOB</b>	▶ Public Company Accounting Oversight Board
<b>CBb</b>	▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven	<b>PCM</b>	▶ Profit Center Manager
<b>CEO</b>	▶ Chief Executive Officer	<b>PE</b>	▶ permanente educatie
<b>CISPO</b>	▶ Corporate Information Security & Privacy Officer	<b>PIA</b>	▶ Privacy Impact Assessments
<b>COF</b>	▶ cliënt- en opdrachtacceptatieformulier	<b>PRU</b>	▶ Practice Review Unit
<b>COO</b>	▶ Chief Operating Officer	<b>QAR</b>	▶ Quality Assurance Review
<b>COS</b>	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden	<b>QRM</b>	▶ Quality & Risk Management
<b>CTA</b>	▶ Commissie Toezicht Accountancysector	<b>RAAK</b>	▶ Rendement in de Audit en Assurance met Kwaliteit
<b>EER</b>	▶ Europese Economische Ruimte	<b>RBC</b>	▶ Remuneratie- en Benoemingscommissie
<b>EMEA</b>	▶ Europe, Middle East & Africa	<b>RCA</b>	▶ Root Cause Analysis
<b>EU</b>	▶ Europese Unie	<b>RvB</b>	▶ Raad van Bestuur
<b>F&amp;O</b>	▶ Finance & Operations	<b>RvC</b>	▶ Raad van Commissarissen
<b>FAQ</b>	▶ Frequently asked questions	<b>RvT</b>	▶ Raad van Toezicht
<b>Fte</b>	▶ Fulltime-equivalent	<b>SEC</b>	▶ Securities and Exchange Commission
<b>HR</b>	▶ Human resources	<b>SiSa</b>	▶ Single information, Single audit
<b>IC</b>	▶ Independence Champion	<b>SPP</b>	▶ Strategische personeelsplanning
<b>ICT</b>	▶ Informatie & Communicatie Technologie	<b>TOP</b>	▶ Talent Ontwikkeling & Performance
<b>IESBA</b>	▶ International Ethics Standards Board for Accountants	<b>TOPP</b>	▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners
<b>IFRS</b>	▶ International Financial Reporting Standards	<b>U.A.</b>	▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid
<b>IKO</b>	▶ intern kwaliteitsonderzoek	<b>VAO</b>	▶ Verordening accountantsorganisaties
<b>ISMS</b>	▶ Information Security Management System	<b>VGBA</b>	▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants
<b>ISO</b>	▶ International Standards Organisation	<b>ViO</b>	▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
<b>ISPMS</b>	▶ Information Security & Privacy Management System	<b>Wama</b>	▶ Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties
<b>KPI</b>	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator	<b>WNT</b>	▶ Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
<b>LoS</b>	▶ Line of Service	<b>Wta</b>	▶ Wet toezicht accountantsorganisaties
<b>MCA</b>	▶ Monitoring Commissie Accountancy	<b>Wwft</b>	▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme



## B3. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'Entreprises CVBA
BULGARIJE	Bulgarije	BDO Bulgaria OOD
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BDO Arbicon GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BeGeKo GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	BDO Eesti AS
FINLAND	Finland	BDO Oy
	Finland	BDO Auditor Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO France Léger & Associés SARL
	Frankrijk	BDO IDF SARL
	Frankrijk	BDO PACA SAS
	Frankrijk	BDO Atlantique SA
	Frankrijk	BDO Rhone - Alpes SAS
	Frankrijk	BDO ZAS SAS
	Frankrijk	BDO Les HERBIERS SA
	Frankrijk	BDO FONTENAY LE COMTE SAS
	Frankrijk	BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE SARL
	Frankrijk	BDO NANTES SAS
	Frankrijk	Vincent Rusé Conseil SAS
GIBRALTAR	Gibraltar	BDO Limited
	Gibraltar	BDO Limited
GRIEKENLAND	Griekenland	BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A.
HONGARIJE	Hongarije	BDO Hungary Audit Ltd
IERLAND	Ierland	BDO
IJSLAND	IJsland	BDO ehf.
ITALIË	Italië	BDO Italia S.p.A.

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
KROATIË	Kroatië	BDO Croatia D.O.O.
	Kroatië	BDO Savjetovanje d.o.o.
LETLAND	Letland	AS BDO Latvia
LIECHTENSTEIN	Liechtenstein	BDO (Liechtenstein) AG
LITOUWEN	Litouwen	BDO Auditas ir Apskaita, UAB
LUXEMBURG	Luxemburg	BDO Audit
MALTA	Malta	BDO Malta CPAs
NEDERLAND	Nederland	BDO Audit & Assurance B.V.
NOORWEGEN	Noorwegen	BDO AS
OOSTENRIJK	Oostenrijk	BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Audit Styria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
POLEN	Polen	BDO Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K.
PORTUGAL	Portugal	BDO & Associados, SROC, Lda
ROEMENIË	Roemenië	BDO Audit SRL
	Roemenië	BDO Auditors & Accountants SRL
	Roemenië	BDO Auditors and Business Advisors SRL
SLOVENIË	Slovenië	BDO Revizija d.o.o.
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
	Spanje	BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P.
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o.
	Tsjechië	BDO CA s.r.o.
	Tsjechië	BDO CB s.r.o.
	Tsjechië	BDO Plzen s.r.o.
VERENIGD KONINKRIJK	Verenigd Koninkrijk en Noord-Ierland/Isle of Man/Guernsey	BDO LLP
	Noord-Ierland	BDO Northern Ireland
	Guernsey	BDO Limited



LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
	Zweden	BDO Göteborg AB
	Zweden	BDO Göteborg Intressenter AB
	Zweden	BDO Göteborg KB
	Zweden	BDO Linköping AB
	Zweden	BDO Mälardalen AB
	Zweden	BDO Mälardalen Intressenter AB
	Zweden	BDO Norr AB
	Zweden	BDO Norr Intressenter AB
	Zweden	BDO Stockholm AB
	Zweden	BDO Sweden AB
	Zweden	BDO Syd AB
	Zweden	BDO Syd Intressenter AB
	Zweden	BDO Syd KB
	Zweden	GO Bolagssupport AB
	Zweden	Wahlberg & Co AB



## nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

bdo.nl

### **BDO Audit & Assurance B.V.**

[info@bdo.nl](mailto:info@bdo.nl)

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Audit & Assurance B.V.** is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

04/2019 – BJ1910