

TRANSPARANTIEVERSLAG

BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
1 Bestuursverslag	5
1.1 Onze ambitie en strategie	5
1.2 Voortgang verander- en verbetermaatregelen	7
2 Verslag van de Commissie Publiek Belang	10
3 BDO tegen de meetlat gelegd	12
4 Het kwaliteitsbeheersingssysteem	14
4.1 Onze mensen	14
4.2 Ethiek en onafhankelijkheid	17
4.3 Geheimhouding en vertrouwelijkheid	19
4.4 Klant- en opdrachtacceptatie	20
4.5 Uitvoering van opdrachten	23
4.6 Monitoring	28
4.7 Beoordeling en beloning externe accountants	30
5 Onze governance	32
5.1 Juridische en organisatorische structuur	32
5.2 Internationaal netwerk	34
5.3 Verklaring beleidsbepalers	36
Bijlagen	
Bijlage 1 Lijst van Organisaties van Openbaar Belang	38
Bijlage 2 Kwaliteitsindicatoren	39
Bijlage 3 Overzicht van afkortingen	43

VOORWOORD

De accountantssector maakt een dynamische tijd door en dit geldt ook voor onze organisatie. Meer dan ooit is onze focus gericht op het herstel van vertrouwen van het maatschappelijk verkeer in onze producten. Het kwaliteitsdenken staat hierbij centraal evenals het versterken van onze governance-structuur. Wij zijn volop in beweging, maar merken tevens dat we er nog niet zijn.

Het strategisch plan 2016-2020 van BDO genaamd 'Ruimte om te groeien' geeft de richting aan voor de komende vijf jaren. Hierin staat onder andere beschreven dat BDO een organisatie wil zijn met een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen. Wij zijn dan ook intrinsiek gemotiveerd om voortdurend stappen te maken in het verbeteren van kwaliteit. Dit geldt voor alle soorten dienstverlening en dus voor alle Lines of Service binnen BDO. De visie 'Exceptional Client Service' is gebaseerd op het bieden van de juiste combinatie van Topkwaliteit en de allerbeste relatie.

Kwaliteit is volgens BDO een doorslaggevende factor in de uitvoering van het werk voor bestaande klanten en voor het aantrekken van nieuwe klanten. 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.

Om deze doelstelling te ondersteunen zullen wij de komende periode diepgaande root-cause analyses uitvoeren, naast een intensivering van de kwaliteitsmonitoring en een bredere dialoog met het leadershipteam van het internationale netwerk, omdat wij erin geloven dat de kwaliteit van ons werk alleen dan succesvol kan worden verbeterd indien het hele netwerk dezelfde beweging doormaakt. Nederland is overduidelijk één van de leidende landen in de wereld daar waar het gaat om 'audit quality' en dat geeft ons een bepaald gevoel van trots, ondanks de verandering die we nog moeten doormaken aan de hand van ons veranderprogramma.

In dit programma staan wij uitgebreid stil bij de benodigde aanpassing op onderdelen van onze huidige cultuur en het huidige gedrag van onze partners en medewerkers, om zodoende factoren die ons nog belemmeren in onze verdere kwaliteitsontwikkeling om te buigen. Wij zijn gemotiveerd en overtuigd van het slagen van onze strategie en daarmee in het herstel van het vertrouwen van onze stakeholders.

In dit transparantieverlag geven wij een nadere duiding van onze strategie en verandervisie om vervolgens transparant, open en eerlijk aan te geven hoe ons kwaliteitsbeheersingssysteem er momenteel uit ziet en waar ons verbeterpotentieel ligt.



1 BESTUURSVERSLAG

1.1 ONZE AMBITIE EN STRATEGIE

Wij onderscheiden ons door de manier waarop we klanten bedienen: Exceptional Client Service. Wij willen de allerbeste service aan onze klanten bieden en daarbij steeds Topkwaliteit leveren. Steeds Topkwaliteit leveren geeft aan dat alle BDO-professionals ervan overtuigd zijn dat kwaliteit uiteindelijk de sleutel is tot gezonde continuïteit van onze organisatie. Het betekent een tevreden klant, een gemotiveerde medewerker, rechtdoen aan de gerechtvaardigde belangen van onze externe stakeholders en het behoud van onze goede reputatie.

De ambitie voor 2020 is om een leidende positie te realiseren in de markt voor Familiebedrijven en een gevestigde reputatie in de Publieke Sector en de Corporate Clients markt. Voor de invulling van deze ambitie is focus op een aantal initiatieven nodig die ons leiden tot een beheerste omzetgroei van € 225 miljoen in 2015 naar € 300 miljoen in 2020. Wij achten deze groei van belang voor de continuïteit van de organisatie.

Strategie 2016-2020



Om onze concurrentiepositie te behouden en verder te versterken is het noodzakelijk om het kwaliteitsniveau van al onze LoS-en te blijven verbeteren. Dit is de enige manier om aan de top te komen en er te blijven. Ons streven om voortdurend te verbeteren, staat eveneens in de strategie 2016-2020 beschreven. Wij realiseren ons dat het streven naar verbetering om een passende cultuur vraagt. Een cultuur van uitsluitend veel uren maken kan een verbetering van kwaliteit in de weg staan. Ook een cultuur waarbij de wens van de klant altijd vervuld moet worden kan op gespannen voet staan met het leveren van kwaliteit. Een cultuur om steeds Topkwaliteit te willen en te kunnen leveren, vraagt om gedrag van mensen waarbij verbeteringen voortdurend worden nagestreefd en gestimuleerd.

In het nastreven van onze ambitie reiken we kaders aan met daarbinnen ruimte voor eigen invulling. Wél geldt hierbij een 'ondergrens': Ongewenst gedrag dat niet in lijn is met onze strategie wordt besproken. Iedereen krijgt bij BDO een kans zich te verbeteren. 'Te goeder trouw' onderpresteerders krijgen een tweede kans. Wanneer echter blijkt dat het niet lukt om in de pas te lopen, dan zullen de

wegen scheiden. Deze laatste zin klinkt wellicht logisch en nuchter. Het betekent voor BDO echter een trendbreuk met het verleden. In een organisatie waar ondernemerschap jarenlang leidend is geweest, heeft ruimte en autonomie altijd een belangrijke rol gespeeld. In de huidige tijd en toekomstige tijd waar BDO steeds meer het accent op professionaliteit en expertise legt, dient het DNA van de organisatie deels te veranderen.

Wij realiseren ons terdege hoe ambitieus ons streven is. Een cultuurverandering is niet eenvoudig. Het is ons echter ook menens: we denken dat de verbeteringen essentieel zijn om onze concurrentiepositie de komende jaren vast te houden en verder uit te bouwen. Onze klanten, onze medewerkers en ook de maatschappij verwachten een sterkere profilering en slagvaardigheid rondom het thema kwaliteit. De rol van de Raad van Bestuur, de Directies en de lokale managementteams in de regio zijn erg belangrijk. De richting zal door hen aangegeven dienen te worden. Wij geven deze veranderingen als volgt weer:

Onze verandering



Focus op belangrijke thema's

Om onze ambitie succesvol te kunnen realiseren en onze strategische doelen te bereiken staat de komende jaren één ding centraal: focus aanbrengen én houden. Daarbij gaat het om focus rondom de volgende drie thema's:

- **Exceptional Client Service;**
- **Excellent Quality;**
- **Engaged People.**

Focus op Exceptional Client Service

BDO onderscheidt zich van zijn concurrenten door de manier waarop we onze klanten bedienen; op basis van Exceptional Client Service. Dat is ons onderscheidend vermogen! Als het gaat om het realiseren van onze ambitie dan is de belangrijkste voorwaarde hiervoor dan ook om dit unieke kenmerk vast te houden. Ervoor te zorgen dat alle BDO'ers Exceptional Client Service onderkennen en naleven.

Hoe hier precies invulling aan wordt gegeven, verschilt per klantgroep. Een auditklant verwacht een professioneel kritische accountant. De Exceptional Client Service komt tot uitdrukking in de correcte en proactieve benadering en de tijdige naleving van afspraken. Bij een adviesklant zal ten aanzien van Exceptional Client Service verwacht worden dat de adviseur zich bewust is van de beleving van de ondernemer. Het bewaken van de organisatiebrede Exceptional Client Service-benadering vraagt om heldere kaders, voortdurende aandacht, communicatie, meting van resultaten en bijsturing.

Focus op Excellent Quality

Steeds Topkwaliteit leveren is letterlijk onderdeel van onze geformuleerde strategie en speelt de komende jaren dan ook een cruciale rol. Voorheen spraken we van 'de beste kwaliteit'; 'steeds Topkwaliteit leveren' betekent een meer fundamentele verankering van het begrip kwaliteit in de cultuur en het DNA van alle BDO'ers. Alle BDO'ers moeten zich ervan bewust zijn dat onze kwaliteit steeds op topniveau moet zijn en ervan overtuigd zijn dat kwaliteit uiteindelijk de sleutel is tot gezonde continuïteit van onze organisatie. Het betekent een tevreden klant, een gemotiveerde medewerker, recht doen aan de gerechtvaardigde belangen van onze externe stakeholders en het behoud van onze goede reputatie.

De komende tijd staat ook de ombuiging naar een kwaliteitsgerichte cultuur in dit kader centraal, zeker binnen de LoS Audit & Assurance. Hiervoor is eind 2015 een cultuuronderzoek gehouden en is in 2016 een uitgebreid cultuurprogramma gestart binnen onze organisatie.

Focus op Engaged People

Een van de vier kernwaarden van BDO is 'persoonlijk'. Dat is ook hetgeen waarmee wij ons van concurrenten onderscheiden; onze menselijke benadering, zowel richting medewerkers als klanten en relaties. Vandaar ook onze pay off 'Omdat mensen tellen' waarmee we in de afgelopen strategieperiode naar buiten zijn getreden.

Ons succes wordt bepaald door onze medewerkers en hun betrokkenheid bij BDO. We willen niet alleen zorgen dat onze medewerkers voor BDO blijven kiezen. Naar buiten toe willen we onze repu-

tatie als werkgever verstevigen en onze onderscheidende positie nog beter benutten, om zo ook nieuwe collega's aan te trekken die bij ons passen en vice versa. Met de implementatie van het masterplan Relatie & Kwaliteit hebben de afgelopen tijd belangrijke hervormingen plaatsgevonden die vooral betrekking hebben op HR. Zoals het herontwerp van de BDO Academie, vernieuwing van Talentmanagement met drie profielen en het nieuwe TOP-systeem.

Wij starten de transitie naar de toekomst vanuit een uitstekende basis. Er staat een prachtige organisatie met een unieke positie in de markt. De basis van de organisatie bestaat uit:

- mensen die dagelijks bereid zijn om te investeren in hun eigen ontwikkeling en die het voldoen aan de hoogste kwaliteitsstandaarden nastreven;
- een relatief platte matrixorganisatie waarin wel duidelijke en nieuwe rollen zijn benoemd zoals Directies per LoS, Praktijkleiders en Regiovoorzitters;
- een recentelijk geheel vernieuwd HR-huis waarvan de implementatie zich in de laatste fase bevindt; en
- een bedrijfsfilosofie met Relatie & Kwaliteit als de twee pijlers waar het bij BDO om draait in de dienstverlening en met vier kernwaarden (de 4 P's) waarmee het hierbij behorende gedrag kernachtig wordt getypeerd: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch.

Om optimaal aan te sluiten op de hiervoor geschetste omgeving van veranderingen is de organisatiestructuur gewijzigd zodat een verbetering in de aansturing van de kwaliteit van de dienstverlening en een grotere efficiency kan worden bereikt. Aansturing vindt vooral plaats vanuit de Lines of Service met de volgende focus per Line of Service:

Audit & Assurance: Een groeiende auditpraktijk in omzet en fte door te investeren in talent en het leveren van kwalitatief uitstekende dienstverlening.

Accountancy & Bedrijfsadvies: Een TOP-kantoor (Talent Op de juiste Plaats) met collectief ondernemerschap en één formule (samenwerkend verband van accountant, Vertrouwd Adviseur en specialist) door het versterken van de klantrelatie met behoud van kwaliteit.

Belastingadvies: Een innovatieve & groeiende adviespraktijk in omzet en professionals door meer eigen klanten en internationale omzet.

Consultancy: Een uitstekende Business Partner voor klanten en collega's door het leveren van een substantiële bijdrage aan het realiseren van hun ambities. Dit via de rol als verbinder, bouwer, thought leader en/of sparringpartner.

1.2 VOORTGANG VERANDER- EN VERBETERMAATREGELLEN

In september 2014 heeft de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep een rapport met hervormingsmaatregelen gepresenteerd die het vertrouwen in en de kwaliteit van de sector beogen te verbeteren. Wij onderschrijven het publieke belang van kwalitatief hoogwaardige controles en realiseren ons dat de hervormingsmaatregelen belangrijk zijn voor het herstel van het vertrouwen in de sector. Wij hechten groot belang aan het realiseren van kwaliteitsverbeteringen en zijn actief gestart met de implementatie van de diverse maatregelen. De maatregelen dragen bij aan de versteviging van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van de organisatie.

Normeren en meten van cultuur

BDO-cultuurprogramma

In 2015 heeft BDO een cultuuronderzoek uitgevoerd onder alle BDO-partners en -medewerkers. De door de NBA ter beschikking gestelde vragenlijst is gebruikt en aangevuld met vragen van verschillende vertegenwoordigers uit de organisatie (Ondernemingsraad, themagroep 'cultuur' van de Partner Academie, Raad van Toezicht en Jong BDO). Deze (open) vragen zijn verwerkt in de BDO Cultuurmeter.

In het 1^e en 2^e kwartaal van 2016 vindt verdere verdieping van het onderzoek plaats door – externe begeleide - interviewsessies 'cultuur & kwaliteit' met medewerkers in verschillende functiegroepen. Uit de statistische analyses en het verdiepende onderzoek wordt een beeld verkregen van de cultuurtypering per LoS en per regio. Deze informatie is van belang voor het vervolgtraject. Om daadwerkelijk veranderingen te realiseren in gedrag (en motivatie) van BDO'ers zal de verandering verder geconcretiseerd moeten worden. In de verandervisie komt tot uitdrukking wat per kantoor het verschil is tussen de gewenste cultuur (op de aspecten: kwaliteit, mensen, klanten, financiën) en de huidige cultuur. Op basis van de verschillen worden per praktijk (leidinggevend en medewerkers) maatwerkinterventies en -oplossingen besproken en doorgevoerd. Dit totale traject start in mei 2016 en loopt door tot in maart 2017.

BDO Partner Academie

Naast de implementatie van de door de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep voorgestelde maatregelen is BDO in 2015 een exclusieve strategische samenwerking met Nyenrode Business Universiteit aangegaan. BDO audit partners en senior managers volgen masterclasses en werken met Nyenrode aan businesscases rondom de thema's verandervermogen, cultuur en leiderschap. Gedurende het gehele traject is een externe Raad van Advies nauwlettend betrokken. Deze Raad van Advies is aangesteld om de ambities van het programma van BDO te ondersteunen en een klankbord te zijn. De belangrijkste resultaten die BDO met de Partner Academie beoogt te bereiken zijn de verandering van de 'tone-at-the-top', het voorbeeldgedrag door en het verandervermogen van partners. De partners zijn een belangrijk voorbeeld voor de rest van de BDO-organisatie, zij bepalen in belangrijke mate de tone-at-the-top. Het is onze ambitie om belangrijke elementen uit de Partner Academie ook een plaats te geven in de trainingsprogramma's voor onze medewerkers. In maart 2016 is inmiddels de 3^e leergang van de BDO Partner Academie gestart.

Governance

Instelling van Raad van Commissarissen

Op het niveau van BDO Holding B.V. is reeds gedurende 10 jaar een Raad van Toezicht (RvT) actief. Deze RvT bestaat in meerderheid uit externe leden.

De transformatie van een RvT naar een Raad van Commissarissen (RvC) is door ons in gang gezet. De RvC zal volledig uit externe leden bestaan en wordt naar verwachting in april 2016 benoemd. De huidige Commissie Publiek Belang (CPB) zal volledig worden geïntegreerd in de RvC. Omdat de installatie van de RvC langer heeft geduurd dan voorzien, is een deel van de maatregelen zoals genoemd in het rapport Toekomst Accountantsberoep nog niet geëffectueerd.

Taken en bevoegdheden Raad van Commissarissen

De bevoegdheden van de RvC zijn vrijwel volledig in lijn met de randvoorwaarden die zijn opgenomen in het rapport Toekomst Accountantsberoep. BDO wijkt inzake maatregelen 2.2 (benoeming RvC) en 2.7 (benoeming RvB) thans – in afwachting van definitieve wetgeving - als volgt af van de gedane voorstellen in het rapport 'In het publiek belang':

- Benoeming van de leden van de RvC vindt plaats door de Vergadering van Participanten (VvP) op basis van een (niet-bindende) voordracht, opgemaakt door een daartoe door de VvP, op voorstel van de voorzitter daarvan, ingestelde (nominatie)commissie. De benoeming van de leden van de RvC vindt plaats nadat de RvC goedkeuring omtrent de voordracht voor benoeming leden RvC heeft verleend;
- Benoeming van de leden van het bestuur vindt plaats door de VvP op basis van een (niet-bindende) voordracht, opgemaakt door een daartoe op voorstel van de Raad van Bestuur (RvB) door de Vergadering van Participanten in te stellen nominatiecommissie. De benoeming van de leden van het bestuur vindt plaats nadat de RvC goedkeuring omtrent de voordracht voor benoeming van de bestuursleden heeft verleend.

Beoordelen en belonen

Beloningsbeleid

BDO is van mening dat het huidige egalitaire systeem van winstverdeling voor equity partners voorkomt dat ongewenste prikkels worden gegeven en juist daardoor aan het kwaliteitsgericht denken en handelen bijdraagt. Ter verdere bevordering van de kwaliteitsgerichte cultuur werkt BDO momenteel een regeling uit voor equity partners waarin een incentive wordt gegeven wanneer kwaliteit positief wordt beoordeeld en een mogelijk financiële sanctie bij onvoldoende kwaliteit. Juist omdat BDO geen (belangrijke) bonussen of iets dergelijks kent voor haar partners is er geen prikkel om commerciële belangen boven kwaliteit te stellen. BDO is daarom van mening dat de invoering van een claw-back-regeling niet zal leiden tot een hogere kwaliteit en voert daarom intern discussie over het belang van deze regeling. In deze discussie speelt ook het aan BDO verstrekte risicodragende vermogen door de individuele equity partners een rol alsmede de aard van onze huidige klantenportefeuille.

In de (beperkte) flexibele beloning voor salary partners is kwaliteit benoemd als een wegingselement. Als zodanig is er een koppeling met de beloning waarbij tekortkomingen op kwalitatief niveau kunnen leiden tot een lagere flexibele beloning. Deze koppeling heeft in 2015 explicietere vorm gekregen omdat de relatieve weging van het kwaliteitselement voor (salary) partners binnen Audit & Assurance zwaarder weegt dan voor de overige praktijken binnen BDO. Met deze koppeling wordt het belang van kwaliteit sterker tot uitdrukking gebracht.

Voor overige medewerkers is het beloningsmodel herzien waardoor een meer directe koppeling tussen de beoordeling en de beloning bestaat. Hiermee beogen we duidelijk en transparant te zijn over welk gedrag en prestaties op welke manier beloond wordt. Naast het behalen van omzet en acquisitie is er meer ruimte gekomen voor kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling, coaching en opleiding. Met het focussen op zowel resultaatafspraken als persoonlijke ontwikkeling wil BDO autonomie en flexibiliteit bieden om talenten te binden en het vertrek van talent te voorkomen. Er zijn uitdagende en duidelijke doelen (in de vorm van KPI's) geformuleerd per Line of Service en per loopbaanfase om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelen van de organisatie en de persoonlijke situatie van medewerkers.

Promotiebeleid

Inmiddels is het promotiebeleid volledig in lijn met de maatregelen zoals genoemd in het rapport Toekomst Accountantsberoep. De partnerbenoeming is een belangrijk moment. Niet alleen voor de persoon zelf, maar ook voor BDO én tevens voor de maatschappij. BDO is in Nederland de vijfde grootste accountants- & adviesorganisatie en speelt derhalve een belangrijke maatschappelijke rol. Vanwege de belangrijke rol die partners binnen BDO spelen bijvoorbeeld op vakinhoudelijk en strategisch terrein, heeft een partnerbenoeming in feite ook een maatschappelijke betekenis. In algemene zin eist BDO van haar medewerkers een voortdurende ontwikkeling als persoon en als professional. De systematiek van het maken van afspraken en het beoordelen van de totale performance is het Talent Ontwikkeling & Performance (TOP) systeem. Dit systeem wordt voor alle profielen gebruikt. De uitvoering van het systeem is zodanig dat het vertrouwen geeft en wordt gezien als rechtvaardig middel om de performance vast te stellen. De managers en partners die het TOP-proces uitvoeren beschikken over de hiervoor benodigde competenties. Een promotie naar partner kan uitsluitend plaatsvinden als er tijdens het doorlopen van het managementprofiel voldoende scores behaald zijn op de professionele competenties standvastigheid en oordeelsvorming. Deze competenties dekken de aspecten vaktechnische kennis, professioneel kritische instelling en kwaliteitsgerichtheid af. Voor promoties binnen de Audit & Assurance-praktijk geldt dat beoogde partners minimaal het equivalent van twaalf 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 zal in de toekomst eveneens goedkeuring verlenen aan de uiteindelijke partnerbenoeming.

Beleggingsbeleid voor partners in privé

In 2015 is een nieuw beleggingsbeleid voor partners vastgesteld. In overeenstemming met de voorgestelde maatregelen door de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep is hiermee beleid vastgesteld dat – naast het bewaken van onafhankelijkheid – ook gericht is op investeringen en beleggingen die door individuele participanten en partners worden gehouden (beleggingsbeleid). Dit beleid gaat op onderdelen verder dan de ViO. Hiermee worden verdere waarborgen getroffen voor een integere en beheerste bedrijfsvoering door de organisatie. Op grond van het beleggingsbeleid is het bijvoorbeeld niet toegestaan om met één of meer partners of medewerkers een gezamenlijk financieel belang te houden. Het is eveneens niet toegestaan om een gezamenlijk financieel belang met één of meer BDO-klienten te houden.

Verhouding tot opdrachtgever

Uitgebreide controleverklaring

In lijn met het besluit van de NBA heeft BDO bij alle controles van Organisatie van Openbaar Belang (OOB's) over boekjaar 2014 een uitgebreide controleverklaring verstrekt. In deze verklaring worden onder andere (ondernemingsspecifieke) onderdelen als de scoping van de audit bij groepscontroles, de gehanteerde controlematerialiteit en de kernpunten van de controle toegelicht. Bij de kernpunten worden de belangrijkste onderkende risico's besproken en welke controlewerkzaamheden de accountant daarop heeft uitgevoerd. In voorkomende gevallen wordt in de verklaring verwezen naar eventuele continuïteitsrisico's. De uitgebreide controleverklaring valt onder de regeling van verplichte consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT).

BDO is voorstander van een betere en meer transparante communicatie over de aard en diepgang van de accountantscontrole en de bevindingen die daaruit volgen. Vooruitlopend op NBA-regelgeving heeft BDO besloten het *format* van de uitgebreide verklaring over het boekjaar 2015 ook voor niet-OOB's toe te passen.

In ieder geval bij alle beursfondsen, maar ook bij een groot deel van de andere OOB's, heeft de externe accountant afspraken gemaakt om tijdens de vergadering van aandeelhouders het woord te voeren en daarbij zijn werkzaamheden toe te lichten. Wij constateren dat deze toelichting in hoofdlijnen overeenkomt met hetgeen ook in de uitgebreide verklaring is opgenomen. Overigens constateren wij dat aandeelhouders – na deze toelichting - slechts in beperkte mate gebruik gemaakt hebben van de mogelijkheid om (aanvullende) vragen te stellen.

Kwaliteit meten en verbeteren

Voor de gehele organisatie, maar in het bijzonder voor Audit & Assurance is het van belang om te kunnen sturen op kwaliteit en gewenst gedrag, het instrumentarium daarvoor is vooralsnog niet volledig. Het verder vaststellen van beleid op dit terrein hangt onder meer samen met het vaststellen van de normen van beroepsuitoefening (zoals ook kwaliteitsindicatoren), de relevantie van deze normen voor kwaliteit en het monitoren van afwijkingen hiervan. Daarvoor zal allereerst het instrumentarium verder moeten worden verfijnd en verankerd worden in de formele rapportagelijnen.

Kwaliteitsindicatoren

BDO heeft zich in de afgelopen periode ingespannen om de kwaliteitsindicatoren – zoals opgenomen in het NBA-rapport – te vertalen naar de specifieke BDO-omgeving. Er is reeds een 'dashboard' gemaakt dat verder moet ondersteunen bij het ontsluiten van deze informatie naar de organisatie. We zijn nog niet zover dat deze informatie onderdeel uitmaakt van de periodieke rapportage naar de Directie Audit & Assurance en de RvB. Naar verwachting zal dit in de komende maanden gerealiseerd kunnen worden.

Practice review unit

In 2015 heeft BDO het beleid interne kwaliteitsbeoordelingen vastgesteld. BDO heeft ervoor gekozen om het monitoren van individuele professionals in een proces te verankeren en om alle preventieve en repressieve maatregelen die verband houden met de kwaliteit van de (individuele) beroepsuitoefening samen te laten komen in een practice review unit (PRU). Hierdoor wordt ook steeds duidelijker welke eisen de organisatie stelt aan de beroepsuitoefening. Het coördineren en uitvoeren van de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB) vindt plaats onder leiding van de PRU. Er is sprake van een vaste groep van OKB'ers, in deze groep zijn zowel partners als senior managers opgenomen.

Het continu toetsen van dossiers draagt eraan bij dat de organisatie - bij het constateren van tekortkomingen in de beroepsuitoefening - direct kan bijsturen en passende maatregelen kan treffen. De dieperliggende oorzaken van het niet voldoen aan het vereiste kwaliteitsniveau moeten hierbij ook duidelijk zijn (oorzaakanalyse). Ook factoren die juist bijdragen aan het realiseren van het gevraagde kwaliteitsniveau zijn van belang. Hiermee ontstaat meer inzicht in de omstandigheden die juist bijdragen aan kwaliteit. De PRU is sinds 1 december 2015 operationeel.

Omdat wij van mening zijn dat de kwaliteit van de controlepraktijk nog verder moet verbeteren, zal de komende jaren de nadruk liggen op het uitvoeren van preventieve toetsingen door de PRU (reviews en OKB's). Een beperkt aantal toetsingen zal ook nog achteraf worden uitgevoerd. Bij elke partner worden ten minste twee OKB's uitgevoerd. De mix tussen preventieve en repressieve dossiertoetsingen zal de komende jaren mede afhangen van de kwaliteit van de controlepraktijk en de verdere verbeteringen die hierbij worden gerealiseerd. BDO is van mening dat repressieve

toetsingen een sluitstuk vormen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Zolang BDO vaststelt dat de kwaliteit van de controlepraktijk moet verbeteren, zal de nadruk van de PRU op preventieve toetsingen blijven liggen.

Koppeling kwaliteit en beoordeling

In 2015 is de beoordelingssystematiek voor partners herzien. Zoals ook in eerdere jaren is kwaliteit een belangrijk onderdeel van de beoordeling van externe accountants. De uitkomst van in- en externe dossiertoetsingen geeft belangrijke informatie over de kwaliteit van individuele accountants. De dossierkwaliteit is overigens niet het enige perspectief dat meetelt als kwaliteitsindicator in het Talent Ontwikkeling & Performanceproces voor Participanten (TOPP), ook de verplichtingen op het terrein van Permanente Educatie (PE) en onafhankelijkheid (compliance) en de bijdragen die accountants leveren aan de algehele beleving van kwaliteit (gedrag, coaching, maatschappelijke awareness) spelen een belangrijke rol. Het instrumentarium om kwaliteit te kunnen meten zal nog verder moeten worden ontwikkeld in 2016.

Vooruitblik

De komende periode zal in het teken staan van het versterken van onze governancestructuur en het BDO-cultuurprogramma. Tevens zullen wij onze oorzaak analyses uitbreiden en verdiepen. Dit zal ons helpen bij het verkrijgen van inzicht in de achterliggende oorzaken die de kwaliteit van onze werkzaamheden bepalen en ons in staat stellen om de kwaliteitsgerichte cultuur te realiseren.

Het managen van de werkdruk zal een voornaam speerpunt zijn, teneinde ongewenst personeelsverloop te minimaliseren. Gelet op het feit dat onze kwaliteit primair afhankelijk is van de kennis over onze klanten bij onze mensen, moeten wij hier door middel van gerichte interventies grip op zien te krijgen.

Een intensievere dialoog met ons internationale leadership team is nodig om het hele BDO-netwerk dezelfde beweging te laten maken. Wij zien hier een leidende rol voor BDO Nederland weggelegd en zullen onze organisatie ook in 2016 blijven motiveren om het publiek belang centraal te stellen.

Met dit transparantieverlag geven wij onze stakeholders inzicht in de stappen die we hebben ondernomen en die we willen gaan zetten om onze ambities waar te maken. Wij nodigen hen dan ook graag uit om kennis te nemen van dit document en middels feedback bij te dragen aan een nog transparantere organisatie.

Raad van Bestuur BDO

R.W. (Reinder) Brummelman RA (voorzitter)
A.D. (Dick) den Braber RA
J.C. (Jouke) Jelgerhuis Swildens RA
mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters

Directie Audit & Assurance

P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen RA (voorzitter)
O. (Oscar) van Agthoven RA
drs. L.M. (Leon) Jansen RA

2 VERSLAG VAN DE COMMISSIE PUBLIEK BELANG

Onze doelstelling is het bijdragen aan een verdere versterking van het vertrouwen van onze klanten en andere stakeholders van onze organisatie en het bijdragen aan een transparante en effectieve dialoog met onze stakeholders. We doen dit onder andere door vast te stellen dat BDO bij het uitvoeren van haar taken het publiek belang in voldoende mate betreft en de dialoog met stakeholders adequaat voert.

De Commissie Publiek Belang (CPB) heeft in de afgelopen jaren als subcommissie van de Raad van Toezicht (RvT) gefunctioneerd. Naar verwachting zullen de taken van de CPB in 2016 worden overgenomen door de Raad van Commissarissen (RvC). De CPB bestond evenals vorig jaar uit drie leden (waarvan twee externe leden) en heeft vier keer vergaderd met het verantwoordelijke lid van de RvB voor de Line of Service Audit & Assurance en het hoofd van de afdeling Quality & Risk Management (QRM). De CPB doet verslag van haar vergadering in de RvT en licht haar notulen in de RvT-vergadering toe.

In de vergaderingen hebben we aandacht besteed aan de ontwikkelingen in het accountantsberoep, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering, onderzoeken van de externe toezichthouders (AFM en PCAOB), klachten, lopende procedures, uitkomsten van interne kwaliteitsreviews, de nieuwe strategie 2016-2020, risicomangement, 'Tone-at-the-top', diversiteitsbeleid en beloningsbeleid. Naast deze interne afstemming, hechten wij veel waarde aan het op gang brengen van de zelfstandige discussie met het publiek, tevens een van de vereisten van de Code Accountantsorganisatie. Wij moeten helaas constateren dat er nog onvoldoende stappen gezet zijn om dit te realiseren. We hebben wel wederom kunnen constateren dat BDO als organisatie dit op een goede manier borgt. Er zijn veelvuldig bijeenkomsten met klanten en hun toezichthouders en de klanttevredenheid is onveranderd zeer hoog gebleven; juist in deze turbulente tijden een uitstekende prestatie.

2015 is het jaar geweest van het werken aan verandering: BDO is niet alleen actief bezig met de implementatie van diverse maatregelen om te voldoen aan de kwaliteitseisen die door het maatschappelijk verkeer inclusief toezichthouders worden gesteld, maar stelt kwaliteit ook in haar strategie 2016-2020 centraal. BDO staat daarbij voor een cultuurverandering die de hele organisatie raakt. De ambitie om een organisatie te zijn met een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waarin mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen, vormt een belangrijke basis om te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen. In 2015 zijn in de organisatie belangrijke stappen gezet om het fundament te verstevigen dat noodzakelijk is om de strategische doelen te realiseren. De ambitie om een kwaliteitsgerichte cultuur te realiseren staat hierbij centraal en is volgens ons een voorwaarde om het vertrouwen in het accountantsberoep te herstellen.

Omdat het realiseren van een kwaliteitsgerichte en innovatieve cultuur in elke Line of Service een specifieke aanpak kent is in 2015 de organisatiestructuur gewijzigd van het 'oude geografische model' naar een 'Lines of Service-model'. Naast een veel gerichtere manier om kwaliteit inclusief de hierbij behorende cultuur en gedrag centraal te stellen, biedt het mogelijkheden om de service aan klanten te verbeteren. Uiteraard blijft de onderlinge samenwerking van de diverse Lines of Service (Belastingadvies, Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies en Consultancy) een belangrijke basis vormen van de dienstverlening aan klanten van BDO.

De Commissie onderschrijft het grote belang van een zo volledig mogelijk aanbod aan klanten, vanzelfsprekend rekening houdend met de vereisten rond onafhankelijkheid van de auditpraktijk.

De Commissie heeft waardering voor de nieuwe initiatieven die BDO heeft ontplooid op het gebied van kwaliteit. Vanuit het oogpunt van monitoring is een practice review unit (PRU) opgezet, waarin preventieve en repressieve dossiergerichte maatregelen samenkomen, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de beroepsuitoefening. Er lopen initiatieven op het gebied van risicomangement, beloningsbeleid, beleggingsbeleid van medewerkers en partners, talentmanagement, versterking van de professionele identiteit, verbetering van de BDO Academie en de positie van de partner binnen BDO. Dit leidt ontegenzeggelijk tot een enorme druk op de organisatie in alle geledingen, maar alle betrokkenen zien nadrukkelijk de noodzaak ervan.

De Commissie constateert dat deze initiatieven extra druk op de organisatie geven hetgeen betekent dat alle zeilen bijgezet moeten worden om aan de interne en externe verplichtingen van toezichthouders en maatschappij te voldoen. QRM constateert dit en vraagt hier maximaal aandacht voor. De RvT heeft de Raad van Bestuur (RvB) gevraagd de ingezette wijziging van het organisatie-model nauwgezet te begeleiden zodat de beoogde verandering gecontroleerd en met aandacht voor ieders verantwoordelijkheden en met borging van de bevoegdheden worden gerealiseerd. Dat geldt met name voor de Line of Service Audit & Assurance, maar ook voor de andere onderdelen van BDO. Als gevolg van de lopende initiatieven en veranderingen is er extra aandacht nodig voor de informatievoorziening die de RvB en Line of Service-Directies nodig hebben om grip te houden op de doelstellingen van de organisatie. Ook dit is een belangrijk thema ('in control') voor 2016.

Hoewel de ontwikkelingen in de Line of Service Audit & Assurance het meest in het oog springen heeft de Commissie ook oog voor de andere Lines of Service. De ontwikkelingen en veranderingen in de markt op het gebied van automatisering en klantbediening zijn in het afgelopen jaar van grote invloed geweest. We verwijzen hierbij onder meer naar de BDO Direct-formule, die een grote invloed heeft op de Line of Service Accountants & Bedrijfsadvies. Bij dergelijke initiatieven is sprake

van vereiste aanpassingen in de organisatie uit hoofde van achtereenvolgens de benodigde kwaliteitsverbetering, de andere en nieuwe eisen die aan medewerkers gesteld worden en het vereiste niveau qua automatisering. Dit gaat gepaard met het vertrek van medewerkers, onvermijdelijk, maar ook onplezierig.

In 2015 hebben zowel de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) als de Autoriteit Financiële Markten (AFM) onderzoek gedaan naar de kwaliteit van een aantal dossiers. Onderzoeken van deze toezichthouders hebben veel tijd en inspanning van de organisatie gevraagd en kennen op dit moment (van beide instanties) nog geen definitieve terugkoppeling. De eerste uitkomsten van de onderzoeken wijzen op een aantal verbetermogelijkheden dat is geconstateerd. Het verder achterhalen van de dieperliggende oorzaken van op bepaalde dossiers tekortschietende kwaliteit van beroepsuitoefening zien wij als belangrijk aandachtspunt voor de organisatie.

Het is goed als er kritisch gekeken wordt naar wat de accountant doet en moet doen. In de praktijk blijkt dat in de bedrijfsuitoefening bepaalde gewoontes insluipen en dat daar de kritische houding en kritische dossiervorming onder te lijden hebben. Uit de interne onderzoeken blijkt dat het lastig is om elk jaar opnieuw datgene vast te leggen wat nodig is om een dossier compleet te maken, teneinde niet alleen een controleverklaring te kunnen afgeven, maar ook de kwaliteit van de inhoud van het dossier te waarborgen. Hier is sprake van een duidelijk verbeterpotentieel.

Gelukkig onderkent BDO dit ook. We constateren dat BDO op de goede weg is en de nadruk legt op cultuur- en gedragsverandering die ook in het NBA-rapport 'In het publiek belang' duidelijk naar voren komt.

M. (Mariëtte) Doornekamp-Rijkers, voorzitter en extern lid

P.A.M. (Paul) Thijssen RA, extern lid

B.J. (Bert) Scholten RA, equity partner BDO



3 BDO TEGEN DE MEETLAT GELEGD

Naast onze eigen ambities geven de (sectorbrede) bevindingen en aanbevelingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een sterke impuls aan de kwaliteit van wettelijke controles alsmede aan de kwaliteit van de organisatie in zijn geheel. Als vanzelfsprekend is het verbeteren van kwaliteit een continu proces dat de gehele organisatie raakt. BDO boekt hier vooruitgang maar moet tegelijkertijd vaststellen dat de eigen ambities nog niet gerealiseerd zijn. In 2015 heeft een aantal externe toezichthouders onderzoek uitgevoerd bij BDO. In dit hoofdstuk geven wij een weergave van de resultaten van deze onderzoeken.

Doorlopend toezicht AFM

De AFM heeft in 2015 een onderzoek in het kader van doorlopend toezicht uitgevoerd. Dit onderzoek heeft parallel plaatsgevonden met onderzoeken bij andere OOB-vergunninghouders. De AFM was voornemens om in 2015 een publiek rapport uit te brengen met de algemene bevindingen van onderzoek bij (alle) OOB-vergunninghouders. Door gebrek aan capaciteit bij de AFM is dit onderzoek stilgelegd door de AFM. Dit betekent dat de AFM geen publieke rapportage zal uitbrengen en dat het aantal dossiers dat getoetst is bij BDO beperkt is gebleven tot drie dossiers. Eén van deze dossiers is tevens door de PCAOB onderzocht ('joint inspection').

Op 17 december 2015 heeft BDO een rapport met voorlopige bevindingen en conclusies per dossier ontvangen van de AFM. In dit rapport komt de AFM tot de voorlopige conclusie dat twee van de drie onderzochte wettelijke controles als 'onvoldoende' kwalificeren. Voor één dossier heeft de AFM nog geen voorlopige conclusie geformuleerd omdat het onderzoek naar dit dossier nog niet volledig is afgerond. BDO heeft inmiddels haar reactie naar de AFM gestuurd waarbij uitgebreid wordt ingegaan op de gerapporteerde bevindingen en de conclusies per dossier.

Gedurende het onderzoek van één dossier (in de joint inspection) is gebleken dat zowel de AFM als de PCAOB twijfels hebben bij de toereikendheid van de verkregen controle-informatie in het dossier. BDO heeft hierin aanleiding gezien onderzoek uit te voeren naar het controledossier (boekjaar 2013). Het onderzoek bestond uit twee delen:

- Een (gerichte) beoordeling van het dossier in het licht van de voorlopige mondelinge bevindingen van de PCAOB en de AFM;
- Een meer integrale beoordeling van het dossier op kwaliteit van de overige controle-informatie en documentatie.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team dat functioneel gescheiden is van het controleteam. De uitkomst van het onderzoek is gedeeld met de AFM. De uitkomst van het onderzoek heeft ertoe geleid dat BDO herstelmaatregelen heeft moeten treffen op het betreffende dossier.

- Er zijn herstelwerkzaamheden uitgevoerd die betrekking hebben op het testen van de interne beheersmaatregelen. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd ten behoeve van de groeps-accountant in de US;

- Herstelwerkzaamheden in het kader van de statutaire controle zien zowel toe op verbeteren van de vastlegging van de werkzaamheden alsmede (beperkte) controlewerkzaamheden met betrekking tot het kasstroomoverzicht en de omzet.

Het onderzoek naar één van de geselecteerde dossiers moet nog worden afgerond door de AFM. Op 7 september 2015 heeft de AFM een mondelinge terugkoppeling van de (overige) bevindingen en een voorlopige conclusie gegeven met betrekking tot dit dossier. Deze mondelinge terugkoppeling heeft ertoe geleid dat BDO het dossier aan een nader, door een derde uitgevoerd, onderzoek heeft onderworpen. Op grond van het uitgevoerde dossieronderzoek is er (vooralsnog) geen aanleiding om herstelwerkzaamheden uit te voeren.

BDO heeft in het onderzoek van de AFM aanleiding gezien om verder te spreken over mogelijke oorzaken van geconstateerde tekortkomingen in dossiers. Externe accountants geven hierbij nadrukkelijk aan meer guidance van de organisatie te willen op onderdelen van de beroepsregulering met een overwegend conceptueel karakter (zoals NV COS 600). Het verder verduidelijken van de norm van de dossiervereisten blijft een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie in 2016. De inrichting van de PRU moet hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

Inspectieonderzoek PCAOB

De PCAOB heeft in januari 2015 een inspectie uitgevoerd bij BDO Audit & Assurance B.V. De reden dat de PCAOB naar BDO in Nederland komt voor een inspectie is gelegen in het feit dat BDO in 2012 de controle van de jaarrekening van een US genoteerd bedrijf heeft uitgevoerd ('issuer'). De inspectie van de PCAOB had betrekking op zowel het stelsel van kwaliteitsbeheersing als op drie geselecteerde dossiers (waarvan één dossier in joint inspection met de AFM).

BOO heeft meerdere bevindingen per dossier ('comment forms') van de PCAOB ontvangen en is in afwachting van het inspectierapport van de PCAOB. Uit de comment forms blijkt dat de PCAOB bij de drie onderzochte dossiers tekortkomingen constateert. Over het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn geen bevindingen gerapporteerd door de PCAOB.

De bevindingen van de PCAOB hebben er bij één dossier toe geleid dat BDO aanvullende controle-informatie heeft verzameld in het kader van herstelwerkzaamheden. In geen van de gevallen is het noodzakelijk gebleken om klanten tot aanpassingen van bestaande jaarrekeningen te verzoeken.

AFM-onderzoek verander- en verbetermaatregelen

De AFM heeft in 2015 onderzoek gedaan naar de opzet van de maatregelen die accountantsorganisaties hebben doorgevoerd om cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke controles te verhogen. In het kader van dit onderzoek heeft BDO een veelheid aan documenten moeten aanleveren aan de AFM ter verduidelijking van de opzet van de getroffen

maatregelen. Na de 1^e uitwisseling van documenten zijn in juni en augustus 2015 gesprekken gevoerd tussen de AFM en BDO teneinde resterende vragen en mogelijke onduidelijkheden te bespreken. BDO heeft deze gesprekken als positief en constructief ervaren.

In oktober 2015 heeft de AFM een publieke rapportage uitgebracht, alle kantoren betrokken in het onderzoek hebben een kantoor specifieke rapportage ontvangen. De AFM heeft in haar rapportage een score toegekend aan de verschillende modules die onderscheiden worden bij het treffen van verander- en verbetermaatregelen.

	Module	Score
1	Bestuur	3,9
2	Kwaliteitsgerichte cultuur	3,1
3	Stelsel van kwaliteitsbeheersing en bewaking	3,5
4	Intern toezicht	4,4
5	Relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving	3,0
6	Verandering	3,0
	Totaalscore dashboard 2015	3,5

De AFM concludeert naar aanleiding van dit onderzoek dat de grootste vijf accountantskantoren (Big 4 en BDO) voorop lopen in de uitwerking van de verandermaatregelen.

BDO heeft de belangrijkste deelterreinen waarop verdere maatregelen getroffen moeten worden geïnventariseerd per module:

Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voor individu en organisatie concreet maken van het begrip kwaliteit en gewenst gedrag. ■ In control zijn van de organisatie: sturen op gewenste kwaliteit en cultuur.
Kwaliteitsgerichte cultuur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uitvoeren cultuuronderzoek. ■ Uitwerken van kwaliteitsgerichte cultuur.
Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uitvoeren van een diepgaande oorzaakanalyse van factoren die positief en negatief bijdragen aan kwaliteit. ■ Op centraal niveau inzicht krijgen in ontwikkelpunten van individuele medewerkers op basis van diverse bronnen (zoals kwaliteitsreviews).

Intern toezicht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geen bevoegdheid Raad van Commissarissen (RvC) tot het doen van een bindende voordracht voor de te benoemen bestuurs- en RvC-leden. ■ Geen leidende rol RvC bij benoeming van bestuursleden, dit wijkt af van hetgeen door de sector is beoogd en erkend door de AFM. ■ Uitwerken van onafhankelijkheidsreglement.
Relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparantiebeleid verder uitwerken naar doelstellingen die bereikt kunnen/moeten worden met transparantie. ■ Kwaliteitverhogende en -belemmerende factoren die samenhangen met het (internationale) netwerk.
Verandering	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verder uitwerken van verandervisie: raken de gewenste structuur- en gedragsverandering en veranderaanpak alle oorzaken van tekortschietende kwaliteit?

BDO werkt voortvarend aan de opvolging van de verder te realiseren verander- en verbetermaatregelen. In december 2015 heeft BDO een cultuuronderzoek uitgevoerd onder alle BDO-partners en -medewerkers (ongeacht de Line of Service). Uit dit onderzoek blijkt dat kwaliteit wel 'leeft' binnen BDO maar dat het voor een grote groep medewerkers niet duidelijk is wat exact onder 'kwaliteit' wordt verstaan. Een behoorlijk aantal medewerkers stelt verder dat angst een belangrijke rol speelt bij het verbeteren van kwaliteit, het ontbreekt echter vooralsnog aan overtuiging. Een van de belangrijkste opdrachten waar BDO thans voor staat, is om het gedrag van partners en medewerkers in lijn te brengen met de nieuwe strategie van de organisatie, zodat een duidelijke relatie wordt gelegd tussen de strategische doelen van BDO en de daaruit voortvloeiende verwachtingen naar partners en individuele medewerkers. De uitkomst van het cultuuronderzoek wordt momenteel verder verwerkt in het cultuurprogramma waarin ook de verandervisie geconcretiseerd wordt.

4 HET KWALITEITSBEHEERSINGSSYSTEEM

Het kwaliteitsbeleid van BDO is het uitgangspunt voor de opzet van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De doelen van ons kwaliteitsbeleid zijn:

- voldoen aan verwachtingen en behoeften van de maatschappij, klanten en medewerkers;
- voldoen aan wet- en regelgeving;
- beheersen van risico's.

Voldoen aan verwachtingen en behoeften van klanten en medewerkers

Hetgeen klanten, medewerkers en de maatschappij van BDO mag verwachten en waarop zij BDO mogen aanspreken is opgenomen in de BDO Bedrijfscode. De Bedrijfscode geeft onze principes en kernwaarden aan. Deze Bedrijfscode is als het ware 'de kapstok' waaraan alle overige deelcodes – die tezamen het stelsel van kwaliteitsbeheersing – vormen, hangen. In 2016 zal verdere inspanning nodig zijn om helder te krijgen wat BDO exact onder kwaliteit verstaat. Zowel voor medewerkers als voor de organisatie is het noodzakelijk inzicht te hebben in hoe de gewenste kwaliteit eruit ziet en wanneer de kwaliteit toereikend is. Als deze doelstelling(en) niet duidelijk is/zijn, geeft dat onzekerheid over hoe om te gaan met tegenstrijdige belangen of praktische dilemma's.

Voldoen aan wet- en regelgeving

De afdeling Quality & Risk Management (QRM) oefent namens de RvB onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hoewel het kwaliteitsbeleid zich uitstrekt over de gehele organisatie, is het toezicht van QRM vooral gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance). Het gaat dan primair om de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Wet op het financieel toezicht (Wft) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). 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.

Beheersen van risico's

BDO heeft in haar strategische visie opgenomen dat kwaliteit het succes van de dienstverlening bepaald. Aan de uitvoering van elke strategie zijn risico's verbonden. Door de complexe marktdynamiek en de fundamentele veranderingen in het accountantsberoep bestaat de behoefte om sneller en uitvoeriger deze risico's te onderkennen en hierop te reageren, daar waar dit in het verleden door ons niet als prioriteit werd onderkend. Dit hangt mede samen met de aard en de omvang van onze cliënt portefeuille en de bijbehorende BDO-identiteit. Het beheersen van risico's is voor een deel verankerd in de bestaande procedures en maatregelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het gaat dan hoofdzakelijk over operationele risico's en compliance risico's. De risico's die een belangrijke impact kunnen hebben op het strategische niveau (of bedreiging vormen voor het realiseren van de strategische doelen) zijn mogelijk wat onderbelicht. Wij onderkennen evenwel de toegenomen noodzaak van een dergelijke aanpak gezien de veranderende omgeving en onze verantwoordelijkheden die we hebben ten opzichte van onze stakeholders. BDO zal hieraan verdere uitwerking geven in 2016.

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het stelsel van kwaliteitsbeheersing is ingericht alsmede op welke wijze intern toezicht wordt gehouden op de naleving (kwaliteitsbewaking). De volgende elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn in het vervolg van dit hoofdstuk uiteengezet:

- 1 **Mensen**
- 2 **Ethiek en onafhankelijkheid**
- 3 **Geheimhouding en vertrouwelijkheid**
- 4 **Klant- en opdrachtacceptatie**
- 5 **Uitvoering van opdrachten**
- 6 **Monitoring**
- 7 **Beoordeling en beloning externe accountants**

4.1 ONZE MENSEN

Mensen maken de organisatie en zijn de belangrijkste factor voor succes. Ook kwaliteit start bij de mensen binnen BDO, onze mensen dus. Wij streven daarom een aantal normen en waarden na waaraan we niet willen tornen. We verlangen van onze mensen dat zij oprecht zijn, luisteren naar onze klanten, met beide benen op de grond staan en altijd gaan voor kwaliteit.

Om toegevoegde waarde te kunnen leveren is het belangrijk dat medewerkers zich continu ontwikkelen en hun vakbekwaamheid vergroten. Niet alleen op professioneel, maar ook op persoonlijk vlak. BDO scheidt daarvoor de randvoorwaarden door gerichte opleiding en coaching. Naast het overbrengen van vaktechnische kennis en kunde, zijn ook het bevorderen van het kwaliteitsbewustzijn en bekendheid geven aan onze normen en waarden belangrijke doelen van het interne opleidingsprogramma. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vormt tevens een aandachtspunt in het kader van de jaarlijkse beoordelingen. Daarnaast zien wij specialiseren als middel om de kwaliteit te verhogen. Het beste uit jezelf halen, doen waar je goed in bent en je talenten gebruiken: deze boodschap blijft nog steeds actueel.

Cultuurprogramma

Ten behoeve van de verdere ombuiging naar een kwaliteitsgerichte cultuur is BDO sinds november 2015 gestart met een cultuurprogramma met als doelstelling: *Gedrag van alle medewerkers en leidinggevendenden blijvend veranderen, zodanig dat de verandering bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waar mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.*

In onze aanpak kiezen wij niet voor een 'one size fits all'-benadering. BDO kent 25 praktijken en het is onze overtuiging dat we samen met de leidinggevenden en medewerkers in die praktijken aan de slag moeten gaan om daadwerkelijk veranderingen te kunnen doorvoeren. De BDO-strategie is daarbij een belangrijk richtpunt, terwijl de vertaling naar concreet gewenst gedrag plaats dient te vinden in gesprekken met de mensen in de praktijk.

Met het programma bouwt BDO aan een kwaliteitsklimaat om duurzaam succesvol te zijn. Het programma beoogt de volgende uitkomsten:

- Definiëren van de kwaliteitsgerichte cultuur en de consequenties voor beroepsuitoefening en (leiderschaps)gedrag;
- Uitvoeren van een verschillenanalyse en de analyse gebruiken om de verandering uit te werken en te vertalen naar acties in de praktijk;
- Interventies plegen om leiderschap & gedrag in lijn te brengen met de visie, kernwaarden en ambitie;
- Verankeren van (voorbeeld)gedrag om blijvend te veranderen en het evalueren van effecten en formuleren van vervolgacties;
- Helder en transparant communiceren over de ambities en verwachtingen.

Als onderdeel van het BDO-cultuurprogramma is eind 2015 een cultuuronderzoek gehouden. Prominent komt in de eerste resultaten naar voren dat kwaliteit 'leeft' binnen BDO. Met deze constatering zijn we tevreden, omdat dit een belangrijke basis vormt voor de naleving van onze strategie. Er is dus een solide basis om de komende jaren verdere stappen te maken op het gebied van kwaliteit. Kwaliteitsgerichtheid is voor alle medewerkers een herkenbaar thema. Er wordt tevens aangegeven dat de vier BDO-kernwaarden op de locaties daadwerkelijk worden uitgedragen door de leidinggevendenden. Andere positieve bevindingen zien we op het vlak van ontwikkelgerichtheid. Er is ruimte en begeleiding om persoonlijk te groeien. De tijd en de faciliteiten die BDO hiervoor biedt, stemmen tot tevredenheid. Dit beeld past bij onze kennisintensieve en ontwikkelgerichte organisatie.

Naast deze sterke punten, komen er ook aandachtspunten uit het onderzoek naar voren. Zo lijkt het voor BDO'ers niet altijd duidelijk wanneer het kwalitatief goed genoeg is, beheersing van het budget wordt hierbij als een belemmerende factor ervaren. Ook wordt door medewerkers opgemerkt dat beloning niet of beperkt gekoppeld is aan kwaliteit. BDO'ers herkennen nadrukkelijk wel de aandacht voor kwaliteit, maar missen daarbij de focus in de veelheid aan kwaliteitverbeterende maatregelen. Ook is het kwantitatief en kwalitatief tekort aan medewerkers een zorg.

Een nuancering bij bovenstaande bevindingen is dat er verschillen zichtbaar zijn tussen de locaties. Ook lijkt er bij de jongere medewerkers die kort in dienst zijn wat meer optimisme te zijn, terwijl bij de medewerkers die langer in dienst zijn wat meer sprake lijkt van scepsis.

Hoewel uit deze uitkomsten serieuze aandachtspunten naar voren komen die om actie vragen, hebben we nu concrete verbeterpunten in handen waar we mee aan de slag kunnen. Een aantal thema's is reeds bekend en aan sommige wordt al hard gewerkt, zoals het versneld aantrekken van nieuw talent en het verbeteren van onze beoordelingssystematiek.

Met de Directies van de verschillende LoS-en zal overleg volgen over wat zij als Topkwaliteit definiëren en wat daarbij de belangrijkste cultuuraspecten zijn die hieraan positief bijdragen in samenhang met de uitkomsten van het cultuuronderzoek, zal dit de basis vormen voor de manier waarop we (regionaal) verbetering kunnen realiseren.

Recruitment

BDO onderscheidt zich op de arbeidsmarkt als een werkgever waar persoonlijke en duurzame inzetbaarheid (talentmanagement) centraal staat. Dit wordt nagestreefd door het bewaken van de persoonlijke balans, een persoonlijke benadering waarin aandacht is voor de persoonlijke talenten en door de verplichting om je als professional te blijven ontwikkelen. Mensen kiezen vooral voor het persoonlijke en professionele karakter van de organisatie.

De op kwaliteit gerichte visie van BDO blijkt uit de manier waarop wij ons als werkgever profileren richting de arbeidsmarkt. Bij de aanname van de medewerkers wordt gekeken naar de persoonlijkheid en het werk- en denkniveau welke benodigd is voor de functie. In elke fase van de loopbaan zijn andere vaardigheden nodig. BDO heeft dit aangeduid met een aantal profielen; talentprofiel, managementprofiel en partnerprofiel. De profielen zijn uitgewerkt in competenties welke bestaan uit kennis en vaardigheden. De medewerkers van BDO worden hierop getoetst bij aanname door een aantal persoonlijkheids- en intelligentietesten en een assessment. Hierdoor wordt de kwaliteit van de kandidaten afgestemd op de behoefte van de organisatie. Zo halen wij de juist starters en professionals binnen die voldoen aan het kwaliteitseisen die wij van belang vinden en beschikken over de juiste talenten en competenties, zodat de kwaliteit binnen onze organisatie toeneemt. Ook is op deze wijze meer uniformiteit gerealiseerd bij de aanname van starters en professionals door verschillende Lines of Services en in de verschillende regio's. Door de selectie op een uniforme wijze te laten plaatsvinden bereiken we een goede kwalitatieve instroom binnen alle Lines of Service en op alle locaties.

BDO is, net als branchegenoten, een doorstroomorganisatie. Continue ontwikkeling is een voorwaarde als professional en dus ook als BDO'er. Ontwikkeling resulteert in carrièrestappen, een bevordering of een specialisatie. Dat kan binnen onze organisatie zijn, maar ook daarbuiten. In 2015 heeft BDO zijn doorstromingsproces om een aantal belangrijke redenen aangepast.

Er bestaat een direct verband tussen de strategische keuzes van BDO voor de komende jaren, de kernwaarden (Professioneel, Pragmatisch, Persoonlijk en Passie) om deze strategische keuzes te realiseren, zijn de competenties en vaardigheden die noodzakelijk worden geacht om de kernwaarden goed in te kunnen vullen in elke fase van de loopbaan anders en concreet uitgewerkt. De fasen in de loopbaan van talentprofiel, managementprofiel en partnerprofiel zijn uitgewerkt in competenties en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI). Deze KPI's zijn per profiel specifiek afgestemd op de eisen per Line of Service.

Er is een voortdurende aansluiting tussen de doelen van de organisatie en de wens van de professional zich te ontwikkelen. BDO verschaft duidelijkheid omtrent verwachtingen van professionals en staf. Die duidelijkheid wordt verwoord in de algemene KPI's per profiel en per Line of Service. Er kunnen daarnaast ook individuele afspraken worden gemaakt. BDO is helder omtrent de beoordeling van de totale performance. De beoordeling vindt zoveel mogelijk plaats op basis van objectieve metingen. De subjectieve elementen uit de beoordeling worden met toelichting onderbouwd.

Indien een medewerker een promotie naar een volgend profiel maakt, moet hij/zij aantonen dat voldaan kan worden aan de competenties en KPI's die verwacht worden in een dergelijk profiel. Voorafgaand aan de promotie worden door persoonlijkheidsvragenlijsten en assessments in beeld gebracht wat de talenten en ontwikkelpunten zijn. Vervolgens gaat de medewerker hiermee aan de slag in zijn loopbaan en wordt hij door de organisatie ondersteund door middel van zijn of haar leidinggevende, de BDO Academie en adviseurs talentmanagement. Hierdoor borgen we zowel de aandacht voor elk individu, de kwaliteit van de medewerker en dat de talenten worden ontwikkeld.

Onderhouden van vaktechnische kennis

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 op een voldoende niveau blijft, worden cursussen ontwikkeld voor medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie. De BDO Academie (HR) van BDO is door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) erkend als onderwijsinstelling. Voor behoud van deze erkenning dienen de cursussen voor accountants aan de kwaliteitsnormen van de NBA te voldoen.

De BDO Academie ondersteunt onze medewerkers bij de 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 vaardigheden, 'best practices'-sessies, vaktechnische bijeenkomsten, e-learnings en externe (beroeps)opleidingen.

In 2015 heeft de Directie Audit & Assurance de Summercourse verplicht gesteld voor de professionals in de auditpraktijk. De inhoud van de trainingen in de Summercourse was gericht op het verdiepen van de kennis van de door BDO gehanteerde controleaanpak alsmede actuele vaktechnische ontwikkelingen. Daarnaast zijn de meerdere e-learnings met afsluitende toets verplicht gesteld voor alle senior medewerkers, zoals:

- Wet Normering Topinkomens;
- Kennistoets Externe Verslaggeving.

Door BDO internationaal ter beschikking gesteld:

- Attending Physical Inventory Counts;
- Auditing Journal Entries;
- Consideration of Laws and Regulations;
- The Audit of Related Parties.

Het verplicht stellen van een aantal e-learnings over de BDO Audit Approach wordt door de Directie Audit & Assurance in 2016 voortgezet.

Afhankelijk van het profiel nemen medewerkers deel aan de Talent Academie, Management Academie of Partner Academie. Als onderdeel van de Partner Academie is BDO in 2015 een exclusieve strategische samenwerking met Nyenrode Business Universiteit aangegaan. BDO audit partners en senior auditors gaan letterlijk weer terug naar de collegebanken voor inspirerende masterclasses en werken met Nyenrode aan businesscases rondom de thema's verandervermogen, cultuur en leiderschap.

	2015	2014
Gemiddeld aantal (interne en externe) uren training en opleiding per medewerker Audit & Assurance	179,8	164,5

Permanente Educatie

Jaarlijks dienen alle accountants op grond van de Nadere Voorschriften Permanente Educatie (NV PE) de behaalde PE-punten te registreren. De NBA heeft accountants verplicht gesteld de behaalde PE-punten in een centraal registratiesysteem van de NBA vast te leggen. Echter, de accountantsorganisatie kan er ook voor kiezen zelf een centraal registratiesysteem op te zetten en de hierin vastgelegde gegevens binnen drie maanden na beëindiging van een kalenderjaar aan de NBA aan te bieden. BDO heeft voor deze laatste optie gekozen.

Het interne PE-registratiesysteem biedt de accountantsorganisatie mogelijkheden om een effectieve controle uit te voeren op de juiste en volledige naleving van de NV PE. BDO acht het op peil houden van de kennis van de externe accountants het primaire doel van het naleven van deze

voorschriften. De afdeling QRM verricht de controle op de juiste en volledige naleving van de NV PE door de binnen BDO werkzame accountants. Uit de evaluatie blijkt dat alle accountants binnen Audit & Assurance hebben voldaan aan de minimumeis jaarlijks 20 PE-uren te besteden aan gecertificeerde cursussen. Eén medewerker heeft niet voldaan aan de minimumvereisten van de driejaarscyclus. Met de betreffende accountant zijn inmiddels afspraken gemaakt om een herstelplan voor 2016 op te stellen.

4.2 ETHIEK EN ONAFHANKELIJKHEID

Integriteit en onafhankelijkheid maken onderdeel uit van de grondhouding die diep moeten zijn verankerd in het handelen van individuen. Het bewaken van de integriteit van de organisatie hangt daarom samen met vrijwel alle andere onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Cultuur en gedrag spelen een belangrijke rol. Het gaat erom de juiste keuzes te maken vanuit intrinsieke overtuiging of vanuit maatschappelijk besef, ook als er niemand kijkt. Het is belangrijk dat de verwachtingen die de organisatie op dit terrein heeft van partners en medewerkers, voldoende duidelijk zijn en de dilemma's waarmee professionals geconfronteerd worden moeten meer open besproken worden in de vorm van dilemmatraining. Deze aspecten maken onderdeel uit van het cultuurprogramma van BDO.

BDO Gedragscode

De BDO Gedragscode is een nadere uitwerking van onze ambitie en onze kernwaarden zoals verwoord in de BDO Bedrijfscode. De BDO Gedragscode geeft in algemene principes weer welk gedrag bepalend is voor de realisatie van onze ambitie en het zijn van een integere, vertrouwde adviseur of onafhankelijke accountant. De BDO Gedragscode vormt het kader voor professionele integriteit en professionele verantwoordelijkheid.

De verankering van de BDO Gedragscode dient te leiden tot het gewenste gedrag van onze partners en medewerkers in situaties waarbij we samenwerken in een team en werken met klanten. Het handelen van medewerkers van BDO moet steeds zijn gericht op het tegengaan respectievelijk voorkomen van:

- verstrengeling van belangen;
- betrokkenheid bij strafbare feiten en wetsovertredingen die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of de financiële markten kunnen schaden;
- relaties met klanten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of de financiële markten kunnen schaden.

Het gewenste gedrag komt als volgt tot uiting in de BDO Gedragscode, verdeeld naar de vier kernwaarden van BDO: *Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch*:

#1 PERSOONLIJK

Wij tonen ons persoonlijk verbonden met en verantwoordelijk voor onze organisatie, klanten, collega's en maatschappij.

- Wij tonen ons verantwoordelijk voor ons handelen;
- 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.

#2 PASSIE

Wij tonen onze passie door de allerbeste service te bieden en de beste kwaliteit 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.

#3 PROFESSIEEEL

Wij gedragen ons professioneel kritisch, objectief en integer en leveren de beste kwaliteit.

- 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 beroeps-eisen 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.

#4 PRAGMATISCH

Wij bieden praktische oplossingen afgestemd op de behoefte en de situatie van onze organisatie, klanten, collega's en maatschappij.

- 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.

Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle BDO'ers om elkaar aan te spreken op de naleving van onze Gedragscode. Partners hebben hierin een bijzondere verantwoordelijkheid. Zij hebben 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.

Onafhankelijkheid

Omdat het beginsel van onafhankelijkheid de essentie van de maatschappelijke functie van de controlerend accountant raakt, zijn regels opgesteld die gelden voor alle aan BDO verbonden professionals. Deze regels zijn afgeleid van de IFAC Code of Ethics en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO). De risk manager is tevens benoemd tot 'onafhankelijkheidsfunctionaris' en wordt bij het houden van toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften ondersteund door de afdeling Quality & Risk Management (QRM).

Inrichting Independence desk

Het beoordelen van vraagstukken naar aanleiding van de ViO wordt ondersteund door de inrichting van een 'Independence desk'. De risk manager en medewerkers van de afdeling QRM en Bureau Vaktechniek (BVT) maken onderdeel uit van deze Independence desk. Hierdoor wordt gewaarborgd dat onafhankelijkheidsregels op uniforme wijze worden uitgelegd binnen de organisatie. Belangrijke vraagstukken waar de Independence desk zich in 2015 op heeft gericht zijn:

- Samenloop van dienstverlening tussen assuranceopdrachten en non-assuranceopdrachten;
- Langdurige betrokkenheid van de accountant bij assuranceopdrachten;
- Giften en uitingen van gastvrijheid.

Centrale cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure

Mede in het kader van de door de accountantsorganisatie gehanteerde procedure van centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie vindt een beoordeling plaats van de onafhankelijkheid van de bij de uitvoering van de opdracht betrokken externe accountants (en de accountantsorganisatie). In het geautomatiseerde cliënt- en opdrachtacceptatieformulier (COF) wordt via diverse vragen en geautomatiseerde controles vastgesteld of mogelijk bedreigingen bestaan voor de onafhankelijkheid van het controleteam en BDO. Deze onafhankelijkheidsbeoordeling ziet onder meer toe op fee-verhoudingen, samenloop van dienstverlening, mogelijke zakelijke relaties met een klant en de langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assuranceklant wordt ingediend, wordt in COF geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant gevraagd alsmede de identificatie van de mogelijke bedreigingen en de uit hoofde van de ViO noodzakelijke overwegingen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt QRM actief betrokken in het acceptatieproces.

Langdurige betrokkenheid

In 2014 heeft de Raad van Bestuur (RvB) het beleid inzake langdurige betrokkenheid bij assuranceopdrachten vastgesteld. Het beleid van BDO is erop gericht alle externe accountants en overige senior teamleden na uiterlijk zeven jaren te laten rouleren zodat geen bedreiging als gevolg van langdurige betrokkenheid bestaat. Uitzonderingen – langere betrokkenheid dan zeven jaren - zijn (tijdelijk) mogelijk, maar zullen ondersteund moeten worden door een per cliënt opgesteld roulatieplan. Hierdoor zal ook het aantal te treffen mitigerende maatregelen tot een minimum beperkt blijven.

In het BDO-beleid is tevens aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden wanneer sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid:

- Roulatie: het terugtreden van de eindverantwoordelijke accountant of het senior lid uit het assurance-team, waarna ten minste een afkoelingsperiode van twee jaar in acht wordt genomen;
- Gefaseerde roulatie: als sprake is van meerdere senior teamleden die langdurig betrokken zijn, zal het nieuw toegetreden senior teamlid het werk van de niet gerouleerde teamleden kunnen reviewen;
- Independence review gericht op onafhankelijkheidsrisico's;
- Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB).

In 2014 is de 1^e stap gezet om een gefaseerde overgang naar integrale roulatie van alle assuranceopdrachten (waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountants en/of overige senior teamleden) te realiseren. Bij een substantieel deel van de opdrachten waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid heeft in 2015 roulatie plaatsgevonden. Einde 2016 zal roulatie vrijwel volledig zijn gerealiseerd en geïntegreerd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Giften

Het uitgangspunt van het beleid inzake 'geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid aan en van assuranceklanten' is om geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid groter dan € 100 per persoon (per gebeurtenis) te vermijden. Dit geldt voor alle BDO'ers in relatie tot assuranceklanten van BDO.

Wanneer sprake is van geschenken en/of persoonlijke uitingen van gastvrijheid groter dan € 100 per persoon (per gebeurtenis) moet een melding plaatsvinden bij QRM aan de hand van een meldformulier. QRM accordeert de ontvangen meldformulieren niet, maar evalueert periodiek de registratie van de formulieren teneinde inzicht te krijgen in de aard, de omvang en de frequentie van de geschenken die worden verkregen en ontvangen.

Jaarlijkse opgave medewerkers & partners

Het formulier 'Onafhankelijkheid' voor medewerkers en het compliance statement voor partners wordt jaarlijks aan alle medewerkers & partners verstuurd en vraagt informatie over het voorafgaande jaar. De volgende onderwerpen zijn opgenomen in het formulier:

- Nevenfuncties;
- Financiële belangen in klanten;
- Zakelijke-, persoonlijke-, en functionele relaties met klanten;
- Giften;
- Bevestiging van onafhankelijkheid en naleving Gedragscode;
- (additioneel alleen voor partners) Investerings en beleggingen die in privé worden gehouden.

Een jaarlijkse opgave van partners en medewerkers is het sluitstuk in het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het is immers een momentopname en een bevestiging van hetgeen binnen de BDO-organisatie bekend is (of hoort te zijn). Steekproefsgewijs beoordeelt een voormalig lid van de RvB de financiële gegevens en de ingevulde compliance statements van (equity) partners.

Nevenfuncties

Medewerkers en partners hebben toestemming nodig voor het aanvaarden van nevenfuncties. De nevenfuncties van medewerkers worden goedgekeurd door de clustermanager, 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 QRM aan het beleid dat BDO heeft 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 klant van BDO;
- Het is voor BDO'ers in beginsel niet toegestaan om een rol als bestuurder/toezichthouder van een profitinstelling te aanvaarden. Ook wanneer deze instelling geen klant is van BDO;
- Het is voor BDO'ers in beginsel niet toegestaan om een rol als bestuurder/toezichthouder van een middelgrote (tot grote) non-profitinstelling te aanvaarden. Ook wanneer deze instelling geen klant is van BDO.

Aanvullend overweegt QRM of mogelijk (afgeleide) reputatierisico's kunnen ontstaan als gevolg van de aanvaarding van een nevenfunctie en/of sprake is van mogelijke belangenconflicten. Het komt voor dat de RvB nadere voorwaarden stelt aan een te aanvaarden nevenfunctie zoals een verplicht periodiek overleg met de voorzitter van de betreffende branchegroep over ontwikkelingen en risico's binnen de branche en relevante ontwikkelingen in het kader van de toezichthouderschapen.

Beleggingsbeleid

In 2015 is een nieuw beleggingsbeleid voor partners vastgesteld. In overeenstemming met de voorgestelde maatregelen door de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep is hiermee beleid vastgesteld dat – naast het bewaken van onafhankelijkheid – ook gericht is op investeringen en beleggingen die door individuele participanten en partners worden gehouden (beleggingsbeleid). Het beleid gaat daarmee verder dan de ViO. Hiermee worden verdere waarborgen getroffen voor een integere en beheerste bedrijfsvoering door de organisatie. Het (gezamenlijk) houden van belangen door partners brengt – ongeacht de betrokken LoS-en of centrale stafafdeling - risico's met zich mee die liggen op het terrein van reputatie- en imagoschade wanneer deze investeringsactiviteiten in opspraak raken.

Restricted entities

De BDO member firms hebben toegang tot het internationale intranet (genaamd Connect) waarin per member firm een overzicht van 'restricted entities' is opgenomen. Dit betreffen assurance-klienten waarvan alle BDO member firms onafhankelijk dienen te zijn. Maandelijks dienen de juistheid en volledigheid van dit overzicht door de risk manager te worden bevestigd aan BDO International Ltd. QRM ondersteunt de risk manager bij het onderhouden van de lijst met 'restricted entities' op Connect.

4.3 GEHEIMHOUDING EN VERTROUWELIJKHEID

Het beschermen van informatie is binnen BDO een van de hoogste prioriteiten. De digitalisering van informatie speelt hierin een cruciale rol. Bij het uitvoeren van wettelijke en vrijwillige controleopdrachten moeten alle accountants gebruik maken van de Audit Process Tool (APT). Elk daarin aangemaakt dossier bevindt zich in een beveiligde en afgeschermd omgeving en is uitsluitend toegankelijk voor medewerkers die daartoe door de eindverantwoordelijke partner in gelegenheid worden gesteld. BDO heeft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot informatiebeveiliging vastgelegd in het 'BDO informatiebeveiligingsbeleid' en het bijbehorende Informatiebeveiligingshandboek. In het beleid worden tevens de algemene beveiligingseisen beschreven.

Sinds juni 2015 is de functie van Corporate Information Security & Privacy Officer (CISPO) onderdeel geworden van de afdeling QRM. De CISPO is verantwoordelijk voor Informatiebeveiliging en Privacy en rapporteert aan het multidisciplinair samengestelde Forum Informatiebeveiliging. Dit forum ondersteunt en adviseert de CISPO bij de beleidsbepaling. Een lid van de RvB, Hoofd ICT en Hoofd QRM zijn onder meer vertegenwoordigd in dit forum. Het forum komt ieder kwartaal bijeen.

Information Security Management System (ISMS)

Sinds januari 2015 is BDO ISO27001 gecertificeerd. ISO27001 is een internationale norm voor informatiebeveiliging. Alle maatregelen uit de ISO27001-norm zijn geïmplementeerd en audits op deze maatregelen zijn uitgevoerd door een extern geaccrediteerde partij en door BDO IT audit.

Uitkomsten externe audit

De uitkomst van de externe audit was bevredigend. BDO voldoet aan de vereisten zoals deze in de ISO27001-norm zijn vastgesteld. Nieuwe maatregelen die moeten worden geïmplementeerd, zijn opgenomen in het BDO Beveiligingsjaarplan.

Verder heeft BDO diverse (externe) beveiligingsonderzoeken laten uitvoeren op de ICT-infrastructuur. In november 2015 is er een onderzoek uitgevoerd op het klantportaal Mijn BDO. Hieruit blijkt dat het beveiligingsniveau van het klantportaal van Mijn BDO de afgelopen jaren verbeterd is, maar nog niet het gewenste niveau heeft bereikt. In 2016 zal dit verder worden geoptimaliseerd door de afdeling ICT.

Uitkomsten BDO IT audit

In 2015 heeft BDO IT audit twee keer een interne audit uitgevoerd. De scope van de audit is vastgelegd in een meerjarig intern audit-plan. Op basis van de werkzaamheden constateert BDO IT audit dat de opgezette beheersmaatregelen voldoen aan de beheersmaatregelen uit de ISO27001-norm. BDO IT audit is echter van mening dat de inrichting van de beheersmaatregelen de nodige aandacht behoeft om een eenduidige en gestructureerde uitvoer van deze beheersmaatregelen te waarborgen en de controlebaarheid hiervan te verbeteren (vastleggingen). BDO IT audit heeft dit verder verwoord in een management letter die in 2015 is besproken in het Forum Informatiebeveiliging.

Risicoanalyse

Op grond van de ISO27001-norm is BDO jaarlijks verplicht een analyse uit te voeren om de risico's, die samenhangen met informatiebeveiliging, te identificeren. In 2015 zijn door de CISPO gesprekken gevoerd met de stafhoofden en verschillende directieleden (per Line of Service) om vast te stellen welke risico's BDO loopt op dit terrein. Uit deze gesprekken blijkt dat – vanzelfsprekend – een sterke samenhang bestaat tussen informatiebeveiliging en de dagelijkse beroeps- en praktijkuitoefening.

In 2016 vindt opvolging plaats ten aanzien van een verdere integratie van de risicoanalyse in het kader van informatiebeveiliging.

Privacy en gegevensverwerking

Wijziging Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)

Met ingang van 1 januari 2016 is een wijziging van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) in werking getreden die een meldplicht regelt voor datalekken. Naar aanleiding hiervan is in 2015 de procedure beveiligingsincidenten aangepast.

Europese Privacy Verordening

Binnen de Europese Unie wordt momenteel gewerkt aan een Europese Privacy Verordening. Met de komst van de Europese Privacy Verordening worden extra verplichtingen geïntroduceerd zoals het benoemen van een Privacy Officer, het uitvoeren van verplichte Privacy Impact Assessments (PIA), maar ook nieuwe boetebevoegdheden voor de toezichhouders. Binnen BDO is een Privacy Programma door de CISPO gestart om actiepunten te adresseren.

Information Security & Privacy Management System (ISPMS)

Het huidige ISMS wordt in 2016 uitgebreid met een privacycomponent zodat er een Information Security & Privacy Management System (ISPMS) ontstaat. Inmiddels is er gestart met het uitwerken van de actiepunten uit het privacy-programma.

Bewustwording informatiebeveiliging

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging te bevorderen is er in 2015 een E-learningmodule over informatiebeveiliging 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. Ook worden er regelmatig nieuwsitems op het intranet BISON gepubliceerd om medewerkers te attenderen op de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In 2016 wordt deze E-learning over informatiebeveiliging uitgebreid met een aantal nieuwe modules. Deze E-learning zal wederom verplicht gesteld worden voor alle medewerkers.

4.4 KLANT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Door BDO wordt een systeem van centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie gehanteerd. Dit vloeit onder meer voort uit hoofde van de naleving van de wetgeving waarin is bepaald dat de accountantsorganisatie opdrachten tot het verrichten van wettelijke controles accepteert en niet de individuele accountant. Ook vormt deze procedure onderdeel van het integraal risicomanagementsysteem voor de organisatie.

Aanvaarden en continueren van opdrachten

Bij cliënt- en opdrachtacceptatie is de vraag: willen en kunnen we de klant bedienen? Elementen die hierbij een rol spelen zijn integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid. De procedure voor centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie geldt voor de gehele BDO-organisatie. De verantwoordelijke partner dient voor elke nieuwe opdracht en - jaarlijks - voor elke doorlopende accountantsopdracht een geautomatiseerd cliënt- en opdracht(her)acceptatieformulier (COF) in te vullen. 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. Indien een partner niet is geaccrediteerd voor het uitvoeren van de opdracht, zal QRM een andere eindverantwoordelijke partner aanwijzen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt QRM actief betrokken in het acceptatieproces. In 2015 was QRM bij circa 5.070 formulieren (COF) actief betrokken bij de opdrachtaanvaarding (2014: 5.500).

Voor alle nieuwe opdrachten moet een COF worden ingediend. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, wordt in COF geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant gevraagd. In COF wordt – naast het akkoord – aan de accountant verzocht de overwegingen inzake mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid vast te leggen. QRM ziet toe op het gebruik van COF voor alle nieuwe opdrachten bij assurancerelaties.

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

Accreditatie

BDO geeft invulling aan haar kwaliteitsbeleid door onder meer accreditatienormen op te stellen, waarbij specifieke ervaring- en deskundigheidseisen worden gesteld aan het uitvoeren van bepaalde opdrachten. Door het stellen van dergelijke accreditatienormen voor professionals wordt gewaarborgd dat de dienstverlening professioneel is en tegen een hoge kwaliteitsstandaard wordt geleverd. Accreditatie is vereist voor het uitvoeren van:

- reguliere assuranceopdrachten (behoudens beoordelingsopdrachten);
- assuranceopdrachten bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) zoals beursfondsen;
- assuranceopdrachten bij verzekeringsmaatschappijen (OOB en niet-OOB);
- US GAAP-/US GAAS- en SOx-opdrachten;
- opdrachten op basis van IFRS;

- assuranceopdrachten bij pensioenfondsen;
- due diligencewerkzaamheden door fiscalisten;
- IT-gerelateerde assuranceopdrachten onder NV COS 3000-3699;
- bepaalde type(n) bijzondere onderzoeken.

Daarnaast zijn door de branchegroepen Woningcorporaties, Zorg en Gemeenten nadere voorwaarden gedefinieerd over de inzet van branchespecialisten op bepaalde typen opdrachten. Om te kunnen voldoen aan de opleidingsvereisten van het interne accreditatiestelsel verzorgen het BVT en BDO International specifieke verplichte trainingen voor geaccrediteerde accountants. In 2015 zijn de volgende update trainingen verzorgd voor geaccrediteerde accountants in de auditpraktijk:

- IFRS Advanced;
- US GAAP.

De afdeling QRM ziet toe op het naleven van de gestelde accreditatievereisten:

- De accreditatie voor reguliere controles en OOB's, wordt toegekend voor één jaar. QRM voert jaarlijks een analyse uit op het te behalen urencriterium;
- De accreditatie voor de overige categorieën wordt toegekend voor twee jaren. QRM voert elke twee jaar een analyse uit waarbij verzocht wordt om QRM onderbouwd te informeren over ervaringsuren, opleiding, eventuele onafhankelijkheidsissues, claims en tuchtzaken. De geaccrediteerde dient vervolgens te motiveren waarom hij nog steeds voor accreditatie in aanmerking komt ('self assessment').

QRM heeft een evaluatie verricht op het aantal bestede uren door geaccrediteerde partners in 2015 om vast stellen of het urencriterium voor reguliere assuranceopdrachten is gehaald. Uit deze evaluatie blijkt dat een beperkt aantal partners in 2015 niet voldaan heeft aan de 800 urennorm. Het gaat onder andere om partners die de rol als externe accountant combineren met een rol als bestuurder en/of een rol binnen de Commissie Toezicht Beroepsuitoefening (CTB) of een andere vaktechnische rol bekleden.

BDO internationaal

In een aantal gevallen is het noodzakelijk om voor acceptatie van de klant- en/ of opdracht internationaal een conflict-of-interest check uit te voeren. Dit is noodzakelijk in de situatie waarbij de klant:

- een beursfonds betreft;
- een dochtermaatschappij van een buitenlands beursfonds is (hierbij extra aandacht voor dochters van US beursfondsen);
- een wettelijke controleopdracht verstrekt waarbij BDO Nederland als groepsaccountant optreedt en er sprake is van buitenlandse deelnemingen.

Alle in- en uitgaande internationale conflict-of-interest checks worden uitgevoerd via een door BDO internationaal beschikbaar gestelde tool. Deze tool is toegankelijk via Connect. Hiermee kan iedere partner en/of medewerker binnen BDO een uitgaande conflict check initiëren. De door een partner of medewerker geïnitieerde conflict check vereist goedkeuring van de Independence Champion (IC) of Independence Champion Deputy (IC Deputy) alvorens deze naar de beoogde ontvangers (BDO member firms) worden gestuurd. De risk manager vervult de rol van Independence Champion en enkele medewerkers van QRM verrichten de taken van de IC Deputy voor BDO Nederland. Een 'conflict of interest' check kan naar specifieke BDO member firms, alle BDO member firms in een regio of naar alle BDO member firms worden gestuurd. QRM ziet toe op het versturen van conflict checks, hiermee wordt tevens beoogd de administratieve belasting van het gehele netwerk te verminderen. In 2015 heeft BDO Nederland 3.042 verzoeken (2014: 2.072) ontvangen van andere member firms. In de afgelopen jaren is een constante stijging zichtbaar van het aantal verzoeken.

Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2015 van BDO Nederland bedraagt € 231,9 miljoen. De samenstelling van de omzet van BDO Nederland wordt hieronder nader toegelicht:

Omzet per Line of Service

<i>(bedragen in € miljoen)</i>	2015	2014
Audit & Assurance	75,0	70,5
Accounting & Bedrijfsadvies	77,0	81,5
Belastingadvies	62,2	61,8
Consulting	17,7	15,3
Totaal	231,9	229,1

De overige dienstverlening aan wettelijke controleklanten betreft overwegend fiscale dienstverlening. De opdrachten bij overige klanten van BDO Audit & Assurance B.V. betreffen vrijwillige controleopdrachten, beoordelingsopdrachten en overige assuranceopdrachten.

2015 <i>(bedragen in € miljoen)</i>	BDO Audit & Assurance B.V.	Overige vennootschappen	Totaal BDO
Wettelijke controleklanten OOB			
Wettelijke controleopdrachten	2,0	-	2,0
Overige assuranceopdrachten	-	-	-
Overige dienstverlening	-	-	-
Totaal wettelijke controleklanten OOB	2,0	-	2,0
Wettelijke controleklanten niet-OOB			
Wettelijke controleopdrachten	45,0	-	45,0
Overige assuranceopdrachten	1,4	-	1,4
Overige dienstverlening	-	21,2	21,2
Totaal wettelijke controleklanten niet-OOB	46,4	21,2	67,6
Overige klanten	26,6	135,7	162,3
Totaal	75,0	156,9	231,9

2014 <i>(bedragen in € miljoen)</i>	BDO Audit & Assurance B.V.	Overige vennootschappen	Totaal BDO
Wettelijke controleklanten OOB			
Wettelijke controleopdrachten	2,0	-	2,0
Overige assuranceopdrachten	0,1	-	0,1
Overige dienstverlening	-	-	-
Totaal wettelijke controleklanten OOB	2,1	-	2,1
Wettelijke controleklanten niet-OOB			
Wettelijke controleopdrachten	41,7	-	41,7
Overige assuranceopdrachten	2,1	-	2,1
Overige dienstverlening	-	21,3	21,3
Totaal wettelijke controleklanten niet-OOB	43,8	21,3	65,1
Overige klanten	24,6	137,3	161,9
Totaal	70,5	158,6	229,1

4.5 UITVOERING VAN OPDRACHTEN

De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid en de opzet en naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Zij draagt de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat alle medewerkers handelen volgens de kwaliteitsstandaarden, beschrijvingen en procedures. Dit is vastgelegd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing van BDO. Enerzijds betekent dit dat wordt toegezien op de naleving van wet- en regelgeving door individuele professionals, anderzijds draagt de organisatie er zorg voor dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing zodanig is ingericht dat dit een goede beroepsuitoefening mogelijk maakt.

Het accountantsdossier

In het accountantsdossier verantwoordt de externe accountant zich voor 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 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. Uiterlijk twee maanden na ondertekening van de verklaring dient het accountantsdossier te zijn afgesloten ('de 60-dagen-eis'). De werkzaamheden moeten volledig zijn verricht en gedocumenteerd voordat de verklaring wordt afgegeven. Met behulp van onze Audit Process Tool (APT) wordt de naleving van de 60-dagen-eis geautomatiseerd afgedwongen. De Directie A&A heeft in 2015 besloten om het gebruik van de 60-dagen termijn te verkorten. Deze aanpassing zal met ingang van boekjaar 2016 worden gerealiseerd.

Beschikbaar stellen van voldoende tijd, mensen en middelen

BDO dient er als organisatie voor te zorgen 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 een accreditatiestelsel. Ook wordt door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) per (controle)opdracht gevraagd naar de wijze waarop de bezetting van de opdracht wordt vormgegeven. Onder omstandigheden vraagt QRM na op welke wijze een bepaalde expertise in het team is geborgd. In 2015 is intern veelvuldig gesproken over acceptatie van nieuwe opdrachten in de situatie waarbij een mogelijk tekort aan voldoende professioneel deskundig personeel dreigt. In dit kader is ook intensief met externe accountants gesproken over de aard, omvang en risico's in hun opdrachtportefeuille. Dit heeft er in een aantal gevallen toe geleid dat opdrachten niet zijn aanvaard (of niet zijn gecontinueerd).

Uit deze gesprekken blijkt dat de meeste externe accountants een hoge werkdruk ervaren die niet alleen wordt veroorzaakt door de omvang van de portefeuille, maar ook vanwege onduidelijkheid over de exacte verwachtingen ten aanzien van kwaliteit. Het gaat dan zowel om de verwachte rol van de externe accountant (betrokkenheid) als om de dossiervereisten ('wat is de norm'). BDO ziet hierin een belangrijk aandachtspunt en heeft de verwachting dat met de opzet van de PRU verdere duidelijkheid wordt gecreëerd.

De relatieve betrokkenheid van partners en overwegend (senior) managers bij OOB's is - ten opzichte van 2014 - significant gestegen. Het aantal partners is gedurende 2015 afgenomen terwijl het aantal bestede uren is toegenomen. Dit komt overeen met de geschetste werkdruk door partners die aangeven veel tijd te besteden aan klanten in hun portefeuille. BDO zal in 2016 verder moeten onderzoeken welke partnerbetrokkenheid exact wordt verwacht, in de vorm van uren, maar ook vanuit een meer kwalitatieve benadering. Deze verwachting zal uiteindelijk een plek moeten krijgen in de wijze waarop partners beoordeeld worden.

Het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten is in 2015 (wederom) gestegen ten opzichte van 2014. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging in het aantal bestede uren door senior (managers) en overige medewerkers. Het aantal medewerkers in functiegroep 2 tot en met 5 is einde 2015 gestegen naar 431.

2015			
Functie categorie	Wettelijke controle-opdracht OOB	Wettelijke controle-opdracht niet-OOB	Vrijwillige controleopdracht
Partners	12%	6%	6%
In uren	2.103	29.989	11.809
(Senior) managers	30%	15%	15%
In uren	5.374	77.243	29.687
Overige medewerkers	58%	79%	79%
In uren	10.238	393.509	154.208
Totaal	100%	100%	100%
In uren	17.715	500.741	195.704

2014			
Functiecategorie	Wettelijke controle-opdracht OOB	Wettelijke controle-opdracht niet-OOB	Vrijwillige controleopdracht
Partners	10%	7%	6%
In uren	1.601	29.657	10.479
(Senior) managers	23%	15%	16%
In uren	3.759	66.064	25.875
Overige medewerkers	67%	78%	78%
In uren	10.683	349.050	127.745
Totaal	100%	100%	100%
In uren	16.043	444.771	164.099

2015	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal
Aantal	51,4	106,0	431,7	589,1
% van het totaal	8,7%	18,0%	73,3%	100,0%

2014	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal
Aantal	55,3	94,4	397,7	547,4
% van het totaal	10,1%	17,2%	72,7%	100,0%

Oprachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB)

De Oprachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) neemt een prominente plaats in het stelsel van kwaliteitsbewaking in. Het is een maatregel in preventieve sfeer en wordt ingezet bij controle-dossiers waarbij sprake is van een openbaar belang of verhoogd risicoprofiel.

Voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring dient op wettelijke gronden een (OKB) plaats te vinden bij de navolgende opdrachten:

- Bij jaarrekeningcontroles van beursgenoteerde ondernemingen;
- Bij alle wettelijke controles van overige OOB's.

De afdeling QRM kan tevens besluiten om - bijvoorbeeld bij opdrachten met een verhoogd risicoprofiel een OKB in te plannen. Op deze wijze is de OKB een instrument dat wordt ingezet om de kwaliteit van de beroepsuitoefening voor een individueel dossier te waarborgen. Er zijn vooralsnog geen vastomlijnde (beleids)kaders op basis waarvan een OKB wordt toegewezen aan een dossier.

De vastlegging van het toewijzen van een OKB'er aan de opdracht vindt plaats in het traject van opdrachtacceptatie (COF).

Om de effectiviteit van de OKB te waarborgen, is een vaste groep van OKB'ers aangewezen. Uit de beoordeling van de OKB-verslagen in 2015 ervaart de afdeling QRM een wisselende diepgang en kwaliteit van de vastleggingen door de OKB'er. Het monitoren van de effectiviteit van de OKB zal verder moeten worden uitgewerkt teneinde het comfort dat wordt ontleend aan het feit dat een dossier beoordeeld is door een OKB'er, verder te onderbouwen. Teneinde de verwachtingen - die samenhangen met de tijdsbesteding die een OKB'er moet besteden aan de uitvoering van een OKB - concreet te maken, heeft de Directie A&A bepaald dat de uitvoering van een adequate OKB minimaal 8 uur vergt en bij een beursfonds minimaal 16 uur. Om verdere verbeteringen in de uitvoering van de OKB te realiseren is de coördinatie en het toezicht op de uitvoering van de OKB - met ingang van december 2015 - ondergebracht bij de practice review unit (PRU). OKB's worden uitgevoerd door een vaste groep partners en senior managers.

In 23% van het aantal OKB's wordt gebruik gemaakt van externe OKB'ers. BDO is van mening dat de inzet van externe OKB'ers een sterke maatregel vormt voor dossiers waarbij sprake is van onafhankelijkheidsbedreiging of dossiers welke om andere redenen als risicovol worden aangemerkt. In aanvulling: de inzet van externe OKB'ers is soms noodzakelijk om de eerder genoemde beperkingen op het terrein van capaciteit aan te vullen.

In 2015 heeft QRM voor de controle van de jaarrekeningen over het boekjaar 2014 69 OKB's toegewezen (2013: 70), dit is circa 5% van het totaal aantal wettelijke controleopdrachten (2014: 5%). In 2015 zijn 36 'vrijwillige' OKB's voor boekjaar 2014 (2013: 22) uitgevoerd. De toename van het aantal 'vrijwillige' OKB's wordt veroorzaakt door het steeds vaker (moeten) treffen van maatregelen op risicovolle dossiers en het treffen van preventieve (tijdelijke) maatregelen in de coachende sfeer om de kwaliteit van de beroepsuitoefening van de betrokken externe accountant te waarborgen. Daarnaast heeft QRM op grond van de analyse van langdurige betrokkenheid op enkele dossiers een OKB ingepland.

In het kader van het toezicht op de naleving van de OKB-procedure heeft de afdeling QRM geconstateerd dat in alle gevallen afronding van de OKB heeft plaatsgevonden vóór de afgifte datum van de controleverklaring. De afdeling QRM heeft in 2015 een beoordeling uitgevoerd van het aantal door de OKB'er bestede uren aan de OKB. Omdat deze bestede uren niet eenduidig worden vastgelegd zijn deze gegevens niet (eenvoudig) te herleiden uit de urenregistratie. BDO zal in 2016 verdere inspanning moeten leveren om meer inzicht te krijgen in deze urenbestedingen om daadwerkelijke afwijkingen ten opzichte van de norm te signaleren.

Bureau Vaktechniek

Uitstekende vaktechnische kennis bij onze medewerkers is een belangrijke pijler voor kwalitatief goede dienstverlening aan onze klanten. Het doel van het vaktechnische beleid is het optimaal ondersteunen van de professionals in hun beroepsuitoefening. Bureau Vaktechniek (BVT) verzorgt deze ondersteuning voor de accountants door:

- goedgekeurde standaarden voor de praktijkuitoefening beschikbaar te stellen;
- een documentatiecentrum te beheren;
- complexe vaktechnische vraagstukken van professionals op te lossen;
- afwikkeling van de verplichte consultatieprocedure;
- een review van IFRS-jaarverslagen van OOB's voordat de accountantsverklaring wordt verstrekt;
- informatieverstrekking over diverse vaktechnische ontwikkelingen, onder andere via 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.

Tabel: aantal fte-partners, -managers en -overige teamleden werkzaam binnen de functies Vaktechniek

	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal
2015	1,4	9,1	2,4	12,9
2014	1,4	6,7	0,9	9,0

IFRS-review

Alle IFRS-jaarrekeningen worden gereviseerd voor afgifte van de accountantsverklaring. Voor jaarrekeningen van beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door het BVT. Voor jaarrekeningen van niet-beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door IFRS-geaccrediteerde partners of senior managers. QRM voert een controle uit op de volledigheid van de verplichte review op de IFRS-jaarrekeningen. In 2015 is bij 50 (2014: 35) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review.

Consultatieprocedure

Professionals kunnen met vragen over hun beroepsuitoefening terecht bij het 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 onafhankelijkheidsfunctionaris of onafhankelijkheidsdeskundigen van de afdelingen QRM en/of BVT. Deze vraagstukken hebben onder meer betrekking op financiële belangen, nevenfuncties en samenloop van dienstverlening. Bij internationale opdrachten wordt, indien noodzakelijk, de onafhankelijkheidsfunctionaris van de betreffende BDO member firm geraadpleegd.

In de consultatieprocedure wordt onderscheid gemaakt tussen adviezen van BVT met een bindend karakter en adviezen welke vanuit een meer ondersteunende rol worden gegeven. In onder meer de

volgende situaties dient een verplichte consultatie – waarvan de uitkomst een bindend karakter heeft – te worden ingediend:

- 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 standaardvoorbeeldteksten.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van het aantal afgeronde consultaties in 2015 door BVT.

Categorie	2015	2014
Afwijking van standaardverklaringen	312	257
Compliance met wet- en regelgeving	19	31
COS 4400 met rapportage derden	247	188
Externe verslaggeving	76	108
Overige	18	36
Totaal	672	620

In vijf situaties had consultatie betrekking op foutenherstel in de jaarrekening. In twee gevallen is sprake geweest van fundamenteel foutenherstel in lijn met RJ 362.6, volledigheidshalve vermelden wij dat het geen OOB's betrof. In drie gevallen is wel sprake geweest van een fout in de jaarrekening, maar geen fundamentele fout. RJ 150 is hierbij (vervroegd) toegepast. een deel van deze correcties hield verband met een onjuiste toepassing van de Wet Normering Topinkomens (WNT). In geen geval is sprake van een gecorrigeerde materiële fout op basis van het aangegeven door de toezichthouder.

Toezicht op beroepsuitoefening

De uitkomst van het CTB-onderzoek 2014 is voor de Directie A&A aanleiding geweest om de wijze van dossiertoezingen in 2015 te herzien. Belangrijke reden hiervoor is gelegen in de aanwijsbare oorzaken van het – in 2014 – hoge aantal als onvoldoende gekwalificeerde dossiers. Het aanscherpen van de norm en de verdieping van de kennis omtrent deze norm bij de toetsers is hierbij als belangrijke oorzaak gezien. Verdere oorzaken zijn gevonden in:

- onvoldoende aansturing/ coaching/ review door de partner plaatsvindt;
- de teamopbouw die niet toereikend is waardoor de partner te uitvoerend bezig is (met als gevolg dat de partner te weinig helikopterview heeft en leemtes/rode draad niet onderkent);
- een onvoldoende kritische instelling/te pragmatisch;
- een ontoereikende (branchespecifieke) kennis bij partner en/of team;
- een ontoereikende professionele vaardigheden van partner en/of binnen het team.

Een meer continue toetsing van dossiers is een belangrijk middel om grip te krijgen op de kwaliteit van individuele beroepsuitoefening. Het herziene beleid interne kwaliteitstoetsingen is een belangrijke stap die op dit terrein is gezet in 2015.

BDO heeft ervoor gekozen om het monitoren van individuele professionals in een proces te verankeren en om alle preventieve en repressieve maatregelen die verband houden met de kwaliteit van de (individuele) beroepsuitoefening samen te laten komen in een practice review unit (PRU). Hierdoor wordt ook steeds duidelijker welke eisen de organisatie stelt aan de beroepsuitoefening. Daarnaast draagt een dergelijk proces eraan bij dat de organisatie bij het constateren van tekortkomingen in de beroepsuitoefening direct passende maatregelen kan treffen. De dieperliggende oorzaken van het niet voldoen aan het vereiste kwaliteitsniveau moeten hierbij ook duidelijk zijn (oorzaakanalyse). Een herstelplan vormt onderdeel van de continue cyclus van kwaliteitsmonitoring en -verbetering. Ook factoren die juist bijdragen aan het realiseren van het gevraagde kwaliteitsniveau zijn van belang. Hiermee ontstaat meer inzicht in de omstandigheden die juist bijdragen aan kwaliteit. Voor 2015/2016 is een planning opgesteld van de door de PRU te toetsen partners, dossiers en onderwerpen. In dit overzicht wordt een mix van preventieve en repressieve maatregelen opgenomen. Preventieve maatregelen bestaan uit coaching van individuele accountants, tussentijdse reviews ('hot reviews') en OKB's terwijl onder repressieve maatregelen toetsingen achteraf ('cold reviews') worden verstaan.

Zowel de hot review als de cold review leiden tot een uitkomst met een kwalificerend oordeel. Voor een hot review zal dit gaan om weging van bevindingen. De weging zal tot uitdrukking worden gebracht door een kwalificatie van 1 – 5 toe te kennen:

Weging	Betekenis
1	More than one significant finding
2	Significant finding
3	(non-significant) Findings
4	Recommendations
5	Best practice

Een cold review leidt uiteindelijk tot een oordeel over een individueel dossier. Dit oordeel kan als volgt luiden:

	Oordeel	Betekenis
1	Satisfactory	based on an assessment by the reviewer of the findings identified during the file review, there are no material concerns about the quality of the audit work performed in this particular engagement as a whole.
2	Areas for improvement noted	based on an assessment by the reviewer of the findings identified during the file review, there are significant findings in one or more areas, but based on the nature of the finding(s) there are no material concerns about the quality of the audit work performed in this particular engagement as a whole.
3	Unsatisfactory	based on an assessment by the reviewer of the findings identified during the file review, there are material concerns about the quality of the audit work performed in this particular engagement as a whole.

De PRU is vanaf 1 december 2015 operationeel.

Omdat de controlepraktijk nog niet op het gewenste niveau is, zal de komende jaren de nadruk liggen op het uitvoeren van preventieve toetsingen door de PRU (hot reviews en OKB). Een beperkt aantal toetsingen zal ook nog achteraf worden uitgevoerd.

Het uitvoeren van deze repressieve toetsingen blijft noodzakelijk om ook voldoende inzicht te houden in de effectiviteit van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen in zijn geheel. De mix tussen preventieve en repressieve dossiertoetsingen zal de komende jaren mede afhangen van de kwaliteit van de controlepraktijk en de verdere verbeteringen die hierbij worden gerealiseerd.

Selectie partners en dossiers

Het uitgangspunt van de (jaar)planning is dat er een evenwichtige verdeling van dossiertoetsingen over de groep van partners en dossiers plaatsvindt. Hierbij moet tevens aandacht zijn voor dossiers met een verhoogd risicoprofiel of partners waarbij kwalitatieve aandachtspunten bestaan. De uitgangspunten van de jaarplanning zijn door QRM afgestemd met de Directie A&A. De volgende uitgangspunten zijn vastgesteld voor 2015/2016:

- Voor elke partner ten minste twee OKB's en twee hot reviews in de portefeuille;
- In de branches: Woco, Zorg en Gemeente (Publieke Sector) wordt het aantal OKB's geïntensiveerd vanwege het publieke belang van deze sectoren;

- Aan alle opdrachten met een opdrachtwaarde > € 150.000 wordt een OKB toegekend;
- De focusgebieden die aandachtspunten vormen bij de hot reviews worden nog nader bepaald door de Directie A&A in overleg met de PRU;
- Aan de partners die op 1 januari 2015 zijn gepromoveerd (1-jaars partners) worden minimaal vijf toetsingen toegekend, waarvan één cold review.

Klachten & 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 in kunnen dienen bij de secretaris van de RvB.

Klokkenluidersregeling

Meldingen van misstanden door een klokkenluider worden bij een clustermanager of – indien dit door de melder niet wenselijk wordt geacht – bij de risk manager of de vertrouwenspersoon gedaan. In 2015 zijn door de risk manager geen meldingen ontvangen.

Klachtenprocedure

BDO beschikt over een reglement inzake behandeling van klachten, welke op de website www.bdo.nl is gepubliceerd. Het reglement bepaalt dat een klacht ter kennis dient te worden gebracht aan de direct betrokkene en/of de clustermanager van die direct betrokkene van BDO. Als de klager van mening is dat de reactie van de direct betrokkene en/of de clustermanager onbevredigend is, kan men de klacht indienen bij de Commissie Klachtbehandeling BDO. In 2015 is door de Commissie Klachtbehandeling BDO één klacht ontvangen over een externe accountant die verband hield met de (omvang van de) facturatie. De klacht is inmiddels naar tevredenheid opgelost.

Tuchtzaken accountants

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.

In 2015 zijn tegen drie (bij BDO werkzame) externe accountants tuchtzaken aanhangig gemaakt:

- De accountant wordt verweten dat de jaarrekening van een participatiefonds – waarbij hij een controleverklaring heeft verstrekt – onvoldoende inzicht verschaft. De Accountantskamer heeft de zaak in behandeling;
- De accountant wordt verweten dat hij een verkeerde indruk wekt over zijn betrokkenheid bij een samenstelopdracht en niets zegt over de actieve betrokkenheid van een oud-BDO-collega. Alsmede wordt hem onzorgvuldigheid in de uitvoering van de opdracht verweten. De Accountantskamer heeft de zaak in behandeling;
- De accountant wordt verweten dat hij als accountant zijn ogen sluit voor de misstanden bij BDO waarover hij uitvoerig is geïnformeerd door klager. De Accountantskamer heeft de zaak in behandeling.

In 2015 zijn de twee tuchtzaken afgewikkeld bij de Accountantskamer. In één geval heeft dit geleid tot een berisping voor de betrokken externe accountant. BDO is hierover in beroep gegaan bij de CBb. Het betrof een controleopdracht bij een OOB.

In 2015 is één tuchtzak afgerond door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb). Het CBb heeft een berisping opgelegd aan de betrokken externe accountant (na een eerdere waarschuwing door de Accountantskamer). Het betrof een faillissementsonderzoek.

Civiele procedures

In 2015 zijn geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen BDO Audit & Assurance B.V.

4.6 MONITORING

De belangrijkste elementen van het stelsel van kwaliteitsbewaking bestaan uit het toezicht 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 doordlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. De compliance officer is een belangrijk aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers en voor de AFM als externe toezichthouder. De afdeling QRM oefent onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit toezicht moet waarborgen dat binnen BDO de relevante (sectorspecifieke) wet- en regelgeving en de daarvan afgeleide interne regelgeving worden nageleefd. De uitkomsten van het onderzoek naar de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2015 zijn vastgelegd in een QRM-verslag dat door de compliance officer en de risk manager aan de RvB wordt verstrekt. Dit verslag wordt ook besproken met de RvT.

Toezicht op de professionele dienstverlening

De organisatie heeft een aantal instrumenten om toe te zien op de kwaliteit van de beroepsuitoefening. De wijze waarop toezicht wordt gehouden op de beroepsuitoefening is opgenomen in hoofdstuk 4.5

Compliance officer

In overeenstemming met artikel 23 Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) wijst een accountantsorganisatie die wettelijke controles verricht bij Organisaties van Openbaar Belang een persoon aan die binnen de accountantsorganisatie toeziet op de naleving van de bij de wet gestelde regels. De compliance officer legt aan de personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie bepalen, verantwoording af omtrent zijn werkzaamheden en de uitkomsten daarvan.

De RvB heeft A. (Anne) van Och als compliance officer en vervangend risk manager benoemd. B.C.K. (Bianca) Baaijens is als risk manager en vervangend compliance officer benoemd. De afdeling QRM ondersteunt de compliance officer in operationele zin. Het voldoen aan wet- en regelgeving is onderdeel van het borgen van kwaliteit.

QRM

De afdeling QRM ondersteunt de compliance officer en de risk manager bij het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving en risico- en reputatiebeheersing van de organisatie. Daarnaast ondersteunt QRM professionals bij diverse vraagstukken op het terrein van onafhankelijkheid, compliance, risicomanagement, juridische aangelegenheden en cliënt- en opdrachtacceptatie. QRM richt zich niet alleen op de A&A-praktijk, maar ook op de Lines of Service Accountancy & Bedrijfsadvies (A&B), Belastingadvies (BA) en Consultants (CO).

De afdeling is in 2015 uitgebreid met een corporate security officer (in lijn met de vereisten van de herziene Wet bescherming persoonsgegevens) en een legal officer, die functioneert als vraagbaak voor juridische kwesties. Met de versterking van een corporate security officer en een legal officer wordt een nog bredere basis gelegd voor de kwaliteit van de dienstverlening van de afdeling QRM binnen BDO. Het mag duidelijk zijn dat sprake is van een toenemende belasting van de afdeling QRM als gevolg van de onderzoeken en vragen door de toezichthouder AFM, hetgeen impact heeft op de tijdsbesteding van hoofdzakelijk de compliance officer en de risk manager. Teneinde voldoende capaciteit te borgen bij QRM om ook op beleidsmatig terrein ondersteuning te geven aan de RvB en de Directie A&A ten aanzien van de verdere inrichting van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, wordt momenteel gekeken naar een nieuwe structuur van de afdeling QRM. Met een aangepaste structuur wordt verdere invulling gegeven aan de verschillende deeltaken van QRM. Dit is tevens van belang in het licht van de gewijzigde bestuursstructuur en de steeds prominere rol die kwaliteit speelt bij het aansturen van de organisatie.

Tabel: aantal fte-partners, -managers en -overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement

	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal
2015	1,8	3,7	2,5	8,0
2014	-	3,6	2,5	6,1

Overtredingen

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. De betrokkene wordt door QRM op de hoogte gesteld.
- 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 RvB de kwalificatie 'ernstige schending' gerechtvaardigd is.

De bevindingen en voorgestelde kwalificatie worden door 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 een register.

QRM rapporteert aan de RvB, die kan besluiten tot het opleggen van een bestuurlijke maatregel, zoals een schriftelijke waarschuwing.

In 2015 zijn de volgende tekortkomingen geconstateerd:

Tekortkomingen	A&A	Overige LoS	Totaal 2015	Totaal 2014
COF	5	2	7	11
Wwft-procedure	-	-	-	7
Onafhankelijkheid (nevenfunctie)	-	15	15	22
PE (verplichte trainingen)	1	3	4	-
Verplichte BVT-consultatie	-	1	1	2
Tussentijdse beëindiging	1	-	1	-
Totaal	7	21	28	42

In 15 gevallen is sprake van een overtreding van onafhankelijkheidsregels. Het betreft in 12 gevallen het niet tijdig invullen van het onafhankelijkheidsformulier, in drie gevallen is sprake van het niet vragen van toestemming voor het uitoefenen van een nevenfunctie. Alle overtredingen zijn opgevolgd door de afdeling QRM door alsnog betreffende procedures af te ronden.

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 de organisatie omgaat met regels. Tijdens het beoordelingsgesprek vindt een terugkoppeling plaats als bijvoorbeeld sprake is van het geregeld constateren van overtredingen (bij herhaling) of overtredingen van ernstiger aard. Er is in 2015 één partner waarvoor meer dan drie tekortkomingen zijn geregistreerd. Deze – door QRM geconstateerde – overtredingen waren niet dusdanig van aard dat hierdoor de integere en/of beheerste bedrijfsvoering van de accountantsorganisatie mogelijk risico zou lopen. Deze overtredingen zijn wel gemeld aan de betrokkenen, maar hebben niet geleid tot maatregelen door de organisatie. Het betreft tekortkomingen in het naleven van de procedures.

In 2015 zijn door QRM geen schendingen vastgelegd. Volledigheidshalve vermelden wij dat geen schendingen zijn vastgelegd naar aanleiding van de uitkomst van de hot en cold reviews die hebben plaatsgevonden in het kader van het promotiebeleid. Dit neemt niet weg dat de uitkomst van deze

dossiertoeitsingen hebben geleid tot maatregelen door de organisatie. Ook zijn (vooralsnog) geen schendingen vastgelegd naar aanleiding van de review door de AFM en/of de PCAOB.

Extern toezicht

BDO Audit & Assurance B.V. beschikt over een vergunning in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en valt derhalve onder het toezicht van de AFM. Daarnaast valt BDO onder het periodieke toezicht van het College Kwaliteitsonderzoek (CKO) van de NBA. Door het CKO is in 2015 geen onderzoek uitgevoerd bij BDO.

Meldingen aan de AFM

De afdeling QRM verzorgt de verplichte meldingen aan de 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 2015 zijn drie aanhangig gemaakte tuchtzaken aan de AFM gemeld (2014: drie).
- Er zijn 13 meldingen (2014: drie) gedaan inzake het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht. Geen van de gedane meldingen heeft betrekking op een OOB. Er zijn in 2015 geen opdrachten (2014: geen) tussentijds beëindigd vanwege vaktechnische conflicten of andersoortige belemmeringen in de uitvoering van de opdracht. Op initiatief van BDO zijn geen opdrachten tussentijds beëindigd (2014: geen).
- In 2015 zijn geen incidenten gemeld aan de AFM (2014: geen).

Onderzoeken AFM

In het kader van het doorlopend toezicht verricht de AFM periodiek reguliere dossieronderzoeken. Daarnaast doet de AFM onderzoek naar de opzet van de maatregelen die accountantsorganisaties doorvoeren om cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke controles te verhogen. In hoofdstuk 3 zijn de voorlopige uitkomsten van de in 2015 door de AFM verrichte onderzoeken uiteengezet.

PCAOB

In het kader van haar reguliere inspectie voert de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) periodiek diverse dossieronderzoeken uit. Naast de individueel geselecteerde dossiers wordt ook het stelsel van kwaliteitsbeheersing betrokken in de inspectie van de PCAOB. In januari 2015 heeft de PCAOB een inspectie uitgevoerd bij BDO Audit & Assurance B.V., voor de voorlopige uitkomsten van dit onderzoek wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

4.7 BEOORDELING EN BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS

BDO Audit & Assurance B.V. heeft equity partners en salary partners als externe accountants ingeschreven bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Equity partners zijn de kapitaalverstrekkers en in die zin de eigenaren van BDO. Salary partners dragen, net als de equity partners, een brede verantwoordelijkheid in de aansturing van een praktijk en zijn vakinhoudelijk eindverantwoordelijk. In uitzonderingsgevallen kan een senior manager worden aangemerkt als externe accountant.

Beoordeling externe accountants

De visie van BDO luidt als volgt: '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 (inclusief de externe accountants) 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. Er vindt een meting van de performance op ieder van de competenties plaats. Vooralsnog is er een beperkte brug tussen de uitkomsten van de meting, uitgedrukt in punten, en de toekenning van de beloning.

Partnercompetentie	Onderverdeling
Integriteit & Kwaliteit	Kwaliteit van de beroepsuitoefening
	Juiste naleving partner-'verplichtingen'
Visie & Klant	Zorgdragen voor een hoge klanttevredenheid
	Uitbouwen van de klantenportefeuille
Leiderschap & Samenwerken	Ontwikkelen van vaardigheden en talenten
	Bijdrage leveren aan het succes van anderen
Besluitvaardigheid & Resultaatbijdrage	Teambijdrage leveren aan de winstgevendheid
	Individuele bijdrage aan de winstgevendheid

Wanneer de allesomvattende beoordeling in TOPP van kwaliteit van een accountant niet voldoet aan de minimale verwachting zal de betreffende accountant een verbeterplan moeten opstellen. Een verbeterplan vloeit daarmee altijd voort uit de (negatieve) beoordeling van de competentie kwaliteit in TOPP en niet uitsluitend op basis van de uitkomst van in- en externe reviews.

Gedurende een periode van twee jaren dient uitvoering gegeven te worden aan dit verbeterplan en dient het aantal OKB's en hot reviews op de controledossiers van deze partner sterk geïntensiveerd te worden. Gedurende deze periode worden geen cold reviews uitgevoerd bij de betreffende accountant. Het is de bedoeling dat gedurende dit proces een duidelijk beeld ontstaat over (de verbetering van) het kwaliteitsbewustzijn van de accountant en zijn team. De organisatie ziet toe op de voortgang van het plan en de realisatie van kwaliteitsverbetering.

Na twee jaren dient een evaluatie plaats te vinden van de ontwikkeling en kwaliteit in die periode en dient bepaald te worden of de controlepartner tekeningsbevoegd kan blijven binnen de accountantsorganisatie. Onderdeel van de evaluatie is een cold review op twee door QRM aan te wijzen dossiers. De uitkomst van de algehele evaluatie inclusief de uitkomst van de cold reviews wordt tezamen met een gemotiveerd besluit over het behouden van de tekeningsbevoegdheid bij de Directie A&A ingediend door de betreffende accountant in samenspraak met de praktijkleider.

De Raad van Commissarissen (RvC) zal hier in haar toezichthoudende taak op de controlepraktijk ook bij betrokken worden als sluitstuk op de besluitvorming.

Beloning externe accountants

Het is al jaren gebruikelijk dat de groep van equity partners een vaste managementvergoeding en een winstaandeel ontvangt gebaseerd op een regeling van ingroei. Er zijn in 2015 geen belangrijke aanpassingen gemaakt in het beloningsbeleid voor deze groep partners. BDO is van mening dat het egalitaire systeem van beloning en winstverdeling voorkomt dat ongewenste prikkels worden gegeven en juist daardoor aan het kwaliteitsgericht denken en handelen bijdraagt. Juist omdat BDO geen (belangrijke) bonussen of iets dergelijks kent voor haar equity partners is er geen prikkel om commerciële belangen boven kwaliteit te stellen. Ter verdere bevordering van de kwaliteitsgerichte cultuur werkt BDO momenteel een regeling uit voor equity partners waarin een incentive wordt gegeven wanneer kwaliteit positief wordt beoordeeld en een mogelijke financiële korting bij onvoldoende kwaliteit.

De salary partners ontvangen een vast salaris en (afhankelijk van de prestaties) een beperkte bonus. Deze bonus is niet afhankelijk van de omzet die bij een andere Line of Service (LoS) wordt gerealiseerd (cross selling). In de flexibele bonuscomponent is kwaliteit benoemd als een wegingselement. Als zodanig is er een koppeling met de beloning, waarbij tekortkomingen op kwalitatief niveau kunnen leiden tot een lagere flexibele beloning. Er wordt geen bonus toegekend wanneer sprake is van onvoldoende beoordeelde dossiers in de (interne) kwaliteitstoetsingen. Eind 2015 is voor de groep salary partners een nieuwe beloningssystematiek vastgesteld waarbij ten behoeve van de

flexibele bonuscomponent de koppeling met kwaliteit explicieter is vastgelegd. Met deze koppeling wordt beoogd het belang van kwaliteit sterker tot uitdrukking te brengen. In 2016 wordt deze wijziging gevolgd en geëvalueerd.

Handhaving

Voor de gehele groep partners geldt dat het structureel tekortschieten van kwaliteit leidt tot een scala aan maatregelen, die voornamelijk in disciplinaire zin plaatsvinden, maar uiteindelijk tot intrekking van de accreditatie voor wettelijke controleopdrachten zal leiden. Bevordering van het kwaliteitsgericht handelen vindt daarmee plaats door de mogelijkheid om sancties van zowel financiële (bijvoorbeeld het niet toekennen van bonussen en het doorleiden van boetes) als andere aard (bijvoorbeeld geen of 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 handhavingsbeleid.

De overige medewerkers van BDO kennen geen belangrijke variabele beloningscomponent. Als er al sprake is van een variabel deel speelt kwaliteit hierbij een belangrijke rol. Voor overige medewerkers is het beloningsmodel in 2015 herzien (HR Masterplan 'relatie & kwaliteit') waardoor eveneens een meer directe koppeling tussen de beoordeling en de beloning bestaat. Hiermee beogen we duidelijk en transparant te zijn over welk gedrag en prestaties op welke manier beloond wordt. Naast het behalen van omzet en acquisitie is er meer ruimte gekomen voor kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling, coaching en opleiding. Met het focussen op zowel resultaatafspraken als persoonlijke ontwikkeling wil BDO autonomie en flexibiliteit bieden om talenten te binden en het vertrek van talent te voorkomen. Er zijn uitdagende en duidelijke doelen (in de vorm van KPI's) geformuleerd per Line of Service en per loopbaanfase om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelen van de organisatie en de persoonlijke situatie van medewerkers.



5 ONZE GOVERNANCE

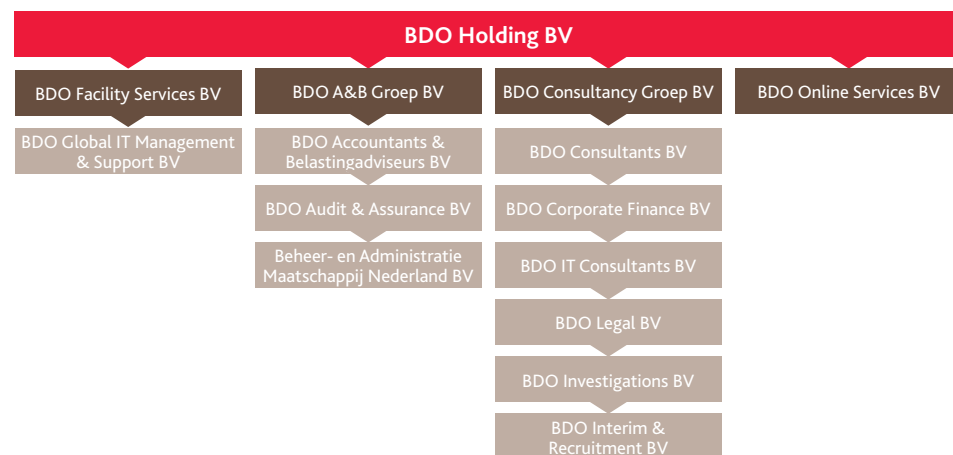
5.1 JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

Juridische structuur

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

Voor een overzicht van de 28 vestigingen van BDO in Nederland verwijzen wij naar onze website (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.

De activiteiten op het gebied van Audit & Assurance zijn ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., welke vennootschap houdster is van een vergunning voor het verrichten van wettelijke controles (o.m. bij Organisaties van Openbaar Belang) als bedoeld in de Wta. BDO Audit & Assurance B.V. maakt deel uit van BDO in Nederland. Samen met de overige onderdelen van deze groep, die als nationaal netwerk wordt beschouwd, kennen zij de volgende juridische structuur:



Het groepsonderdeel dat wordt gevormd door BDO Facility Services B.V. en haar deelnemingen verleent alleen facilitaire diensten ten behoeve van de overige onderdelen van de BDO-groep en ten behoeve van BDO International.

De aandelen van BDO Holding B.V. zijn gecertificeerd en worden gehouden door de Stichting Aandelenbeheer BDO. De certificaathouders zijn aan BDO verbonden professionals. Zij opereren vanuit hun persoonlijke vennootschap en stellen hun arbeid en kunde middels een management-overeenkomst ter beschikking aan BDO. Per 31 december 2015 telt de stichting 74 certificaathouders (partner-aandeelhouders) waarvan 55 RA/AA.

De accountantsorganisatie (BDO Audit & Assurance B.V.) heeft de rechtsvorm van een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, waarvan alle aandelen (indirect) worden gehouden door BDO Holding B.V. te Eindhoven. Tussen het bestuur van BDO Holding B.V. en dat van ieder van haar dochtermaatschappijen bestaat een personele unie.

De Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP) is het hoogste zeggenschapsorgaan van de organisatie. De Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Toezicht (RvT) leggen verantwoording af aan de VvP. De VvP benoemt en ontslaat de leden van het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO. Afhankelijk van het onderwerp vindt besluitvorming binnen de VvP plaats met een absolute meerderheid of gekwalificeerde meerderheid van stemmen. Tussen het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO en de RvB van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie. De leden van de RvT worden tevens door de VvP benoemd.

Raad van Toezicht

Op het niveau van de Stichting Aandelenbeheer BDO is een RvT ingesteld. Om een optimale governancestructuur te bewerkstelligen is de RvT zodanig samengesteld dat wordt voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid, onpartijdigheid en deskundigheid. Dit heeft tot gevolg dat ten minste één lid van de RvT niet tot de kring van partner-aandeelhouders behoort. Gedurende 2015 behoorden twee leden van de RvT, onder wie de voorzitter, niet tot deze kring.

De RvT heeft een taak als toezichthouder op de RvB die in belangrijke mate vergelijkbaar is met die van een Raad van Commissarissen binnen een groep van vennootschappen. De RvT zet jaarlijks binnen de Vergadering van Participanten uiteen op welke wijze het toezicht op de RvB wordt vormgegeven. De leden van de RvT zijn als medebeleidsbepaler aangemerkt.

De RvT vergaderde in 2015 zesmaal met de RvB en woonde driemaal een participantenvergadering (VvP) bij. Naast de genoemde vergaderingen zijn er diverse gesprekken met stakeholders binnen de BDO organisatie gevoerd. Daarnaast heeft de voorzitter verschillende keren met de voorzitter van de RvB individueel gesproken en heeft de voorzitter van de RvT samen met de voorzitter van de RvB de beoordelingsgesprekken (TOPP-gesprekken) met de individuele leden van de RvB gevoerd. De externe leden van de RvT hebben twee keer gesprekken met de OR gevoerd. In beide gevallen

zonder aanwezigheid van leden van de RvB. Eenmaal per jaar worden de compliance officer en de controlerend accountant door de RvT uitgenodigd de vergadering bij te wonen.

De RvT bestond in 2015 uit de volgende leden:

- M. (Mariëtte) Doornekamp-Rijkers, voorzitter en extern lid;
- P.A.M. (Paul) Thijssen RA, extern lid;
- H.M.Th.G. (Huub) Gijsbers AA FB (tot 28 mei 2015), equity partner BDO;
- B.J. (Bert) Scholten RA (tot 24 januari 2016), equity partner BDO.

Commissie Publiek Belang

BDO onderschrijft de rol die zij als accountantsorganisatie vervult voor het publieke belang. Om die reden heeft BDO de 'Code voor Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning' ondertekend. Overeenkomstig deze Code heeft BDO een Commissie Publiek Belang (CPB) ingesteld. De Commissie is een vaste commissie van de RvT van BDO Holding B.V. en heeft primair als taak om toe te zien op de borging van het publieke belang binnen BDO Audit & Assurance B.V., maar heeft ook als taak voor zover relevant – over de grenzen van de Code heen – op de andere bedrijfsonderdelen van BDO Holding B.V. toezicht te houden.

De CPB bestond in 2015 uit de volgende leden:

- M. (Mariëtte) Doornekamp-Rijkers, voorzitter en extern lid;
- P.A.M. (Paul) Thijssen RA, extern lid;
- B.J. (Bert) Scholten RA (tot 24 januari 2016), equity partner BDO.

Op pagina 10 van dit transparantieverlag is een verslag van de CPB opgenomen

Organisatorische structuur

In 2015 is de aanpassing van de bestuursstructuur geëffectueerd teneinde de aansturing van de organisatie en van haar onderdelen doelgerichter, efficiënter en professioneler te maken. Hiermee is beoogd beter te kunnen inspelen op (toekomstige) ontwikkelingen in de professionele dienstverlening, in de markt voor professionele diensten en in de regulering van professionele activiteiten. In de kern heeft de aanpassing tot doel om te komen tot duidelijk(er) onderscheid tussen groepsbeleid en praktijkmanagement.

De RvB heeft de verantwoordelijkheid voor het organisatiebrede beleid. De Directies van de Lines of Service zijn verantwoordelijk voor het praktijkbeleid en de dagelijkse leiding. Deze heldere scheiding moet ervoor zorgen dat deze verschillende aandachtsgebieden voldoende aandacht krijgen. Onderdeel van de aanpassing van de bestuursstructuur is eveneens het besluit om het bestuur van

BDO Holding B.V. te verkleinen en het beperkte aantal leden (drie) als fulltime bestuurders aan te stellen. De structuur is met de benoeming van de Directies van de Lines of Service per 1 juli geïmplementeerd.

Het bestuur van de accountantsorganisatie wordt daarmee feitelijk gevormd door de leden van de RvB van BDO Holding B.V. tezamen met de directieleden van Audit & Assurance. Door betrokkenheid van de leden van de RvB is er binnen BDO een ononderbroken bestuurslijn, die de eenheid van beleid zo veel mogelijk waarborgt en een slagvaardige besturing vanuit de leiding van de groep mogelijk maakt.

Op 31 december 2015 werd de RvB gevormd door:

- R.W. (Reinder) Brummelman RA, voorzitter;
- A.D. (Dick) den Braber RA;
- J.C. (Jouke) Jelgerhuis Swildens RA;
- mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters.

Op 31 december 2015 bestond de Directie A&A uit:

- P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen RA, voorzitter;
- O. (Oscar) van Agthoven RA;
- drs. L.M. (Leon) Jansen RA.

Alle leden van de RvB en de Directie A&A zijn aangemerkt als beleidsbepaler op grond van de Wta.

De accountantsorganisatie bestaat verder uit acht functionele regio's die worden aangestuurd door een praktijkleider. De praktijkleider A&A is verantwoordelijk voor:

- de kwalitatieve bezetting van de regio;
- de communicatie over vaktechnische ontwikkelingen binnen de regio (in overleg met Bureau Vaktechniek);
- de portefeuilleverdeling, de ontwikkeling van de accreditaties en toekomstige aanwas van auditors (in overleg met de afdeling QRM);
- het opvolgen van door QRM gesignaleerde risico's en overige bevindingen.

De praktijkleiders hebben periodiek overleg met de Directie A&A.

5.2 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. De 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 als handelsnaam en als 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:

- te anticiperen op de behoeften van klanten en oprecht te zijn in onze standpunten om zodoende tot het beste resultaat te komen;
- helder, open en snel te communiceren;
- afspraken na te komen;
- zorg te dragen voor de juiste omgeving voor onze mensen en de juiste mensen voor onze klanten;
- het creëren van waarde door klanten te voorzien van inzichten en adviezen waarop zij kunnen vertrouwen.

Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Omzet	2015	2014
Omzet (bedragen in € miljoen)	6.370	5.170
Aandeel service lines:		
Audit & Accounting	59%	57%
Tax	20%	21%
Advisory	21%	22%

Spreiding	2015	2014
Aantal landen	154	151
Aantal kantoren	1.408	1.328

Medewerkers	2015	2014
Partners	5.413	5.037
Professionele staf	49.952	45.940
Ondersteunende staf	8.938	8.451
Totaal aantal medewerkers	64.303	59.428

Internationale organisatiestructuur

De BDO member firms zijn lid van BDO International Limited, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid.

Een lid van het internationale BDO-netwerk is al dan niet stemgerechtigd (één stem per land).

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. Hierdoor is sprake van 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.

Governance binnen het netwerk

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, Reinder Brummelman, vertegenwoordigt BDO Nederland binnen de Council.

Global Board

De Global Board is de Raad van Bestuur van BDO International Limited en bestaat uit een vertegenwoordiger van de zeven grootste BDO member firms. Deze vertegenwoordigers worden telkens voor een periode van drie jaar benoemd. Deze 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 Reinder Brummelman 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 Heads of Audit & Accounting, Tax, Advisory, People, Clients & Markets, Network Development, CEO Europe, CEO Asia-Pacific, CEO Americas en Head of Legal 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, de CEO en/of de Global Board. De belangrijkste commissies zijn:

- Audit Steering Committee;
- Audit Innovation Oversight Committee;
- Tax Advisory Committee;
- Advisory Leadership Committee;
- International Corporate Finance Group;
- International Risk Management Committee;
- International Brand & Marketing Committee;
- International Human Resource & Development Committee;
- International IT Committee.

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

In de afgelopen jaren heeft het internationale BDO-netwerk een belangrijke stap gezet in het versterken van een consistente internationale dienstverlening. Op diverse vlakken wordt gewerkt aan verbetering van de internationale standaarden, onderlinge communicatie en uitwisseling van 'best practices'. Een belangrijke stap hierin was de ontwikkeling van de Audit Process Tool (APT). De APT draagt bij aan het optimaliseren van het auditproces en is gericht op een verdere vergroting van de efficiency en effectiviteit van het controleproces. De APT is de verplichte standaard voor alle BDO member firms (harmonisatie) en voldoet aan de actuele controlestandaarden van de internationale accountantsfederatie IFAC. De APT stelt partners en medewerkers wereldwijd in staat om optimaal samen te werken ('multi-location' en 'cross-border').

Om de internationale kwaliteitsstandaarden te waarborgen en internationale samenwerking te ondersteunen, wordt gebruikgemaakt van een internationaal systeem van accreditatie. Aan BDO Audit & Assurance B.V. in Nederland is de kwalificatie 'volledig geaccrediteerd' toegekend.

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. Eind 2013 heeft BDO International Limited dit onderzoek voor het laatst uitgevoerd bij BDO Audit & Assurance B.V. De conclusie van dit onderzoek luidt als volgt: 'acceptable with some areas to improve'. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn door de Directie Audit & Assurance (DAA) in 2014 en 2015 verder opgevolgd.

5.3 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.

De beleidsbepalers 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. Deze rapportage is besproken in de vergadering van de Raad van Bestuur op 16 maart 2016. Deze datum wordt beschouwd als het tijdstip waarop het stelsel van kwaliteitsbeheersing is geëvalueerd. Daarnaast zijn de opzet en werking van het kwaliteitsstelsel besproken met de Raad van Toezicht.

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 de vereiste vaktechnische kennis van de medewerkers en partners, inclusief het bijhouden van de ontwikkelingen op ons vakgebied, op een gestructureerde manier wordt onderhouden.

Eindhoven, 16 maart 2016

Raad van Bestuur BDO

R.W. (Reinder) Brummelman RA (voorzitter)

A.D. (Dick) den Braber RA

J.C. (Jouke) Jelgerhuis Swildens RA

mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters

Directie Audit & Assurance

P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen RA (voorzitter)

O. (Oscar) van Agthoven RA

drs. L.M. (Leon) Jansen RA



BIJLAGEN

BIJLAGE 1 - LIJST VAN ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG

Adagio CLO I B.V.

Ares European CLO VI B.V.

Brand New Day Levensverzekeringen N.V.

Catalis SE

Clio European CLO B.V.

Ctac N.V.

DD Property Fund N.V.

Dragon Finance B.V.

Dutch Shipping Defence N.V.

Eerste Urker Onderlinge Arbeidsongeschiktheidsverzekering U.A.

Emerging Markets Structured Products B.V.

Envipco Holding N.V.

Eurocredit CDO III B.V.

Eurocredit CDO IV B.V.

FUNCOM N.V.

Gateway II Euro CLO B.V.

Global City Holdings N.V.

Grosvenor Place CLO 2013-1 B.V.

Halcyon Structured Asset Management CLO 2008-II 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.

Halcyon Structured Asset Management European Long Secured/
Short Unsecured CLO 2008-I B.V.

Highbury Finance B.V.

Hooghenraed Levensverzekeringen N.V.

Lehman Brothers Treasury Co. B.V.

Metro Finance B.V.

METRO Reinsurance N.V.

Milkiland N.V.

N.V. Algemene Risico Verzekering Maatschappij 'Mercurius'

N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'

Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.

NedSense enterprises N.V.

Onderlinge Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen Sociaal Fonds voor de Maatschapsvisserij U.A.

Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver B.A.

Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.

OVM Onderlinge Verzekeringen U.A.

Onderlinge Waarborg Maatschappij Achterhoek U.A.

ORYX European CLO B.V.

Portugal Telecom International Finance B.V.

Queen Street CLO I B.V.

Queen Street CLO II B.V.

Rhodium 1 B.V.

Samenwerking Glasverzekering N.V.

SnowWorld N.V.

St Paul's CLO I B.V.

Stichting DD Equity Fund

TIE Kinetix N.V.

Verenigde Nederlandse Compagnie N.V.

BIJLAGE 2 - KWALITEITSINDICATOREN

In het NBA-rapport 'In het publiek belang' is accountantsorganisaties geadviseerd jaarlijks een standaard set kwaliteitsindicatoren gaan rapporteren. De NBA heeft in haar handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren d.d. 4 maart 2016 nadere duiding en richtlijnen verstrekt over de factoren waarover gerapporteerd zou moeten worden. Wij hebben uiteraard deze handreiking betrokken in de totstandkoming van dit transparantieverlag en de uiteenzetting van de kwaliteitsindicatoren.

In de diverse hoofdstukken van ons transparantieverlag hebben wij diverse kwaliteitsindicatoren tekstueel dan wel in tabelvorm toegevoegd. Een groot aantal van de in handreiking 1135 genoemde indicatoren sluit aan bij de door ons inmiddels gebruikte kwaliteitsindicatoren. Bij een aantal indicatoren is hiervan echter geen sprake. Wij verwijzen voor verdere toelichting naar onderstaande tabel.

Nr.	Omschrijving indicator									
1	Aantal en ratio partners/directors, (senior) managers en overige teamleden. Verwezen wordt naar de tabel op pagina 24 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.									
2	Gemiddeld aantal jaren ervaring algemeen en gesplitst naar partners/directors, (senior) managers en overige teamleden.									
		2015		2014						
	Partners	17,0		16,6						
	(Senior) managers	9,6		10,7						
	Overige	3,3		4,0						
	Totaal	5,6		6,5						
3	Verloop% partners/directors, (senior) managers en overige teamleden gesplitst naar 'key talents'/'high-potentials' en overig.									
		2015		2014						
	Partners	-7,3%		1,8%						
	(Senior) managers	15,3%		11,7%						
	Overige	25,6%		5,6%						
	Totaal	20,6%		6,3%						
	Op basis van de centraal beschikbare gegevens, kan voor het verloop% geen splitsing worden gemaakt 'key talents'/'high-potentials' en overig.									
4	Aantal en percentage uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan: controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden.									
	2015	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal	2014	Partners	(Senior) managers	Overige	Totaal
	Uren besteed controle OOB	2.193	5.277	9.915	17.385	Uren besteed controle OOB	1.602	3.678	9.765	15.045
	% van het totaal	2,4%	2,6%	1,4%	1,7%	% van het totaal	1,6%	2,1%	1,5%	1,6%
	Uren besteed controle N-OOB	41.304	109.606	541.398	692.308	Uren besteed controle N-OOB	40.502	93.140	461.427	595.069
	% van het totaal	45,0%	54,2%	76,1%	68,8%	% van het totaal	40,4%	52,7%	72,2%	65,0%
	Uren besteed overige opdrachten	12.054	26.620	67.024	105.698	Uren besteed overige opdrachten	17.292	26.311	82.993	126.596
	% van het totaal	13,1%	13,2%	9,4%	10,5%	% van het totaal	17,2%	14,9%	13,0%	13,8%
	Uren besteed intern	36.238	60.821	93.362	190.421	Uren besteed intern	40.890	53.485	84.737	179.112
	% van het totaal	39,5%	30,1%	13,1%	18,9%	% van het totaal	40,8%	30,3%	13,3%	19,6%

5	Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren.		
		2015	2014
	overuren	49.814	38.180
	% overuren t.o.v. contracturen	4,0%	3,3%
6	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen). Verwezen wordt naar de tabel op pagina 16 in paragraaf 4.1 'Onze mensen'.		
7	Gemiddelde investering (Euro's cash out) in training en opleiding per medewerker. Een aanzienlijk deel van de investering in training en opleiding bestaat uit interne kosten (eigen docenten, BVT). Omdat geen eenduidige norm is bepaald voor de wijze waarop deze kosten moeten worden berekend, hebben wij deze informatie niet opgenomen in het transparantieverlag.		
8	Aantal interne uren besteed aan het voorbereiden en geven van trainingen. Deze informatie wordt vooralsnog niet als zodanig bijgehouden in onze urenregistratie.		
9	Gemiddelde verhouding uren partner/director, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB controleopdrachten en niet-OOB controleopdrachten. Verwezen wordt naar de tabel op pagina 23 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.		
10	Aantal en percentage opdrachten waarbij de hiervoor genoemde verhouding onder de intern gestelde norm ligt. BDO beschikt vooralsnog niet over een interne doelstelling of norm op basis waarvan acties worden genomen indien de werkelijke uitkomst hiervan negatief afwijkt.		
11	Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit. Deze aspecten worden vooralsnog niet structureel gemeten in werknemerstevredenheidsmetingen.		
12	Het aantal en percentage controle-uren per fase van het controleproces uitgevoerd voor het einde van het boekjaar en na het einde van het boekjaar. Deze informatie wordt vooralsnog niet als zodanig bijgehouden in onze urenregistratie.		
13	Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen de functies Vaktechniek, Compliance en Independence. Verwezen wordt naar de tabel op pagina 25 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten' en de tabel op pagina 28 in paragraaf 4.6 'Monitoring'.		
14	Aantal consultaties bij de afdeling Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle. Verwezen wordt naar de tabel op pagina 25 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.		
15	Aantal uitgevoerde jaarrekening reviews door experts buiten het reguliere controleteam (bijvoorbeeld vaktechniek) voor afgifte van de verklaring (inclusief jaarrekening reviews als onderdeel van OKB). Verwezen wordt naar de tekst in het onderdeel 'IFRS review' op pagina 25 van paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.		
16	Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles. Verwezen wordt naar de tekst in het onderdeel 'Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB)' op pagina 24 van paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.		
17	Aantal uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan OKB's, totaal aantal en gemiddeld aantal per OKB. Deze informatie is niet eenduidig af te leiden uit de urenregistratie, daarom zijn deze gegevens niet opgenomen in het transparantieverlag. Wij werken aan een verdere verbetering (eenduidigheid) in de urenregistratie in dit verband.		
18	Gemiddeld aantal uren besteed aan OKB als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd. Verwezen wordt naar de reactie bij indicator 17.		


19	Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.				
		2015	2014		
	Aantal IT-uren op controleopdrachten (OOB)	554	364		
	% t.o.v. totaal aantal uren	3,1%	2,3%		
	Aantal IT-uren op controleopdrachten (niet-OOB)	27.399	21.596		
	% t.o.v. totaal aantal uren	3,7%	3,4%		
20	Aantal en percentage opdrachten waarbij het hiervoor genoemde percentage onder de intern gestelde norm ligt. BDO beschikt vooralsnog niet over een interne doelstelling of norm op basis waarvan acties worden genomen indien de werkelijke uitkomst hiervan negatief afwijkt.				
21	Aantal/percentage uren andere (nader te definiëren) specialisten op controle-opdrachten.				
	Specialisten	Uren 2015	% t.o.v. totaal uren 2015	Uren 2014	% t.o.v. totaal uren 2014
	Betrokkenheid belastingadviseurs bij wettelijke controleopdrachten	6.530	0,9%	5.406	0,8%
	Betrokkenheid corporate finance bij wettelijke controleopdrachten	494	0,1%	330	0,1%
	Betrokkenheid overige consultants bij wettelijke controleopdrachten	3.802	0,5%	2.391	0,4%
	10.826	1,5%	8.127	1,3%	
22	Aantal uren besteed aan rollen gericht op beroepsontwikkeling (NBA, universiteit, artikelen, etc.), totaal aantal en als percentage van totaal beschikbare uren. Deze informatie wordt vooralsnog niet als zodanig bijgehouden in onze urenregistratie.				
23	Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst).				
		2015	2014		
	Controleverklaringen bij OOB's	42	45		
	BDO beschikt vooralsnog niet over een verdere centrale registratie van het aantal overige afgegeven controleverklaringen.				
24	Aantal intern gerapporteerde of vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers. Verwezen wordt naar de tekst in het onderdeel 'Overtredingen' op pagina 29 in paragraaf 4.6 'Monitoring'.				
25	Aantal interne waarschuwingen voor overtreding van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers. Verwezen wordt naar de tekst in het onderdeel 'Overtredingen' op pagina 29 in paragraaf 4.6 'Monitoring'.				
26	Aantal dossiers dat intern aan kwaliteitsreview achteraf (anders dan OKB) is onderworpen en de samengevatte conclusies (classificatie bevindingen). Tevens dient in het transparantieverlag aangegeven te worden welke acties (verbeteracties, sancties) zijn ondernomen naar aanleiding van de bevindingen. Verwezen wordt naar het onderdeel 'Toezicht op beroepsuitoefening' op pagina 25 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.				

27	Aantal dossiers dat door een toezichthouder aan kwaliteitsreview is onderworpen en conclusies (bevindingen). Verwezen wordt naar de tekst in hoofdstuk 3 'BDO tegen de meetlat gelegd'.
28	Conclusies van de accountantsorganisatie op basis van aanvullende review die is gedaan op dossiers naar aanleiding van de bevindingen van de toezichthouder. Verwezen wordt naar de tekst in hoofdstuk 3 'BDO tegen de meetlat gelegd'.
29	Aantal en bedrag ontvangen boetes van de toezichthouder. BDO heeft in 2015 geen boetes ontvangen van de toezichthouder.
30	Aantal als extern accountant uitgeschreven partners in verband met kwaliteitsissues, totaal en als percentage van totaal aantal partners. BDO heeft in 2015 geen externe accountants uitgeschreven in verband met kwaliteitsissues.
31	Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) bij gecontroleerde ondernemingen waar de organisatie in voorgaand jaar ook accountant was, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen. Verwezen wordt naar de tekst in het onderdeel 'Consultatieprocedure' op pagina 25 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.
32	Aantal bij gecontroleerde ondernemingen gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangeven door de toezichthouder, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen. Verwezen wordt naar de tekst in hoofdstuk 3 'BDO tegen de meetlat gelegd'.
33	Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden. Verwezen wordt naar het onderdeel 'Extern toezicht' op pagina 29 in paragraaf 4.6 'Monitoring'.
34	Aantal ontvangen claims en afwikkeling (naar rechter, veroordeeld, afgewezen, gesetteld). Verwezen wordt naar het onderdeel 'Klachten & civiele geschillen' op pagina 27 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.
35	Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder. Verwezen wordt naar het onderdeel 'Extern toezicht' op pagina 29 in paragraaf 4.6 'Monitoring'.
36	Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten. Verwezen wordt naar het onderdeel 'Klachten & civiele geschillen' op pagina 27 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.
37	Aantal klachten en uitkomsten van klachtprocedures. Verwezen wordt naar het onderdeel 'Klachten & civiele geschillen' op pagina 27 in paragraaf 4.5 'Uitvoering van opdrachten'.

BIJLAGE 3 - OVERZICHT VAN AFKORTINGEN

A&A	Audit & Assurance
A&B	Accountancy & Bedrijfsadvies
AA	Accountants-Administratieconsulent
AFM	Autoriteit Financiële Markten
APT	Audit Process Tool
B.A.	Beperkte Aansprakelijkheid
BA	Belastingadvies
BOOT	Beste Office Ondersteuning van de Toekomst
Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties
B.V.	Besloten vennootschap
BVBA	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
BVT	Bureau Vaktechniek
CBb	College van Beroep voor het bedrijfsleven
CEO	Chief Executive Officer
CISPO	Corporate Information Security & Privacy Officer
CKO	College Kwaliteitsonderzoek
CO	consultancy
COF	cliënt- en opdrachtacceptatieformulier
COS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
CPB	Commissie Publiek Belang
CTB	Commissie Toezicht Beroepsuitoefening
DAA	Directie Audit & Assurance
Fte	Fulltime-equivalent
HR	Human resources
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Kritieke Prestatie-Indicator
IC	Independence Champion
ISMS	Information Security Management System
ISPMS	Information Security & Privacy Management System
LoS	Line of Service
mkb	midden- en kleinbedrijf
MT A&A	management team Line of Service Audit & Assurance

NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NOB	Nederlandse Orde van Belastingadviseurs
N.V.	Naamloze vennootschap
NV COS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
NV PE	Nadere Voorschriften Permanente Educatie
NVAK	Nadere Voorschriften Accountantskantoren
OKB	Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling
OOB	Organisatie van Openbaar Belang
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PE	permanente educatie
PIA	Privacy Impact Assessments
PKI	Professioneel kritische instelling
PRU	Practice review unit
QAR	Quality Assurance Review
QRM	Quality & Risk Management
RA	Registeraccountant
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
RvT	Raad van Toezicht
SE	Societas Europaea
SOx	Sarbanes-Oxley
TOP	Talent Ontwikkeling & Performance
TOPP	Talent Ontwikkeling & Performanceproces voor Participanten
U.A.	Uitgesloten Aansprakelijkheid
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
US GAAS	United States Generally Accepted Auditing Standards
VAO	Verordening Accountantsorganisaties
VGBA	Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
VvP	Vergadering van Partner-aandeelhouders
Wbp	Wet bescherming persoonsgegevens
Wft	Wet op het financieel toezicht
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme



BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.
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 consultancy).

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.