

BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.

TRANSPARANTIEVERSLAG 2020

VOORUITZICHTEN

BDO

Inhoudsopgave

1. Verslag van de beleidsbepalers _____	3	BIJLAGEN	
2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____	10	A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang _____	47
3. Kwaliteit in 2020 _____	17	B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER _____	49
▶ Kwaliteit en kwaliteitsmanagement _____	17	C. Overzicht van afkortingen _____	52
▶ BDO Kwaliteitsmanagementsysteem _____	17	D. Tabel wettelijk kader _____	54
ORGANISATIESTRUCTUUR _____	19		
CULTUUR EN LEIDERSCHAP _____	21		
ONZE MENSEN _____	22		
ETHISCHE STANDAARDEN _____	25		
AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN _____	28		
OPDRACHTUITVOERING _____	31		
MONITORING EN EVALUATIE _____	38		
▶ Extern toezicht _____	43		
▶ Verklaringen beleidsbepalers _____	45		

Dit is een interactieve PDF

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

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

Met de knop 🏠 springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

1. Verslag van de beleidsbepalers

In het afgelopen jaar zijn we meer dan ooit tevoren geconfronteerd met een sterk veranderde omgeving in de vorm van een wereldwijde pandemie. Vanaf de start van deze crisis hebben we in onze bedrijfsvoering prioriteit gegeven aan de uitdagingen die in dat kader op ons afgekomen zijn. We hebben binnen BDO, net als alle andere bedrijven, onze manier van werken herzien en nieuwe manieren moeten vinden om met onze klanten en met elkaar om te gaan. 2020 was een uitzonderlijk uitdagend jaar dat veel van ons aanpassingsvermogen vroeg. We zijn enorm trots op de inzet en positieve betrokkenheid van onze mensen in deze moeilijke tijd, en op de stappen die we met elkaar hebben gezet om grotendeels vanuit huis te werken en de dienstverlening aan onze klanten vanuit daar vorm te geven. Met de wendbaarheid en creativiteit van onze mensen en het niveau van onze IT-ondersteuning hebben we snel kunnen reageren op de nieuwe zakelijke omgeving. Hoe moeilijk deze periode ook is, het sterkt ons te weten dat we met verandering kunnen omgaan en met elkaar de verbinding weten te behouden. Als gevolg daarvan is onze organisatie veerkrachtig en sterk gebleven en hebben we ook in het afgelopen jaar een wezenlijke maatschappelijk bijdrage kunnen blijven leveren door het in continuïteit 'toevoegen van zekerheid'. Het heeft geleid tot een versnelling in het bereiken van onze doelstelling om als organisatie optimaal adaptief te zijn en een cultuur te verwezenlijken waarin veranderingen worden omarmd en als kansen worden aangegrepen en niet beangstigend of ontmoedigend werken.

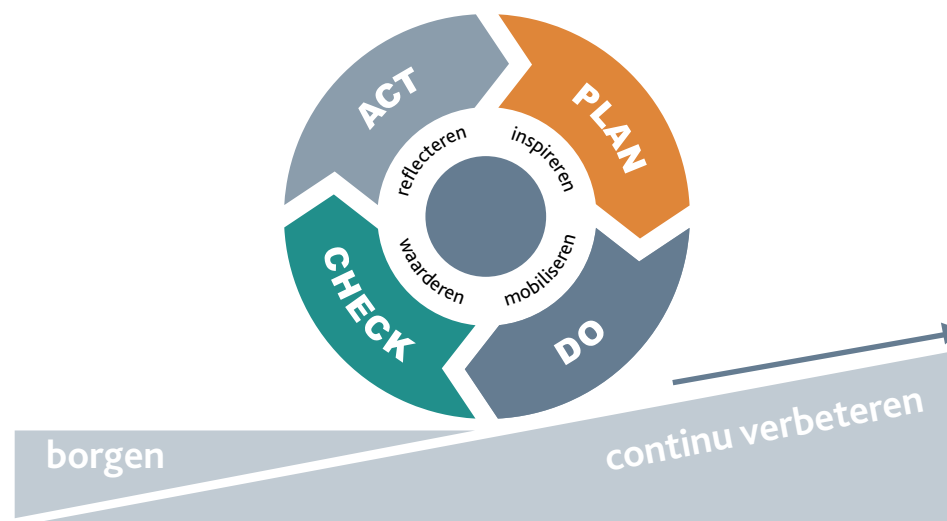
Naast alle aandacht die is uitgegaan naar de uitdagingen in het kader van de COVID-19-pandemie is er aandacht geweest voor de thema's die bestuurlijk centraal staan en die in de nieuwe strategische periode 2021–2025 ook in continuïteit aandacht zullen krijgen.

Topkwaliteit: ons bestaansrecht

Wij zien het streven naar het leveren van topkwaliteit als de 'license to operate' voor BDO. Het vertrouwen dat de maatschappij en onze klanten hebben in onze dienstverlening, bepaalt in grote mate het succes van BDO. Kwaliteit is voor BDO een doorslaggevende factor in de uitvoering van het werk voor bestaande klanten en voor het aantrekken van nieuwe klanten. Daarnaast wil BDO bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van het gehele beroep en het herstellen van de reputatie van het beroep in het algemeen. De reputatie van het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants en adviseurs van BDO. BDO wil een organisatie zijn met professionals die vertrouwenspersoon zijn voor hun omgeving en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor klanten, maatschappij en andere stakeholders.

In dit Transparantieverlag geven wij inzicht in de wijze waarop wij actief bezig zijn om onze ambitie van 'altijd en overal topkwaliteit leveren' te realiseren. De activiteiten, maatregelen en beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem, zoals vastgelegd in dit Transparantieverlag, hebben betrekking op BDO Audit & Assurance B.V., de accountantsorganisatie die binnen de BDO-groep wettelijke controles verricht. De activiteiten en maatregelen hebben echter niet uitsluitend betrekking op de accountantsorganisatie, maar passen wij ook veelal breed toe bij de andere Lines of Service binnen de BDO-groep aangezien topkwaliteit centraal staat in de strategie voor onze organisatie.

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



Op het gebied van aanscherping van het kwaliteitsbeleid en het inzetten van kwaliteitsbevorderende instrumenten is in 2020 een aantal vervolgstappen gezet. Zo is een verdieping aangebracht in het BDO-brede kwaliteitsbeleid dat begin 2020 is goedgekeurd en gepubliceerd. Met dit kwaliteitsbeleid heeft BDO een eerste stap gezet met de implementatie van ISQM1, door daarin het concept van kwaliteitsdoelstellingen met daaraan gekoppelde kwaliteitsmaatregelen uit te werken. Ook is een verdere verdieping aangebracht in wat BDO verstaat onder 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. Ten behoeve van de inrichting van een effectief kwaliteitsmanagementsysteem is 'topkwaliteit' gedefinieerd als de optelsom van 'kwaliteit' (wat moet minimaal op orde zijn om te voldoen aan gerechtvaardigde verwachtingen van stakeholders) en 'de extra stap' die we kunnen zetten om die verwachtingen te overtreffen. In de uitwerking van wat BDO verstaat onder topkwaliteit is nadrukkelijk aandacht besteed aan de maatschappelijk verantwoorde rol van heel BDO. Ook de kwaliteitsgerichte cultuur is in het kwaliteitsbeleid beschreven en in onderlinge samenhang toegelicht. Hierdoor is de toegankelijkheid en de bekendheid van het kwaliteitsbeleid voor professionals binnen BDO, inclusief nieuwe collega's, verder vergroot.

Ook in 2021 zullen wij doorgaan met het verder vormgeven van een risicogericht en cyclisch kwaliteitsmanagementsysteem, inclusief de juiste verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen onze governancestructuur. Belangrijk aandachtspunt blijft het vinden van de juiste balans tussen enerzijds de aantoonbaarheid, toetsbaarheid en reconstrueerbaarheid van de PDCA-kwaliteitscirkels op verschillende niveaus en anderzijds de doelmatigheid, stimulerende en motiverende effecten van dat systeem voor eenieder die ermee te maken heeft.

Onze kwaliteitsgerichte cultuur

De mate waarin wij onze ambitie van 'altijd en overal topkwaliteit leveren' kunnen realiseren is afhankelijk van de mensen die wij aan ons kunnen binden, hun opleidingsniveau en hun passie en drive om de juiste dingen op de juiste manier te willen doen. Elke dag weer, om op deze wijze zekerheid toe te kunnen voegen, voor de klant, voor de maatschappij en ook voor het voortbestaan van hun vak en de continuïteit van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Een gezonde organisatiecultuur is daarvoor onontbeerlijk; dit is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Cultuur en gedrag beïnvloeden de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken.

Om een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen zijn wij in 2016 het programma 'BDO Horizon' gestart om een duurzame cultuurbeweging in gang te zetten én op gang te houden. Dit programma

richt zich op het creëren van een klimaat waarbinnen topkwaliteit optimaal wordt ondersteund. Als middel om te komen tot een verdere versteviging en ontwikkeling van het kwaliteitsgerichte klimaat is in 2018 een verdere verdieping in het BDO Horizon-programma doorgevoerd, waarbij de stap wordt gemaakt van het verbeteren van meer procesmatige en instrumentele aspecten naar het vergroten van lerend vermogen door te sturen op lerend gedrag.

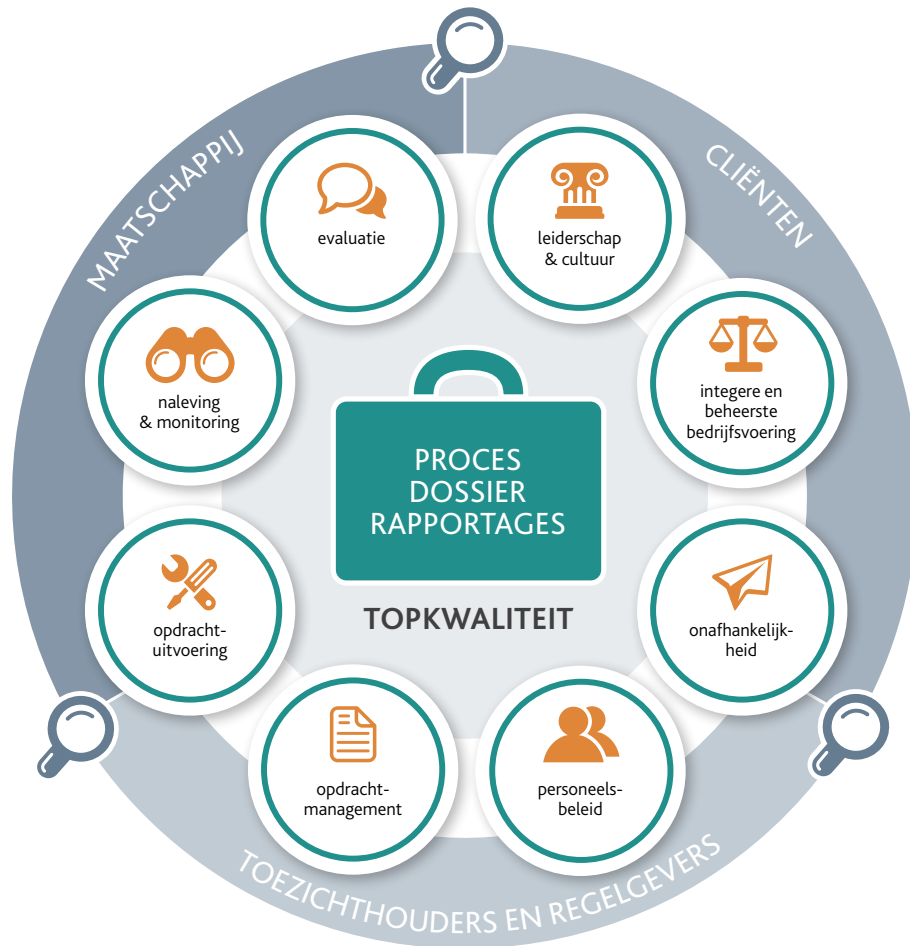
Medewerkers ervaren dat wordt gewerkt aan het altijd en overal leveren van topkwaliteit. Ook de cultuurmeting 2019, waarvan de uitkomsten begin 2020 bekend zijn geworden, toont een duurzame beweging ten opzichte van de vorige twee onderzoeken. De resultaten laten zien dat collega's een hoge mate van commitment ervaren aan het leveren van kwaliteit. Ook weten BDO'ers hoe zij in hun dagelijkse werkzaamheden kunnen bijdragen aan kwaliteit. Tevens geven collega's aan dat zij zich comfortabeler voelen om hun mening te delen en spreken zij zich positiever uit over het voorbeeldgedrag binnen de organisatie. Dit waren beide belangrijke aandachtspunten bij de start van BDO Horizon. De algehele conclusie is dat BDO duurzaam in beweging is. Eind 2020 is een nieuw medewerkeronderzoek uitgevoerd om de volgende stappen in de ingezette beweging te monitoren.

Voor wat betreft het uitdragen van de kwaliteitsgerichte cultuur door de top is een trekkersrol van onze partners van belang. Zij zijn de dragers van de cultuur; hun gedrag speelt een sleutelrol bij de cultuuromslag. Hiervoor is in 2019 een traject gestart gericht op leiderschapsontwikkeling. In 2020 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het gerealiseerde doel en effect van de interventies, om zodoende te komen tot een actuele doorontwikkeling van het ontwerp van het programma 'Leiderschap in Beweging'. Daarbij is gekeken naar de energie en motivatie van deelnemers, de impact van de ingezette verandering en de aansluiting bij waar we als BDO staan en welke stretch mogelijk is om patronen te doorbreken en wendbaarder te worden. Uit de evaluatie blijkt dat deelnemers erg enthousiast zijn en dat het programma aansluit bij hun behoefte en leerwensen. Zij geven aan dat de stof zeer bruikbaar is in de praktijk en te groeien in hun leiderschap. De coaching en de praktijkbegeleiding worden als grote toegevoegde waarde beschouwd en de samenstelling van de groepen biedt meerwaarde. De deelnemers ervaren tevens een grote saamhorigheid en onderlinge veiligheid. Door de huidige coronacrisis is vertraging ontstaan in het ingaan van de volgende fase. Beoogd wordt om – indien dit weer mogelijk is – in 2021 het programma te hervatten.

We willen onszelf blijven uitdagen en kijken waar wij de verbeteringen die al zijn ingezet, kunnen voortzetten. Wij willen een lerende organisatie zijn, waarin een beweging voorwaarts voortdurend zichtbaar moet zijn. Hierbij gaan wij graag de dialoog aan met anderen.

Verdere uitvoering van ons jaarplan

Naast aandacht voor onze kwaliteitsgerichte cultuur hebben we in 2020 ook andere acties in het kader van het jaarplan uitgevoerd om het kwaliteitsmanagementsysteem binnen BDO verder te versterken. De belangrijkste geven wij hieronder kort weer.



Het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagementsysteem van BDO Audit & Assurance B.V.

Onze professionals

De kwaliteit van onze wettelijke controles is onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van onze professionals en de interne begeleiding die zij daarbij krijgen. Belangrijk is om voldoende startende assistent accountants aan ons te binden. Ondanks de coronacrisis hebben we in 2020 het aantal startende medewerkers zien toenemen en grotendeels weten te behouden. Gelet op het gedwongen thuiswerken bleek het uitdagend om aan het begeleidingstraject goed invulling te geven. Door middel van nieuwe initiatieven zoals digitale dagstarts en het binnen opdrachtteams toewijzen van 'buddy's' aan starters hebben wij de begeleiding optimaal ingevuld.

Naast de startende assistent accountants is ook specifiek aandacht gegeven aan de begeleiding van professionals in de fase vlak vóór of net na het afstuderen als registeraccountant. Deze groep professionals vervult een cruciale (spil)functie in onze controlepraktijk. Enerzijds sturen zij de controleteams aan, anderzijds zijn zij het eerste aanspreekpunt voor het opdrachtmanagement. Deze collega's wordt de mogelijkheid geboden onder begeleiding inzicht te verkrijgen in hun ambities en ontwikkelpunten en het realiseren daarvan.

In 2019 en begin 2020 is gekeken naar het huidige systeem van beoordelen, belonen en promoveren en naar het functiehuis. Als gevolg daarvan hebben wij in 2020 aanpassingen doorgevoerd in de beoordelingscyclus. Daarbij is het de uitdaging voortdurend zicht te blijven houden op welke wijze beleid invloed kan hebben op de lerende organisatie en hoe we de lerende organisatie verder kunnen stimuleren. De aanpassingen in 2020 in de beoordelingscyclus zijn eind 2020 positief geëvalueerd: 93% van de medewerkers, die deelnam aan deze evaluatie, heeft aangegeven de aanpassingen als positief te hebben ervaren. Zij hebben aangegeven dat meer tijd en ruimte voelbaar was, zowel tijdens de gesprekken als tijdens de voorbereidingen van deze gesprekken.

Ook het thema 'Werkdruk, tijdsdruk en budgetdruk' heeft in het jaarplan 2020 nadrukkelijk aandacht gekregen. In het najaar 2019 heeft BDO de arbeidsinspectie (Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)) op bezoek gehad met specifieke aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting van jonge werknemers binnen de organisatie. De waarschuwing van de arbeidsinspectie die daarop in 2020 volgde hebben wij ter harte genomen. Wij hebben een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar werkdruk en de termijnen van het plan van aanpak, behorende bij de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), nader uitgewerkt. Hierbij is voor A&A besloten prioriteit te geven aan de volgende aandachtspunten uit het plan van aanpak:

- ▶ Te krappe planning en onvoldoende afspraken met klant over de kwaliteit en de inhoud van het samenwerkingsproces;
- ▶ Coaching lijkt te vaak een neventaak, waardoor deze taak kwalitatief niet goed wordt ingevuld;
- ▶ Specifiek voor young professionals: grote hoeveelheid werk in combinatie met angst voor kwetsbare opstelling.

Tijdens de diverse overleggen met het Jong MT A&A is stilgestaan bij dit thema 'Werkdruk, tijdsdruk en budgetdruk' en de aandachtspunten die uit het plan van aanpak volgen. We hebben gezamenlijk teruggekeken naar de stappen die we de afgelopen jaren hebben gezet en vooruitgekeken naar de stappen die wij als organisatie verder zetten. Het project 'Scrum in de audit' is in 2020 opgestart en heeft als één van de doelen het verlagen van de werkdruk bij medewerkers (zie ook hierna onder 'Uitvoering van de opdrachten').

Verder hebben wij onverminderd aandacht gegeven aan mentoring, training-on-the-job en opdracht-evaluaties met medewerkers, juist ook in deze bijzondere coronatijd met het werken op afstand. Daarnaast hebben we een start gemaakt met de introductie van 'training-on-the-vlog' waarbij basisprincipes voor de uitvoering van bepaalde controlewerkzaamheden door middel van vlogs zijn vastgelegd en raadpleegbaar zijn.

Onze klanten

In 2020 hebben wij ons beleid op het gebied van opdrachtaanvaarding ongewijzigd voortgezet. De focus bij deze beoordelingen ligt op het terrein van beschikbare capaciteit, complexiteit, risico's (mede op basis van het aangepaste beleid inzake de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft-beleid)) en uitvoerbaarheid van de opdracht. Daarnaast willen we dat nieuwe klanten voor onze medewerkers een aantrekkelijke uitdaging en een prettige werkomgeving vormen; binnen BDO is dit gaan leven als de 'funfactor'.

Toepassing van dit beleid leidt ertoe dat wij ook in 2020 meerdere verzoeken voor nieuwe opdrachten, zowel binnen Nederland als vanuit het internationale BDO-netwerk, niet hebben gehonoreerd. Wij hebben hierdoor ook heel beperkt nieuwe opdrachten bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) kunnen accepteren. In dit kader wachten wij met interesse het voor begin 2021 aangekondigde wetsvoorstel af waarin een toewijzingsbeleid gereguleerd gaat worden voor ondernemingen die geen accountant kunnen vinden. Uiteraard zijn wij ons terdege bewust van onze maatschappelijke functie om de jaarrekening te controleren bij ondernemingen waarvoor een wettelijke controleplicht geldt. Tegelijkertijd hebben wij een maatschappelijke functie dat zo goed mogelijk te doen en voorafgaand zorgvuldig te beoordelen of wij daartoe in staat zijn. Een eventuele toewijzing van opdrachten zal naar verwachting gevolgen hebben voor onze altijd zorgvuldige risicoafwegingen bij opdrachtaanvaarding. Vooralsnog zijn wij kritisch op de vraag welk probleem dit wetsvoorstel beoogt op te lossen en of toewijzing de best passende oplossing is voor alle gevallen met deze problematiek.

Veel van onze klanten hebben zich kunnen aanpassen aan de actuele crisissituatie of maken gebruik van de tijdelijke steunmaatregelen. De verschillen zijn echter groot. Aan de ene kant zien we klanten die hard zijn geraakt in sectoren zoals de horeca, de evenementen- en reisbranche en de fysieke

retail, waar de kans bestaat dat een deel van deze bedrijven de crisis niet te boven komt. Aan de andere kant zien we sectoren zoals in de zakelijke dienstverlening, automatisering, webshops, hightech en de bouw waar sprake is van hoogconjunctuur. We staan onze klanten bij met onze kennis en systemen, met extra aandacht voor de klanten waar het nu moeilijk gaat.

In 2020 hebben wij onze professionals voorbereid en opgeleid voor de controle van de NOW-verantwoordingen. Hiervoor hebben wij met ondersteuning van het Bureau Vaktechniek een programma, een structuur en tools neergezet waarmee de kennis over het controleprotocol en de uitleg van diverse specifieke begrippen zo efficiënt mogelijk met de praktijk worden gedeeld. In 2020 zijn nog nagenoeg geen NOW-controles afgerond, mede vanwege openstaande discussies over een aantal begrippen in de regeling. Verder voeren we de controle van de NOW-verantwoording veelal, mede op verzoek van ondernemers, zoveel als mogelijk gelijktijdig met de controle van de jaarrekening uit. Hierdoor beogen we de extra kosten voor de separate controle van de NOW-verantwoording zoveel als mogelijk te beperken. Inmiddels is bekend dat de uiterste datum voor indiening van de NOW-1-verantwoording is opgeschoven naar 31 oktober 2021. Hiermee is in ieder geval gehoor gegeven aan de door de sector uitgesproken verwachting en ongerustheid dat de eerdere datum van 30 juni 2021 in ieder geval niet haalbaar zal zijn. Ook in 2021 doen we zoveel mogelijk om onze klanten door deze moeilijke periode heen te helpen.

Uitvoering van de opdrachten

Binnen de Line of Service (LoS) Audit & Assurance zijn de afgelopen jaren grote stappen gezet in het realiseren van topkwaliteit. Zo is een gestructureerde aanpak neergezet gericht op verandering in cultuur en gedrag om de kwaliteit van wettelijke controles te verbeteren.

In 2020 is een volgende stap gezet in de kwaliteitsgerichte ontwikkeling gericht op het verbeteren van de effectiviteit van de controlewerkzaamheden en het beter beheersen van projectmatig werken in teams. Door efficiënter en effectiever te werken kunnen de controledoelstellingen nog beter worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door scherpere keuzes te maken en te documenteren of door grootschaliger inzet van technologie of van het Delivery Center. Deze ontwikkeling is ook noodzakelijk, omdat de omvang van onze controleklanten blijft toenemen. Grotere opdrachten vragen om ander en beter beheerst projectmanagement. Daarom hebben we in 2020, in aansluiting op bestaande programma's (o.a. 'Horizon' en 'Leiderschap in Beweging'), het nieuwe programma 'Scrum in de audit' gelanceerd waarin de uitgangspunten van het Scrum Framework en *agile* werken worden toegepast bij de uitvoering van de controleopdrachten. Naast het verhogen van de effectiviteit van de controle, hopen we hiermee ook de werkdruk bij onze medewerkers te verminderen en de klanttevredenheid te verhogen. Dit thema continueren we in de opzet van het trainingsprogramma 2021.

Innovatie

Wij zetten de modernste technologie en innovaties in om onze doelen te bereiken en blijven samen met klanten, stakeholders en marktpartijen innoveren en digitaliseren. We werken aan het versterken van onze innovatiekracht door het innoveren van het bestaande controleproces en door het implementeren van nieuwe IT-toepassingen. Wij zijn er in geslaagd een organisatie neer te zetten die ons een goede basis biedt om op een gestructureerde wijze bezig te zijn met IT-innovatie. In ons Centre for the Audit of Tomorrow (CAT) kijken wij voortdurend vooruit naar mogelijkheden om datagedreven en op basis van nieuwe technologie het controleproces te verrijken en te vernieuwen. Hierbij maken wij tevens gebruik van de samenwerking met en initiatieven vanuit BDO International.

Bij de uitvoering van controleopdrachten gebruiken wij de Audit Process Tool (APT), die door BDO International ontwikkeld is en die wereldwijd voor alle controleopdrachten wordt gebruikt. Rondom deze cloud-toepassing is een schil gebouwd waarmee we voor de regionale praktijken een dashboard hebben ontwikkeld voor het monitoren van kwaliteitsindicatoren. De eerste versie van dit dashboard is in het najaar 2020 in gebruik genomen en voor de praktijk beschikbaar gemaakt. Verdere doorontwikkeling van dit dashboard zal de komende jaren plaatsvinden.

In 2019 hebben we een robotics-oplossing geïmplementeerd, waarbij routinematige controlewerkzaamheden geheel geautomatiseerd worden uitgevoerd en gedocumenteerd met behulp van artificial intelligence (AI). Deze succesvolle toepassing van AI is in 2020 doorontwikkeld om zoveel mogelijk routinematig werk te robotiseren. Tevens is het mogelijk gemaakt dat ook onze opdrachtgevers toegang hebben tot deze beveiligde omgeving, zodat de geconstateerde bijzonderheden en afwijkingen direct bij de gecontroleerde onderneming bekend zijn en onderzocht kunnen worden.

Tot slot gaan we door met het verdiepen van de inzet van data-analyse, die we bij vrijwel alle opdrachten uitvoeren. We zijn in staat om grote databestanden te ontsluiten en te analyseren met behulp van zelfontwikkelde dashboards voor specifieke branches. De controleteams worden hiervoor bijgestaan door een team van data-analisten.

Externe ontwikkelingen

In maart 2020 heeft de minister van Financiën gereageerd op het eindrapport van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA), onder meer door het aanstellen van twee kwartiermakers. Deze kwartiermakers hebben als opdracht de voortgang en de samenhang van de door de minister aangekondigde verbetermaatregelen voor de accountancysector te monitoren en te bevorderen, en een aantal specifieke maatregelen uit te voeren.

Eén van deze maatregelen is het opstellen van een set audit quality indicators (AQI's) waarmee de kwaliteit van wettelijke controles beter inzichtelijk en vergelijkbaar kan worden gemaakt. Naar verwachting zullen de kwartiermakers voor de zomer 2021 een voorstel ter consultatie aan de sector voorleggen, zodat in het najaar 2021 een definitieve set aan AQI's gepubliceerd kan worden. Uiteraard geven wij onze volledige medewerking en uitvoering aan dit project.

Een ander belangrijk maatschappelijk thema betreft de aandacht voor fraude en corruptie. In 2020 heeft de Autoriteit Financiële Markten (AFM) bij ons een verkennend (thema)onderzoek uitgevoerd naar de beheersing van corruptierisico's. De AFM heeft vastgesteld dat BDO in haar beleid stelselmatig aandacht besteedt aan de risico's van betrokkenheid bij (buitenlandse) corruptie door of bij controleklanten van BDO, als onderdeel van een breder kwaliteitsbeleid. Het beleid bevat tevens maatregelen om deze risico's te beheersen. De AFM verwacht dat BDO evalueert en reflecteert op de observaties van de AFM en daarbij overweegt in hoeverre deze observaties tot aanpassing leiden in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Wij ervaren deze observaties als constructief en waardevol in het proces om verdere kwaliteitsverbeteringen te realiseren.

Tot slot hebben wij onze bijdrage geleverd aan meerdere wetenschappelijke onderzoeken die onder regie van de Foundation for Auditing Research (FAR) worden uitgevoerd. Hierbij hebben wij zowel algemene data ten aanzien van uitgevoerde controles en controleteams aangeleverd alsook geanonimiseerde data vanuit onze controledossiers. Daarnaast hebben meerdere BDO'ers geparticipeerd in onderzoeken door het invullen van surveys. De FAR richt zich op het vergroten van de kennis van een kwalitatief goede controle en op het duurzaam verbeteren van de controleprocessen. De FAR streeft deze doelstellingen na door academisch onderzoek te doen naar de aanjagers van controlekwaliteit, door samen te werken met andere onderzoeksinstellingen internationaal en door bevindingen te delen via onderzoeksconferenties en masterclasses.

Vooruitzichten 2021

In 2021 starten we de nieuwe strategieperiode 2021-2025. Onze missie 'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit' houdt ons koersvast. Hier ligt ons bestaansrecht, nu en in de toekomst. Klanten willen met vertrouwen zelf hun plek kunnen vormgeven in een snel veranderende wereld en met een snel veranderende arbeidsmarkt. Het toevoegen van zekerheid draagt bij aan dat vertrouwen. Klanten verwachten dat BDO de risico's van het ondernemen of besturen beperkt of beheersbaar maakt, bijvoorbeeld door de controle van de jaarrekening, adviezen over juridische of fiscale vraagstukken, een due diligence bij een overname of door onderzoek te doen naar de integriteit van data en systemen.

We zijn trots op waar we staan als organisatie en op wat onder de aansturing van onze voorgangers in de afgelopen strategische periode is bereikt. Als nieuw bestuur willen we ervoor zorgen dat BDO relevant blijft in een veranderende wereld en we zetten in op innovatieve en duurzame dienstverlening. Dit vraagt om het vinden van de juiste balans tussen koersvastheid enerzijds en snel kunnen reageren op veranderingen in de buitenwereld anderzijds. Voor het vinden van die balans is het belangrijk te kijken waar we nu staan en van buiten naar binnen te kijken. Zo zien we welke relevante ontwikkelingen zich binnen en buiten BDO afspelen, zowel op het gebied van producten, diensten en processen en herkennen we de reflectie van buitenaf op ons beroep. We denken mee met de kwartiermakers over hoe we het maatschappelijk vertrouwen in de accountants verder kunnen vergroten.

Ook het jaar 2021 zal in het teken staan van corona, met het verschil dat er licht aan de horizon gloort. De uitrol van de vaccinaties bij de kwetsbare groepen is in volle gang en de rest van Nederland kan binnen enkele maanden volgen, er is nu zicht op een normalisatie in de tweede helft van 2021. We merken dat er behoefte is aan perspectief en dat we elkaar graag weer in levende lijve ontmoeten.

Door de saamhorigheid, flexibiliteit en enorme inzet van onze medewerkers zijn we in staat geweest de uitdagingen in 2020 te overwinnen en is de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening geborgd gebleven. Onze mensen vormen de basis van dit succes en het vertrouwen in onze mensen maakt dat we, ondanks de uitdagende omstandigheden, het jaar 2021 met vertrouwen tegemoet zien.

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer)
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer)
- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit)

Management Team Audit & Assurance

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA, Head of Audit
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA





2. Verslag van de Raad van Commissarissen

Het boekjaar 2020 was het vierde volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen van BDO. Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur en de algemene bedrijfsvoering van BDO. Dit toezicht strekt zich uit tot de audit- en adviespraktijken en de synergieën en uitdagingen van het naast elkaar bestaan van deze praktijken binnen BDO. Onze taken en verantwoordelijkheden bestrijken hiermee bedrijfsbrede aspecten. Wij houden toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur; in het bijzonder als het gaat om de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de systemen voor risicobeheersing en interne controle en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder en als werkgever van de bestuurders heeft de Raad van Commissarissen ook een adviserende rol. In deze rol treden wij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur bij het nadenken over de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op belangrijke terreinen en grote projecten of investeringen. Ervaring, expertise en competenties opgedaan door leden van de Raad van Commissarissen in andere sectoren helpen om de Raad van Bestuur een breder perspectief en nieuwe inzichten te bieden. De rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten van BDO en in het 'Reglement van de Raad van Commissarissen', met inachtneming van de aanpassingen zoals die zijn doorgevoerd in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).

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

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

Om invulling te kunnen geven aan onze brede maatschappelijke rol, bestaat de Raad van Commissarissen uit externe leden met een breed scala aan ervaring en kennis uit hun eerdere en huidige functies.

Dit verslag beschrijft hoe in 2020 het toezicht is uitgeoefend op de Raad van Bestuur van BDO en op de gang van zaken bij BDO in het algemeen.

Ontwikkelingen 2020

Het jaar 2020 werd gedomineerd door de ontwikkelingen die voortvloeiden uit de COVID-19-crisis. Als gevolg daarvan diende ook bij BDO herprioritering van de doelstellingen plaats te vinden, waarbij wij 'de continuïteit' van BDO als eerste prioriteit aanmerkten. Wij stellen vast dat de beleidsbepalers van BDO uiterst flexibel, daadkrachtig en communicatief vaardig hun rol vervulden in ook voor hen volledig nieuwe omstandigheden. Mede als gevolg daarvan werd loyale steun verkregen van alle BDO'ers. Wij hebben binnen BDO veel veerkracht en flexibiliteit gezien in de wijze waarop met deze uitdagingen werd omgegaan, zowel binnen BDO als voor wat betreft het ondersteunen van klanten bij het navigeren door de crisis.

Bij de afsluiting van het boekjaar 2020 bleken de financiële gevolgen van het COVID-19-virus onverwacht beperkt. Uiteindelijk werd, met name door substantiële kostenbesparingen, een zeer positief resultaat gerealiseerd. De dienstverlening is vrijwel probleemloos voortgezet en BDO is succesvol op afstand gaan werken.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2020 was de benoeming van Leon Jansen als lid van de Raad van Bestuur in de functie van CFO/COO die per 1 september 2020 in deze functie van start is gegaan. Wij stellen met genoegen vast dat hij en de leden van de Raad van Bestuur die eind 2019 zijn voorgedragen en benoemd met ingangsdatum 1 januari 2021, zich met verve hebben beziggehouden met de voorbereiding op hun nieuwe rollen. Op zorgvuldige wijze werd gekomen tot een nieuw strategisch plan voor de periode 2021–2025. In de tweede helft van 2020 heeft een geleidelijke overdracht van de taken van de zittende naar de destijds aanstaande Raad van Bestuur plaatsgevonden. Monitoring heeft door ons plaatsgevonden ten aanzien van het inwerkprogramma en de overdracht van de bestuurlijke taken. Wij menen dat de nieuwe Raad van Bestuur gereed is om op verantwoorde wijze sturing te geven aan de totale BDO-organisatie. De destijds zittende leden hebben deze overdracht op goede wijze begeleid. Graag willen wij Dick den Braber en Erik Peeters dankzeggen voor hetgeen zij voor BDO hebben betekend en de wijze waarop invulling is gegeven aan de samenwerking.

Ons woord van dank gaat ook uit naar Dorine Burmanje en Paul Thijssen die in 2020 zijn teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor de bijdrage die zijn in de afgelopen jaren hebben geleverd aan het intern toezicht bij BDO, in het bijzonder vanuit hun rol als lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Wij zijn als zittende leden van de Raad van Commissarissen per 1 mei 2020 benoemd voor een nieuwe periode van 4 jaar. Het vertrek van beide leden in 2020 betekent een tijdelijke verhoging van onze inzet gedurende 2020 en een deel van 2021. De expliciete aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector ten aanzien van de positionering alsmede de taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen, was aanleiding om de aanstaande wetgeving af te wachten en voorlopig met zijn drieën invulling te geven aan de toezichthoudende taak. Inmiddels is besloten deze wetgeving niet verder af te wachten en is na de zomer van 2020 besloten een nominatiecommissie in te stellen met als opdracht om kandidaten te toetsen op hun geschiktheid voor benoeming als lid van de Raad van Commissarissen, daarbij rekening houdend met de door de Raad van Commissarissen opgestelde profielschets, en een voordracht van geschikte kandidaten voor een dergelijke benoeming te doen. De nominatiecommissie richt zich hierbij in eerste instantie op een nieuwe kandidaat voorzitter van de Raad van Commissarissen, aangezien de huidige voorzitter op basis van het rooster van aftreden in 2021 aftreedt. Vervolgens zullen kandidaten gezocht worden voor de twee overige vacatures. Wij verwachten in het derde kwartaal van 2021 de Raad van Commissarissen weer op volle sterkte te krijgen.

Belangrijkste thema's en besluiten in 2020

In het verslagjaar 2020 is bij de uitoefening van het toezicht, naast de aandacht voor de continuïteit van BDO als geheel en de bestuurlijke continuïteit van BDO, de aandacht specifiek uitgegaan naar een aantal belangrijke thema's rondom de strategische doelstellingen voor 2020:

1. Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en monitoren de vertaling van strategie naar concreet beleid. Wij zijn in 2020 door de Raad van Bestuur betrokken bij de totstandkoming van de strategie 2021-2025 en de jaarplannen voor 2021. In juni 2020 heeft een strategiesessie met de Raad van Bestuur plaatsgevonden waarbij uitvoerig is ingegaan op het strategiedocument en de thema's die hierin aan de orde worden gesteld. In dit kader is ook specifiek stilgestaan bij het proces om de diverse stakeholders bij de totstandkoming van de strategie te betrekken en wij zijn tevreden over de wijze waarop dit heeft plaatsgevonden. Het is goed te zien dat hierbij ook externe stakeholders zijn betrokken en dat de Raad van Bestuur voornemens is in 2021 een structurele externe stakeholdersdialog op te starten. Als Raad van Commissarissen monitoren wij de continue borging van de strategische voornemens van BDO en het vertrouwen van stakeholders, gericht op waardecreatie op de lange termijn.

Het jaar 2020 vormde daarnaast ook het sluitstuk van de strategische periode 2016-2020. In het kader van de strategie 2021-2025 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de strategie 2016-2020 en werd vastgesteld welke doelstellingen zijn gerealiseerd en welke punten nog nadere aandacht behoeven in de nieuwe strategische periode. Wij hebben vastgesteld dat gedurende de strategische periode 2016-2020 met grote ambitie en inzet door de beleidsbepalers gewerkt is aan realisatie van de in het strategische plan vastgelegde doelstellingen. Onmiskenbaar is dat op vele gebieden grote stappen voorwaarts werden gemaakt, zoals onder meer ten aanzien van de doelstellingen op het gebied van kwaliteit, gedrag en cultuur, leiderschap, klantbedieningsconcepten, verdere digitalisering en innovatie.

2. Kwaliteit en maatschappelijk belang

Als Raad van Commissarissen stimuleren en monitoren wij dat de kwaliteit van de organisatie wordt verbeterd. Een belangrijk onderdeel van de BDO-strategie is het streven naar een verhoogde kwaliteit. BDO heeft dit centraal gesteld onder de noemer 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. In 2020 is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar het actualiseren van het kwaliteitshandboek van de accountantsorganisatie en het integreren daarvan in het BDO Kwaliteitsbeleid wat begin 2021 door ons is goedgekeurd.

Tegelijk nam het besef toe dat strategische kwaliteitsdoelstellingen veelal nooit volledig worden gerealiseerd, dit wordt vooral veroorzaakt door de zich wijzigende maatschappelijke opvattingen. Het begrip 'kwaliteit' is een dynamisch gegeven, dat voortdurend vraagt om bijstelling van de geformuleerde doelstellingen. Wij blijven het belang van een kwaliteitsgerichte cultuur benadrukken, niet alleen in de controlepraktijk, maar BDO-breed. Dit blijft voor ons een belangrijk punt van aandacht bij ons toezicht en wij zullen initiatieven van de Raad van Bestuur die zien op het bevorderen van een dergelijke cultuur blijven aanmoedigen en ondersteunen. Wij zijn ervan overtuigd dat een dergelijke cultuur de dienstverlening aan klanten ten goede zal komen op de middellange en lange termijn.

In het kader van onze monitoring hebben wij met de Raad van Bestuur overlegd over hoe gedurende het jaar de ontwikkelingen in kwaliteit nog beter te kunnen monitoren. Besloten is een regulier overleg in te stellen met een afvaardiging van de Quality Council waarbij de ontwikkelingen in het BDO-brede kwaliteitsmanagement worden besproken. Naar aanleiding van dit overleg zal ook worden bezien of de huidige schriftelijke rapportages voldoen.

Verder is begin 2021 een Internal Audit Officer benoemd. Deze zal zich richten op de interne beheersing binnen BDO en onderzoeken hoe deze is ingericht en functioneert. Op basis van zijn onderzoeken zal de Internal Audit Officer aanbevelingen doen met als doel BDO verder te brengen op het gebied van een efficiënte en effectieve interne beheersing.

In het kader van de kwaliteitsmonitoring hebben wij in 2020 met de beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. stilgestaan bij de evaluatie van de monitoringinstrumenten die binnen de audit- en assurancepraktijk worden ingezet. Er is naar aanleiding van deze evaluatie besloten de scope van het reviewprogramma voor 2020 anders in te vullen. Met deze gewijzigde scope wordt beoogd andere aspecten van de controle te belichten zodat wij andere informatie verkrijgen dan de informatie zoals die volgde uit toetsingen in voorgaande jaren. Dit in het kader van de lerende organisatie waarbij BDO voortdurend blijft reflecteren op de geleverde kwaliteit, om te leren van successen en fouten en te zorgen voor continue kwaliteitsverbetering. Vanuit onze rol monitoren wij de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de PDCA-kwaliteitscirkel.

Samen met de Raad van Bestuur kijken wij ook nadrukkelijk naar de externe maatschappelijke ontwikkelingen en de verwachtingen die externe stakeholders hebben van de dienstverlening van BDO. Er is maatschappelijk gezien veel aandacht voor zakelijke dienstverleners, en accountantsorganisaties in het bijzonder. Niet alleen voor de kwaliteit van de diensten die worden geleverd en het dienstverleningsproces waarin dat plaatsvindt, maar in toenemende mate ook voor de organisatie als geheel.

In 2019 heeft de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) in opdracht van de minister van Financiën onderzoek gedaan naar de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam verbeterd kan worden, welke beleids- of wetwijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn. In 2020 zijn de bevindingen en aanbevelingen van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) en de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) gepubliceerd. Op basis van een analyse hiervan hebben wij met de Raad van Bestuur gesproken over de mogelijke impact hiervan op BDO. Een concept wetsvoorstel wordt naar verwachting in 2021 openbaar geconsulteerd en wij blijven hierover in gesprek. Het is goed om te zien dat BDO actief betrokken is bij de door de kwartiermakers ingestelde werkgroepen die hen ondersteunen bij het formuleren van voorstellen die de kwaliteitsverbetering in de gehele accountancysector moeten aanjagen.

3. Cultuur en gedrag

Een gezonde organisatiecultuur binnen accountantsorganisaties is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2020 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het in 2016 gestarte BDO Horizon-programma. Dit in het kader van de nieuwe strategie 2021-2025. Het doet ons genoeg om vast te stellen dat BDO Horizon de komende jaren een belangrijke rol krijgt in de nieuwe strategie als centraal programma wat ondersteunend werkt aan de realisatie van de strategie 2021-2025 en de cultuur die BDO in dit kader nastreeft. Wij vinden een dergelijk programma van groot belang, omdat cultuur en gedrag in sterke mate de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken beïnvloeden. Positief vinden wij ook dat vanuit BDO Horizon een koppeling wordt

gemaakt met de programma's die aan cultuur en gedrag bijdragen zoals de programma's 'Leiderschap in Beweging' en 'Diversiteit & Inclusie'. Op die manier wordt vanuit de organisatie één beweging gemaakt, maar houden de diverse programma's wel hun eigen focusgebied.

Wij hopen dat het programma 'Leiderschap in Beweging' hiermee ook weer een nieuwe impuls krijgt gelet op het feit dat dit in 2020 door de COVID-19-crisis grotendeels stil is komen te liggen. Leiderschapsontwikkeling is een belangrijk vliegwiel voor de gewenste cultuurontwikkeling.

En ook het diversiteitsprogramma draagt bij aan de beoogde kwaliteitscultuur. Meer diversiteit leidt tot meer diverse competenties en inzichten en daardoor meer vernieuwing. Wij hebben gezien dat in 2020 mooie stappen zijn gezet op het gebied van stimuleren van diversiteit onder meer met de ontwikkeling van een ouderschapsprogramma, de activiteiten in het kader van het vrouwenennetwerk en het ondertekenen van het Charter van Stichting Talent naar de Top. Wij hopen van harte dat BDO de doelstelling om 20% vrouwen in de top te realiseren voor 2025 gaat behalen. Als Raad van Commissarissen zullen we de ontwikkelingen op dit gebied aandachtig én kritisch volgen. Het is een vast agendapunt op de agenda van het overleg tussen de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Raad van Bestuur.

Wij stimuleren bovengenoemde ontwikkelingen op het gebied van cultuur en gedrag en monitoren de effectiviteit van de ingezette maatregelen.

4. Transformatie

BDO staat binnen alle Lines of Service (LoS'en) voor de uitdaging om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen, daarbij inspeland op alle ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. De transformatie binnen BDO speelt zich af op verschillende niveaus, zowel ten aanzien van de aard van de dienstverlening als de onderliggende processen. De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk in beweging en veranderingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie en de juiste inzet van technologie binnen onze dienstverlening.

Deze transformatie komt echter niet tot stand zonder de mensen binnen BDO. Het onderscheidend vermogen van BDO ligt in de combinatie van technologie en mensen. De mensen vormen het kloppend hart van de organisatie. Gelet op de vele uitdagingen op HR-gebied, waaronder ook een uitdagende arbeidsmarkt, willen wij bij de invulling van de vacatures binnen de Raad van Commissarissen ook kijken naar versterking op het gebied van HR-kennis om hiermee ook de Remuneratie- en Benoemingscommissie weer op volle sterkte te brengen.

In 2020 hebben wij verder de ontwikkelingen gemonitord op het gebied van het nieuwe ERP-systeem onder de noemer 'BDO Base'. De livegang van een deel van dit programma is uitgesteld als gevolg van de COVID-19-crisis. Wij hebben er begrip voor dat een nieuw systeem introduceren onder deze omstandigheden een te grote uitdaging is. We zien wel dat onverminderd hard is doorgewerkt aan de realisatie van de technische aspecten en de invulling van het trainingsprogramma. Wij worden op reguliere basis geïnformeerd over de verdere voortgang en blijven dit monitoren, waarbij ook specifiek wordt gekeken naar hetgeen dit betekent voor de voortgang van een aantal processen die afhankelijk zijn van deze livegang.

In 2020 is verder een start gemaakt met de ontwikkeling van een apart bedrijfsonderdeel BDO Digital dat per 1 januari 2021 is gepositioneerd. Dit onderdeel is ondersteunend aan de strategische richting voor verdere groei van BDO als datagedreven organisatie. Doelstelling is een BDO-brede bundeling van digitale kennis, kunde en resources om ambities van de Markten vanuit de marktsegmenten en de LoS'en optimaal te ondersteunen en het rendement uit technologie-investeringen te optimaliseren. Daarnaast worden ook op technologie gedreven adviesdiensten, als one-off adviesopdracht of managed service in abonnementsvorm, aangeboden aan klanten. Met dergelijke ontwikkelingen wordt door BDO gewerkt aan een toekomstbestendige bedrijfsvoering met een grotere slagkracht en meer innovatiemogelijkheden.

Overige onderwerpen

Andere onderwerpen voor de vergaderingen met de Raad van Bestuur gedurende 2020, o.a.:

- ▶ Voortgang en status van interne en externe kwaliteitscontroles;
- ▶ Voortgang en status van de acties in het kader van het Jaarplan Raad van Bestuur 2020;
- ▶ Financiële resultaten (werkelijk en begroot);
- ▶ Managementinformatie en niet-financiële KPI's;
- ▶ QRM-kwartaalrapportages (over o.a. onafhankelijkheid, claims, risicobeheer en regelgeving);
- ▶ Risicoanalyse strategische risico's;
- ▶ Claims en risico's;
- ▶ Informatiebeveiliging & Privacy;
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- ▶ Toezicht op de naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- ▶ Evaluatie beloningsbeleid beleidsbepalers;
- ▶ Beoordeling van de beleidsbepalers;
- ▶ Beloningsbeleid van partners en medewerkers;
- ▶ Beoordeling en beloning van assurancepartners;
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- ▶ Beoordeling Compliance Officer en QRM-jaarverslag.

Besluiten Raad van Commissarissen

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen onder meer de volgende formele besluiten genomen:

- ▶ Goedkeuring geïntegreerd jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2019;
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2019;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2020;
- ▶ Aanpassing functiespecifieke bijlagen bij het profiel Raad van Commissarissen;
- ▶ Voordracht tot benoeming CFO/COO;
- ▶ Goedkeuring begroting 2021;
- ▶ Vaststelling hoogte variabele beloning leden Raad van Bestuur en Head of Audit over 2019;
- ▶ Goedkeuring beleid externe onderzoeken waar beleidsbepalers bij zijn betrokken;
- ▶ Goedkeuring voordracht externe accountants;
- ▶ Goedkeuring beoordeling en beloning Compliance Officer.

Vergaderingen en aanwezigheid leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2020 vijf (5) keer formeel vergaderd, eerst als Raad van Commissarissen en daarna met de Raad van Bestuur. De Head of Audit is bij deze vergaderingen aanwezig en met hem wordt in het bijzonder stilgestaan bij de agendaonderdelen die zien op BDO Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties. Bij alle vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

Daarnaast zijn veel verschillende informele gesprekken en conference calls gehouden tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderling. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en hebben ontmoetingen plaatsgevonden met partners. Deze gesprekken geven de Raad van Commissarissen belangrijke input om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

Overige activiteiten

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

De Auditcommissie richt zich op financiën en verantwoording, informatiebeveiliging & privacy, interne en externe audit en risico's. Deze commissie beoordeelt de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor interne audit, risico en financiën en houdt elk jaar besprekingen met de externe

accountant om het auditplan, de controleaanpak en het accountantsverslag en de management letter te bespreken. Gedurende 2020 vergaderde deze commissie tweemaal. Het aanwezigheidspercentage voor beide leden was 100%.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie doet voorstellen voor de beloning van beleidsbepalers binnen BDO. Zij ziet namens de Raad van Commissarissen toe op het benoemingsproces en de voordracht van nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast houdt de commissie toezicht op het functioneren van het performance managementsysteem en het benoemingsproces van nieuwe partners in de audit- en assurancepraktijk. Tevens is in 2020 gesproken over alle aspecten van medewerkerontwikkeling en -tevredenheid in relatie tot het kwaliteitsbeleid.

Gelet op het terugtreden van de twee leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie is besloten om in 2020 de onderwerpen, die normaliter op de agenda van de vergaderingen van deze commissie staan, te behandelen tijdens de reguliere RvC-RvB-vergaderingen.

In het verslagjaar zijn er vanuit de Raad van Commissarissen tevens contacten buiten BDO geweest met de AFM, onder meer in het kader van het onderzoek van de AFM naar het intern toezicht.

Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Wij evalueren jaarlijks de prestaties als collectief en de prestaties van de afzonderlijke leden. In januari 2020 heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd op basis van de ervaringen gedurende 2019. In het kader van deze zelfevaluatie vulde elk lid van de Raad van Commissarissen de vragenlijst in, waarbij deze vijf vragenlijsten door de voorzitter van de Raad van Commissarissen tot één totaaloverzicht zijn samengevat. Op 30 januari 2020 is deze zelfevaluatie met een bespreking binnen de Raad van Commissarissen afgerond, waarbij tijdens de bespreking het totaaloverzicht is doorgesproken. In het Transparantieverslag 2019 is een korte weergave van de conclusies en bevindingen uit deze zelfevaluatie als onderdeel van het Verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Overall meent de Raad van Commissarissen dat hij naar behoren heeft gefunctioneerd als het gaat om het reguliere toezicht en het uitoefenen van zijn bevoegdheden. Niettemin zijn er evenzeer punten die verhoogde aandacht vragen respectievelijk hoge prioriteit dienen te krijgen. Een specifiek element wat aan de orde geweest is betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen en het belang dat wij er aan hechten om de omvang van de Raad van Commissarissen op vijf leden te houden, zodat een evenwichtige taakverdeling mogelijk is en er in de commissies door twee leden-gesamenlijk opgetrokken kan worden. Zoals in dit verslag is aangegeven, wordt op dit moment eerst

prioriteit gegeven aan de invulling van de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen. Daarnaast is ook stilgestaan bij de behoefte aan meer juridische ondersteuning van de Raad van Commissarissen. Met de invulling van de vacature van de bedrijfsjurist binnen BDO verwachten wij dat hier verdere invulling aan gegeven kan worden.

Ook willen wij de relatie met belangrijke interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners, verdiepen door meer de communicatie met deze groep op te zoeken en hen gedurende het jaar meer toegesneden informatie te verschaffen over de wijze waarop de Raad van Commissarissen invulling geeft aan de toezichthoudende rol.

Beloning Raad van Commissarissen

Wij ontvangen een honorarium, vastgesteld door de Vergadering van Participanten. Gegevens over onze bezoldiging zijn vermeld in de jaarrekening 2020.

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Eind 2020 hebben ook individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur over het realiseren van de doelstellingen in 2020. De basis voor deze gesprekken waren de met de Raad van Bestuur gemaakte afspraken. Op basis hiervan hebben wij begin 2021 de variabele beloning over 2020 vastgesteld van de personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie respectievelijk het hiërarchisch hoogste netwerkonderdeel bepalen, waaronder de leden van de Raad van Bestuur.

Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden zoals beschreven in het Reglement, bepalen de positie van de leden van de Raad van Commissarissen onder de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Compliance Officer van BDO ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen.

In 2020 is een aantal voorwaarden vastgesteld die de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie moeten waarborgen. De leden van de Raad van Commissarissen zijn op grond hiervan gehouden de noodzakelijke maatregelen te nemen om te voorkomen dat zij financiële belangen hebben dan wel relaties onderhouden die onder de onafhankelijkheidsregelgeving verboden of beperkt zijn. Deze voorwaarden hebben geleid tot aanpassingen in het kwaliteitsbeleid (beleidsregels onafhankelijkheid Raad van Commissarissen) en zullen ook worden opgenomen in het reglement van de Raad van Commissarissen.

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren eind 2020 als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

Training

In 2020 hebben gezien de ontwikkelingen in het kader van corona en de verhoogde inzet die werd gevraagd van de drie leden van de Raad van Commissarissen om de taken van de uitgetreden leden op te vangen, geen specifieke trainingen plaatsgevonden. De invulling van de verdieping ten aanzien van het thema Fraude zal in 2021 alsnog worden ingevuld.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van BDO hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2020 met ons besproken. Wij vinden dat het verslag en de toonzetting overeenkomen met ons beeld van het afgelopen jaar en een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen en stand van zaken zoals die in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

Samenvattend

Wij hebben gezien dat BDO in een uitdagende tijd op goede wijze haar werk heeft weten voort te zetten. Binnen korte tijd werd een coronabeleid neergezet waarbij de gezondheid en veiligheid van medewerkers, klanten en leveranciers voorop stond. Er werden de juiste omstandigheden voor thuiswerken gecreëerd zodat de BDO'ers hun werk op goede wijze konden voortzetten en klanten werden ondersteund bij de uitdagingen waarmee zij werden geconfronteerd. Middels diverse initiatieven werd een groot gevoel van onderlinge verbondenheid gecreëerd, wat heeft geholpen op goede wijze dit uitdagende jaar 2020 door te komen. Naast het strak sturen op kosten, heeft BDO mede door deze onderlinge verbondenheid, inzet en aanpassingsvermogen het boekjaar op goede wijze kunnen afsluiten.

Wij kunnen vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur van BDO in het afgelopen jaar goed is geweest en wij kijken uit naar de samenwerking met de Raad van Bestuur in de nieuwe samenstelling die in 2021 van start is gegaan.

Vooruitblik

Ook in 2021 zal COVID-19 een blijvende economische impact hebben. De gevolgen van de pandemie beginnen zichtbaar te worden in zowel de publieke als de private sector en de financiële gevolgen worden in toenemende mate gevoeld door zowel individuen als het bedrijfsleven. Ook heeft de crisis een grote stempel gedrukt op de ontwikkeling van de jongere generaties. Naast ontwikkelingsachterstand grijpt de crisis ook diep in op het sociale leven van mensen en de psychische gemoedstoestand. Ontwikkelingen waarvan wij het effect op dit moment nog niet volledig kunnen overzien. Het vertrouwen van de consument en het bedrijfsleven is aangetast en het herstel van bepaalde bedrijfstakken duurt langer dan andere. Een dergelijke onzekerheid zal ongetwijfeld impact blijven hebben op de klanten van BDO en dus ook op de dienstverlening vanuit de Lines of Service. Gelet op de wijze waarop BDO en haar medewerkers zich het afgelopen jaar veerkrachtig door de crisis hebben geslagen hebben wij er vertrouwen in dat de BDO-organisatie tegen een stootje kan, ook gelet op de wijze waarop ingespeeld wordt op veranderingen. Wij zien als Raad van Commissarissen naast uitdagingen dan ook zeker kansen om de wendbaarheid van de organisatie verder te vergroten. Wij zullen de nieuwe Raad van Bestuur van BDO bij deze uitdagingen ondersteunen en stimuleren om de wendbaarheid te vergroten ondersteund door een stevig fundament en het perspectief wat geboden wordt door de nieuwe strategie 2021-2025.

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Commissarissen

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink, voorzitter
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius, vicevoorzitter
- ▶ D.J. (Dennis) Raithel

De Raad van Commissarissen bestaat uit de volgende personen:

- ▶ **TON RUTGRINK** (1947) is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij was eerder partner in de controlepraktijk van BDO en van 1997 tot 2004 bestuursvoorzitter van BDO. Van 2007 tot 2016 vervulde hij de rol van voorzitter van het College sanering zorginstellingen. Rutgrink was in 2020 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad. Hij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar. Op basis van het rooster van aftreden zal hij in 2021 terugtreden als voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen.
- ▶ **BERNADETTE LANGIUS** (1960) is vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie. Daarnaast is zij bestuurder bij Dutch Venture Initiative I en II en commissaris bij Global Collect, IBM Nederland en Van Lanschot Bankiers. Langius was in 2020 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad en de Auditcommissie. Zij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar.
- ▶ **DENNIS RAITHEL** (1967) is lid van de Raad van Commissarissen en lid van de Auditcommissie. Daarnaast was hij tot 1 september 2020 directievoorzitter bij Bank ten Cate & Cie. Raithel was in 2020 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad en de Auditcommissie. Hij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar.



3. Kwaliteit in 2020

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2020 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmanagementsysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2020 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsmanagementsysteem, de interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten en de naleving van het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers.

Een volledige beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem dat in 2020 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.

Kwaliteit en kwaliteitsmanagement

Om tot verdere kwaliteitsverbeteringen te komen, werken wij voortdurend aan het verder verduidelijken van wat we onder (top)kwaliteit verstaan (de kwaliteitsnorm) en het aanscherpen van de kennis en de kritische grondhouding van de professional die daarbij hoort. Ook creëert de organisatie daarbij de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren. In 2020 is het vernieuwde kwaliteitsbeleid voor de gehele BDO-groep in Nederland, het BDO Kwaliteitsbeleid, geïmplementeerd. Daarin is beschreven wat we binnen BDO verstaan onder kwaliteit (zie kader op de volgende pagina) en onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren.

Verder beschrijft het BDO Kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, waarin wij anticiperen op de nieuwe *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)*, zoals in december 2020 door de IAASB gepubliceerd. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem zoals van toepassing binnen BDO Audit & Assurance (A&A) sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

BDO Kwaliteitsmanagementsysteem

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2020 in ons kwaliteitsmanagementsysteem aan de hand van de volgende componenten:

WAT VERSTAAN WIJ ONDER KWALITEIT?

BDO heeft de ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Altijd en overal topkwaliteit leveren betekent dat wij in continuïteit en voor alle vormen van dienstverlening, binnen de gestelde wet- en regelgeving, voldoen aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders, ten aanzien van de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie, en dat wij zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen.

...IN CONTINUÏTEIT

Topkwaliteit leveren is onderdeel van onze visie op waardecreatie op de lange termijn. De wereld om ons heen verandert continu en dus ook de verwachtingen van onze stakeholders. Daarom is het van belang dat wij doorlopend in verbinding staan met onze omgeving. Als lerende organisatie verbeteren wij onszelf en onze dienstverlening continu.

...VOOR ALLE VORMEN VAN DIENSTVERLENING

Topkwaliteit leveren wij bij al onze diensten. De ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren geldt voor heel BDO. Alle professionals van BDO dragen direct (door hun betrokkenheid bij opdrachten) of indirect (door hun werkzaamheden voor het kwaliteitsmanagementsysteem of andere vormen van ondersteuning) bij aan die topkwaliteit.

...BINNEN DE GESTELDE WET- EN REGELGEVING

Topkwaliteit betekent dat wij, ongeacht de verwachtingen van onze stakeholders, bij het leveren van onze diensten in ieder geval voldoen aan wet- en regelgeving, regelgeving van beroepsorganisaties en interne regels die daarbij van toepassing zijn. Daarnaast is voor ons ook de naleving van wet- en regelgeving door onze klanten van belang: ook zij moeten voldoen aan de wet- en regelgeving die op hen van toepassing is, integer en transparant zijn en een voor BDO passend risicoprofiel hebben. Bij het naleven van regels houden wij nadrukkelijk het doel van die regels voor ogen. Blind de 'letter' van een wet volgen ('mag het?') en voorbij gaan aan de 'geest' daarvan ('deugt het?'), levert niet de topkwaliteit die wij beogen.

...VOLDOEN AAN DE VERWACHTINGEN

Topkwaliteit leveren betekent ten minste voldoen aan verwachtingen. Het is essentieel dat wij voorafgaand aan een opdracht de verwachtingen goed in beeld krijgen en vastleggen. Wij kunnen uitsluitend voldoen aan *gerechtvaardigde* verwachtingen: verwachtingen die passen binnen de gestelde wet- en regelgeving en verwachtingen die realistisch zijn. Overigens vereist dit ook van ons dat wij bij onze stakeholders geen verwachtingen wekken die wij niet kunnen waarmaken.

...ONZE BELANGRIJKSTE STAKEHOLDERS

Om topkwaliteit te kunnen leveren, voldoen wij ten minste aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders. Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die een belang hebben bij onze dienstverlening of worden beïnvloed door de uitkomsten daarvan. Onze controleklanten zijn onze meest directe, maar niet per definitie onze belangrijkste stakeholders. Zij zijn onze opdrachtgever en betalen voor onze diensten. Wij leveren kwaliteit door te voldoen aan hun gerechtvaardigde verwachtingen. Bij het maken van afwegingen rondom kwaliteit nemen wij in de eerste plaats het publiek belang in ogenschouw, als

die zou afwijken van de belangen van de klant. Naast onze klanten zijn er ook andere stakeholders die gerechtvaardigde verwachtingen hebben van onze dienstverlening: belangrijke stakeholders van onze klant, de maatschappij (bijv. burgers, de overheid, politici en de media), BDO-professionals en beroepsgenoten.

...DE SPECIFIEKE DIENST, HET DIENSTVERLENINGSPROCES EN ONZE ORGANISATIE:

De verwachtingen van onze stakeholders hebben doorgaans betrekking op deze drie niveaus:

- ▶ Verwachtingen ten aanzien van de *specifieke dienst* hebben bijvoorbeeld betrekking op de mate waarin onze dienstverlening een probleem oplost, antwoord geeft op een vraag of anderszins een bepaalde behoefte bevredigt en dus voldoende is toegesneden op de concrete feiten en omstandigheden van de klant en opdracht. De juistheid, volledigheid, tijdigheid, begrijpelijkheid, toepasbaarheid en betrouwbaarheid van ons advies of oordeel zijn daarbij relevante factoren, evenals of de dienst voldoet aan de gemaakte afspraken, de toepasselijke wet- en regelgeving en (kwaliteits)eisen.
- ▶ Verwachtingen ten aanzien van het *dienstverleningsproces* gaan enerzijds over de inhoudelijke processtappen die worden doorlopen, zoals de aanvaarding van de klant en de opdracht, de opdrachtbevestiging, de toewijzing van capabele professionals aan de opdracht, de planning, de uitvoering en de afronding met een rapport of verklaring. Stakeholders verwachten dat ook het dienstverleningsproces voldoet aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Anderzijds gaat het nadrukkelijk ook over de 'client service' die wij de klant bieden en die de klant van ons mag verwachten.
- ▶ Verwachtingen hebben ten slotte in toenemende mate betrekking op *onze organisatie* als geheel. Stakeholders verwachten dat de diensten die zij afnemen worden verleend door een integere organisatie die voldoet aan de voor haar geldende wet- en regelgeving en de kwaliteit van haar dienstverlening continu beheerst en verbetert.

...ZOVEEL MOGELIJK DIE VERWACHTINGEN OVERTREFFEN

We spreken van topkwaliteit als we net die stap extra zetten waarmee we onze belangrijkste stakeholders positief verrassen. Die extra stap bestaat bijvoorbeeld uit het leveren van meerwaarde door nieuwe perspectieven te bieden op de problemen en vragen van onze stakeholders met innovatieve ideeën en instrumenten of nieuwe perspectieven in te brengen in het maatschappelijk debat, de efficiëntie van onze dienstverlening te verhogen of te excelleren in onze servicegerichtheid.

Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze kernwaarden. De kernwaarden zijn beschreven in de BDO Bedrijfscode die verder ook gaat over onze overtuigingen en ons DNA, dat ons onderscheidt en ons succesvol maakt. Onze kernwaarden geven de manier aan waarop we invulling geven aan onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen. We spreken elkaar hierop aan en we verwachten dat onze stakeholders dat ook doen.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Vergadering van Certificaathouders

Per 31 december 2020 heeft BDO 73 certificaathouders (2019: 77) waarvan 30 externe accountants (2019: 34), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2020 uit de volgende personen:

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA (CEO, voorzitter)
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters (CQO)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (COO/CFO)
- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (titulair lid, Head of Audit)

Leon Jansen is per 1 september 2020 toegetreden tot de Raad van Bestuur in de functie van COO/CFO. Per 1 januari 2021 zijn R.C.M. (René) Nelis RA en mr. M.A. (Maurice) de Kler toegetreden tot de Raad van Bestuur in de functie van CEO/voorzitter respectievelijk CQO. Zij vervangen Dick den Braber en Erik Peeters die per diezelfde datum zijn uitgetreden uit de Raad van Bestuur.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2020 uit de volgende personen:

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

In 2020 zijn Th.A.J. (Dorine) Burmanje en P.A.M. (Paul) Thijssen uitgetreden uit de Raad van Commissarissen. Hun benoemingstermijn liep tot 1 mei 2020 en zij hebben zich niet herbenoembaar gesteld. Met het oog op het voorgenomen einde van de termijn van de voorzitter in 2021 en in afwachting van de ontwikkelingen naar aanleiding van de rapporten van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) en de Commissie Toezicht Accountancysector (CTA) en de kabinetsreactie daarop, is in het tweede halfjaar van 2020 eerst gestart met het proces om de aanstaande voorzittervacature te vervullen.

Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2020 uit de volgende personen:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (Head of Audit)
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA

Pascal Belfroid is per 3 juli 2020 toegetreden tot het MT A&A. Hij volgt daarmee Leon Jansen op, die per 1 september is toegetreden tot de Raad van Bestuur. De benoemingstermijn van Hans Renckens loopt af op 31 december 2021 waarna hij in principe niet herbenoembaar is. De benoemingstermijn van Marcel Mans is verlengd tot oktober 2023.

Quality Council

De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur als klankbord en met advies ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement. De Quality Council is in 2020 negen keer bijeengekomen en heeft onder andere gesproken over het vernieuwde BDO Kwaliteitsbeleid, kwaliteitsgerichte cultuur, governance en besturing, kwaliteitsindicatoren (*Audit Quality Indicators*) en externe ontwikkelingen en rapporten (o.a. MCA, CTA, AFM, FRC).

Jong MT A&A

Het Jong MT A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit zes jonge BDO'ers uit de A&A-praktijk. Het MT A&A heeft in 2020 in verschillende bijeenkomsten met het Jong MT A&A onder meer gesproken over de impact van de coronacrisis, de voortgang op het Jaarplan A&A 2020 en de inhoud van het Jaarplan A&A 2021, het verbeteren van de effectiviteit van de controlewerkzaamheden, het beter beheersen van projectmatig werken in teams, het BDO Kwaliteitsbeleid en kwaliteitsgerichte cultuur, IT en innovatie, professionele ontwikkeling, opleidingen en werkdruk.

Kengetallen BDO-netwerk internationaal

TOTALE OMZET WERELDWIJD*	2020	2019
Omzet (bedragen in € miljoen)	9.200	8.500
<i>Aandeel service lines:</i>		
Audit & Assurance	42%	42%
Business Services & Outsourcing	15%	15%
Tax	22%	21%
Advisory	21%	21%

* *Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.*

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedraagt circa EUR 785 miljoen (2019: EUR 664 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hierboven opgenomen bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).

Overige kengetallen BDO-netwerk internationaal

SPREIDING	2020	2019
Aantal landen	167	167
Aantal kantoren	1.658	1.617

MEDEWERKERS	2020	2019
Partners	6.929	6.738
Professionele staf	71.046	68.539
Ondersteunende staf	13.079	12.843
Totaal aantal medewerkers	91.054	88.120



CULTUUR EN LEIDERSCHAP

Om nadere sturing te kunnen geven aan de aspecten van het kwaliteitsklimaat waar verandering nodig of wenselijk is, voeren wij regelmatig cultuurmetingen uit. De uitkomsten van de cultuurmeting die eind 2019 is uitgevoerd, lieten begin 2020 zien dat opnieuw een duidelijke beweging in de richting van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur is gemaakt. Uit de cultuurmeting blijkt ook vooruitgang op alle elf stippen die zijn geformuleerd bij de start van BDO Horizon in 2016. Dit betekent dat BDO duurzaam in beweging is. Het onderzoek laat tegelijkertijd ook een aantal verbeterpunten zien, bijvoorbeeld met betrekking tot het leren van fouten, het geven van feedback en het adequaat plannen van opdrachten.

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de cultuurmeting, is besloten om de verschillende activiteiten van BDO Horizon in 2020 een nieuwe impuls te geven en het leiderschapsprogramma 'Leiderschap in Beweging' daarin te integreren. Lerend vermogen is een van de grote beïnvloeders en voorspellers voor de mate van kwaliteitsgericht denken en handelen binnen BDO. Het wordt gezien als een van de belangrijkste voorwaarden om duurzaam succesvol te zijn. De wereld buiten BDO verandert snel, zowel op maatschappelijk, economisch als technologisch vlak. Hierdoor zijn adaptieve uitdagingen aan de orde van de dag en dat vraagt BDO om wendbaar te zijn. De coronacrisis is hiervan een actueel en indringend voorbeeld. Om lerend gedrag op de werkvloer te stimuleren, vinden veranderactiviteiten ook daadwerkelijk dicht bij de werkvloer plaats. Hierbij ligt de nadruk op elementen als: feedback geven en ontvangen, experimenteren, fouten durven maken, hulp geven en vragen, integer handelen en successen vieren.

Bij het vormgeven van initiatieven gericht op cultuurverandering laat BDO zich onder meer inspireren door de wetenschappelijke literatuur over de cultuur van accountantsorganisaties. Die literatuur biedt onder meer inzicht in de wijze waarop een kwaliteitsgerichte cultuur tot stand komt en verandert, welke invloed leiderschapsstijl en toon aan de top daarop heeft, en hoe de verschillende elementen in de organisatiecontext op de juiste wijze 'geconfigureerd' moeten zijn om in samenhang effectief te zijn. Daarnaast draagt BDO actief bij aan de verdere ontwikkeling van dergelijke wetenschappelijke inzichten, met haar deelname aan (cultuur)-studies die worden verricht vanuit de Foundation for Auditing Research (FAR).

Eind 2020 is het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek uitgevoerd om van BDO'ers te horen hoe zij de randvoorwaarden en het klimaat ervaren die het mogelijk moeten maken dagelijks het beste uit zichzelf te halen en collega's en klanten te helpen. De thema's die daarin aan bod komen zijn onder andere vitaliteit, cultuur en leiderschap, arbeidsvoorwaarden en BDO in het algemeen.

ONZE MENSEN

Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden werkzaam bij of verbonden aan BDO A&A is in 2020 met 5% toegenomen tot 877 (2019: 835). De toename is gelijkmatig verdeeld over de drie groepen; de ratio's zijn gelijk gebleven.

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

2020*	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	70	154	654	877
Ratio (% van het totaal)	8%	18%	75%	100%

2019	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	69	148	618	835
Ratio (% van het totaal)	8%	18%	74%	100%

* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Hoewel op het functieniveau van ervaren (assistent) accountants altijd vacatures bestaan, is de spanning op de arbeidsmarkt voor deze professionals zodanig groot dat het niet realistisch blijkt deze vacatures via zijinstroom te vervullen. Wij hebben ons net als voorgaande jaren in 2020 daarom vooral gericht op het werven van starters en het behouden van de huidige (ervaren) assistenten.

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 4% toegenomen naar 5,2 jaar (2019: 5,0). Vooral partners en (senior) managers waren in 2020 gemiddeld langer werkzaam binnen BDO dan in 2019.

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

	2020	2019
Partners	15,9	14,4
(Senior) Managers	9,9	9,6
Overige	2,9	2,8
Gemiddeld	5,2	5,0

Het totale verloop binnen onze formatie is wederom ten opzichte van vorig jaar afgenomen, naar 12,7% (2019: 15,0%). Het verloop is afgenomen onder zowel partners, (senior) managers als overige teamleden. Het behoud van meer ervaren professionals blijft wel een continue uitdaging.

Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

	2020	2019
Partners	0,0%	2,9%
(Senior) Managers	14,3%	19,7%
Overige	13,6%	15,2%
Totaal	12,7%	15,0%

Traditioneel is de uitstroom van professionals kort na het behalen van hun RA-titel relatief groot. Deze professionals zijn echter van essentieel belang voor de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten en de opleiding en begeleiding van minder ervaren professionals en starters. Het in 2019 gestarte begeleidingstraject 'Geef vorm aan je carrière', specifiek gericht op deze titelbehalers, is in 2020 positief geëvalueerd en met een nieuwe lichte deelnemers gecontinueerd. Dit traject helpt deze professionals de rust en ruimte te nemen om, onder begeleiding van een mentor, gefaciliteerd door de praktijkleider en geïnspireerd door de 'zeven eigenschappen van effectief leiderschap' van FranklinCovey, hun individuele toekomstperspectief en bijbehorend plan te formuleren.

Begin 2020 heeft BDO het Charter Talent naar de Top (TndT) getekend en zich daarmee gecommitteerd aan onder andere de doelstelling van ten minste twintig procent vrouwen aan de top (vertaald naar minimaal twintig procent vrouwelijke audit partners binnen drie tot vijf jaar), de ontwikkeling van een strategie om deze ambitie te verwezenlijken en het jaarlijks rapporteren van onze voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators. In 2020 is geïnventariseerd hoe vrouwelijke professionals worden beoordeeld in de strategische personeelsplanning (SPP) en op welke wijze zij worden begeleid in hun groei. De komende jaren zal onder andere worden onderzocht, mede door beter te luisteren naar de wensen van vrouwelijk talent en de uitdagingen waar zij voor staan, welke randvoorwaarden nodig zijn zodat het vrouwelijke talent binnen BDO verder doorgroeit dan nu gemiddeld gebeurt.

Ontwikkeling en permanente educatie

Wij investeren voortdurend in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het totale aantal uren besteed aan training en opleiding is met 11,8% gestegen naar 179.418 uur (2019: 160.495). Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2020 hebben besteed aan training en opleiding is toegenomen naar 215,7 (2019: 204,5).

Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden (in fte)

	2020	2019
Partners	64,8	83,3
(Senior) Managers	87,5	92,3
Overige	261,1	244,5
Totaal	215,7	204,5

Vanwege de noodzakelijke coronamaatregelen konden de meeste opleidingen en trainingen niet plaatsvinden in de vorm en op de locatie die we gewend zijn. In aangepaste vorm en veelal op afstand hebben professionals desondanks voldoende opleiding en training kunnen volgen, zoals de verplichte e-learnings over de Wwft en de onafhankelijkheidsregels, de Summerschool en Summercourse, vaktechnische overleggen, trainingen over controlemethodologie, webinars over COVID-19 en de NOW-regelingen en het maken van de verplichte NBA Kennistoets. In het kader van het verbeteren van de effectiviteit van de controlewerkzaamheden en het beter beheersen van projectmatig werken in teams, heeft het Bureau Vaktechniek (BVT) cursussen verzorgd waarin centraal stond: meer en betere kennis verkrijgen van de klant en de processen bij een klant waarmee een betere risico-inschatting kan worden gemaakt zodat kan worden gekomen tot een effectievere controleaanpak.

Om starters goed in te werken, is binnen de richtlijnen van het RIVM en het daarop gebaseerde kantoorbeleid, ruimte gecreëerd om de begeleiding van starters door hun directe collega's zoveel als mogelijk op kantoor te laten plaatsvinden.

Mentoring is in 2020 verder versterkt door het centraal stellen van het GROW-model in mentor-gesprekken: focus op de toekomst (*goal*), focus op het nu (*reality*), focus op de mogelijkheden (*options*) en focus op acties (*will*).

In 2020 is de regeling voor het opdoen van werkervaring binnen een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie voorafgaand aan de benoeming tot partner aangepast. De oude regeling was vooral gericht op senior managers in het partnertraject en op het realiseren van een minimaal aantal normuren. Het nieuwe Professional Development Program (PDP) is beschikbaar voor alle managers en senior managers die zich vaktechnisch willen verrijken. In het PDP wordt gewerkt met individuele leerdoelen en een begeleider die de kwalitatieve voortgang van het realiseren van die doelen monitort. Na afronding van het PDP ontvangt de deelnemer een certificaat. Dit certificaat is een van de vereisten om te kunnen worden benoemd tot partner.

De afdeling QRM monitort de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten. Begin 2020 heeft QRM vastgesteld dat drie accountants (2019: 6) in eerste aanleg niet aan hun PE-verplichting over 2019 hadden voldaan. Zij hebben een inhaalverplichting gekregen en in 2020 alsnog voldaan aan hun PE-verplichting over 2019.

Per 1 januari 2020 geldt voor de accountants in onze organisatie de nieuwe PE-regeling. Deze regeling houdt in dat elke accountant aan het begin van het kalenderjaar een PE-plan opstelt, met daarin de functie, werkzaamheden, leerdoelen en leeractiviteiten voor dat kalenderjaar. Aan het eind van het kalenderjaar evalueert de accountant de daadwerkelijke leeractiviteiten. BDO-accountants leggen het plan en de evaluatie vast in een PE-portfolio in ons centrale systeem *BDO Dat ben ik*. Daarbij is gewaarborgd dat in ieder geval het verplichte opleidingsprogramma onderdeel is van de PE-portfolio. Het plan en de evaluatie worden beoordeeld en geaccordeerd door de TOP-beoordelaar. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de permanente educatie ligt daarmee bij de betreffende accountant en diens TOP-beoordelaar. De afdeling QRM ziet erop toe dat het PE-plan en de evaluatie tijdig zijn ingediend en goedgekeurd door de TOP-beoordelaar en voert een beperkte inhoudelijke monitoring uit op basis van deelwaarnemingen.

Beoordeling en beloning medewerkers en partners

Na een succesvolle pilot in 2019, is met ingang van 2020 het moment waarop de beoordelingsgesprekken in het kader van de TOP-evaluatiecyclus worden gevoerd vervroegd van het einde van het kalenderjaar naar de zomerperiode. Dit moment in het jaar heeft als voordelen dat:

- ▶ de beoordelingscyclus efficiënter verloopt, waarbij de druk van de uren valt in de relatief rustige periode;
- ▶ de beoordeling plaatsvindt direct na afsluiting van het controleseizoen en wordt gebaseerd op actuele informatie over het functioneren van medewerkers;
- ▶ promoties plaatsvinden bij aanvang van het nieuwe controleseizoen, zodat daarmee rekening kan worden gehouden bij het samenstellen van teams;
- ▶ de beoordeling in de tijd is losgekoppeld van de beloning, waardoor in de zomerperiode tijd en rust is voor het 'goede' gesprek gericht op de ontwikkeling en ambities en de financiële consequenties in een kort salaris-gesprek in december aan bod komen;
- ▶ in de periode aan het einde van het kalenderjaar meer tijd beschikbaar is voor de voorbereidingen voor nieuwe controles en die tijd kan worden besteed aan de effectieve en efficiënte projectorganisatie.

In het rapport 'Bewust Belonen en Waarderen' (juni 2020) roept de AFM financiële ondernemingen op te onderzoeken welke belonings- en waarderingsprikkelers door medewerkers worden ervaren en deze zodanig in te richten dat een zorgvuldige behandeling van klanten mogelijk wordt gemaakt. Mede naar aanleiding van dit rapport en gelet op ons streven een passend beloningsbeleid te voeren, wordt in 2021 onderzocht welke financiële en niet-financiële prikkels BDO geeft aan haar professionals, hoe deze prikkels door hen worden ervaren en op welke manier BDO kan komen tot een stimuleringsbeleid waarin de financiële en niet-financiële prikkels bevorderend werken op de kwaliteitsgerichte gedragingen van haar professionals. Daarbij staat voor ons als accountantsorganisatie het publiek belang centraal, waar voor de financiële ondernemingen in het AFM-onderzoek de focus ligt op het klantbelang.



ETHISCHE STANDAARDEN

Integriteit en onafhankelijkheid

Integere en beheerste bedrijfsvoering

In 2020 is het integriteitsbeleid als onderdeel van het BDO Kwaliteitsbeleid herzien. Hierin is verduidelijkt wat wij verstaan onder integriteitsrisico's en integriteitsissues en welke maatregelen we nemen om integriteitsrisico's te beheersen en integriteitsissues op te volgen. Ook is verder uitgewerkt wat wij verstaan onder incidenten en hoe we omgaan met incidenten en incidentmeldingen aan de AFM. Indien BDO-professionals bij klanten kennis krijgen van fraude, ongebruikelijke transacties of andere onregelmatigheden, of vermoedens daarvan, wenden zij zich tot het centrale meldpunt dat hiervoor is ingericht. In de jaarlijkse compliance statements bevestigen partners het naleven van deze interne meldplicht.

Witwassen, terrorismefinanciering, fraude en corruptie, en de poortwachtersrol van accountants daarbij, stonden ook in 2020 onverminderd in de maatschappelijke aandacht. In september 2020 is het vernieuwde Wwft-beleid vastgesteld en in overeenstemming gebracht met de laatste wijzigingen in wet- en regelgeving (zoals het schrappen van de objectieve reden voor melding van een ongebruikelijke transactie en de bepalingen rondom de invoering van het UBO-register). Verder maakt het vernieuwde Wwft-beleid meer gebruik van de wettelijke mogelijkheden om maatwerk toe te passen bij het uitvoeren van een cliëntonderzoek. Om de praktijk te ondersteunen bij het verzamelen van de juiste informatie is een Wwft-toolkit ontwikkeld. Een e-learning over de Wwft, verplicht gevolgd door vrijwel alle BDO-professionals, heeft bijgedragen aan het vergroten van het bewustzijn en de kennis van de Wwft. Daarnaast is de Wwft nadrukkelijk onder de aandacht gebracht in nieuwsberichten van de Raad van Bestuur en QRM en in vaktechnische overleggen. Daarbij is ook in het bijzonder gewezen op het verhoogde risico op financieel-economische criminaliteit en nieuwe manieren van witwassen die samenhangen met de gevolgde systematiek van 'eerst uitkeren en dan controleren' die is gehanteerd bij de verschillende economische coronamaatregelen.

BDO A&A heeft in 2020 21 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2019: 43 meldingen). In 2019 hadden 15 meldingen betrekking op de objectieve indicator inzake hoogerisicolanden die per 18 oktober 2019 is vervallen. Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	2020	2019
Meldingen ongebruikelijke transacties	21	43

Integriteit en onafhankelijkheid (vervolg)

Onafhankelijkheid

In 2020 hebben wij twee overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels (2019: 0): een tekortkoming en een schending. De tekortkoming had betrekking op het niet of niet tijdig indienen van de verplichte onafhankelijkheidsbevestiging. Achteraf zijn daarbij geen inbreuken op de onafhankelijkheid van accountants of BDO als organisatie gebleken. De schending had betrekking op het niet naleven van eerdere afspraken over het vervreemden van een financieel belang in een beleggingsfonds. (Zie ook het totaaloverzicht van geconstateerde overtredingen in het hoofdstuk '[Monitoring en evaluatie](#)').

	2020	2019
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	2	0
% van totaal aantal medewerkers	0,2%	0%

Om de kennis van onafhankelijkheidsregels en de vaardigheden deze in de praktijk toe te passen te actualiseren is begin 2020 een e-learning beschikbaar en verplicht gesteld en gevolgd in de gehele organisatie. Het niveau en de diepgang van deze e-learning zijn afgestemd op de verschillende Lines of Service en de functieprofielen in de organisatie. Gelet op de impact en complexiteit van de onafhankelijkheidsregels is blijvende aandacht voor trainingen en andere communicatie over dit onderwerp noodzakelijk. In de QRM-nieuwsbrief is bijvoorbeeld het internationale beleid inzake het uitvoeren van een conflict-of-interest check nogmaals onder de aandacht gebracht, evenals de voorwaarden waaronder diensten als controlediensten bij OOB's mogen gelden. Daarnaast zijn de aanpassingen in de ViO inzake langdurige betrokkenheid vertaald in BDO-beleid en is een nadere uitwerking gemaakt van de onafhankelijkheidsregeling voor de Raad van Commissarissen.

In 2020 was voor het eerst de *fee cap* uit de EU Verordening van toepassing op de samenloop van dienstverlening bij OOB's (voor zover die inhoudelijk is toegestaan): dit betekent dat, indien BDO gedurende de periode 2017-2019 andere diensten leverde aan een OOB-controleklant (of aan de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB), de totale vergoedingen voor deze diensten in het boekjaar 2020 niet meer mogen bedragen dan 70% van de gemiddelde vergoedingen die in de boekjaren 2017-2019 zijn betaald voor de wettelijke controle(s) van de (geconsolideerde) jaarrekening van die OOB (en waar van toepassing van de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB). Uit een integrale (risico)analyse blijkt dat de vergoedingen naar verwachting ruimschoots onder de *fee cap* blijven.

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders, heeft de daarvoor aangewezen partner in 2020 de financiële situatie beoordeeld van de gedurende 2020 benoemde bestuurder en de per 1 januari 2021 benoemde bestuurders en partner-aandeelhouders. Dit onderzoek heeft geen opmerkingen opgeleverd die een mogelijke verhindering hadden kunnen zijn voor deze benoemingen.

Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

De omvang en ernst van verschillende soorten digitale dreigingen voor de BDO-organisatie blijven zich ontwikkelen. Er is sprake van een continue digitale dreiging voor ons ICT-landschap. In 2020 is bijvoorbeeld een sterke toename zichtbaar van (online) oplichting en zijn cybercriminelen tijdens de coronacrisis bijzonder actief via diverse methodes, waaronder phishing. Daarom wordt dagelijks aandacht besteed aan de beveiliging van onze producten, diensten en ICT-infrastructuur. Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen en gewenst gedrag te stimuleren, zijn ook in 2020 e-learning-modules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor en gevolgd door alle BDO-medewerkers. Verder zijn professionals regelmatig via berichten op intranet en via e-mail geattendeerd op specifieke (nieuwe) risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In 2020 zijn zowel interne als externe audits uitgevoerd op het BDO Information Security Management System (ISMS). Uit deze audits blijkt dat BDO effectief is in de beheersing van risico's en voldoet aan de eisen zoals aan de ISO 27001-norm worden gesteld. Tevens is een privacy audit uitgevoerd bij een interne stafafdeling en zijn aandachtspunten geïdentificeerd om privacyrisico's verder terug te brengen.

BDO A&A heeft in 2020 25 beveiligingsincidenten geregistreerd (2019: 16), waarvan 20 datalekken betroffen (2019: 12). Bij één van deze datalekken is vastgesteld dat het een 'ernstig' datalek betrof, dat kon leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens en dus is dit datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2019: 0).

	2020	2019
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	25	16
Aantal geregistreerde datalekken	20	12
Aantal gemelde datalekken aan de AP	1	0

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

Het totale aantal klachten (extern en intern), klokkenluidersmeldingen, claims en tuchtklachten in relatie tot wettelijke controleopdrachten en/of externe accountants is in 2020 afgenomen tot vier (2019: 9). Het gaat om drie ingediende claims en een aanhangig gemaakte tuchtklacht. Er zijn geen externe klachten, interne klachten of klokkenluidersmeldingen ontvangen.

	2020	2019
Aantal ingediende externe klachten (cf. het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO)	0	0
Aantal ingediende interne klachten (cf. het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten)	0	1
Aantal klokkenluidersmeldingen (cf. de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ("Klokkenluidersregeling"))	0	0
Aantal ingediende claims tegen de organisatie	3	6
Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants	1	2
Totaal	4	9

Twee claims van controleklanten hebben betrekking op vermeend geleden schade, in de vorm van lagere verkoopopbrengst van aandelen of verplichte terugbetaling van ontvangen salaris boven de toepasselijke WNT-norm, die zou zijn veroorzaakt door gebrekkige controlewerkzaamheden door BDO. De betreffende controleopdrachten zijn niet gecontinueerd. Een claim betreft een ingebrekestelling vanwege het niet tijdig aanleveren van de controleverklaring. Na het opstellen van een verbeterplan is de ingebrekestelling ingetrokken en de opdrachtrelatie gecontinueerd.

In 2020 zijn de volgende tuchtzaken tegen bij BDO werkzame externe accountants aanhangig gemaakt of nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB):

- ▶ Een ex-werknemer van een controleklant van BDO stelt, na een arbeidsconflict met zijn werkgever, dat de externe accountant fouten heeft gemaakt bij de controle van de jaarrekeningen 2017 en 2018. Hij klaagt onder meer over de omvang van de voorziening groot onderhoud enover het ontbreken van de egalisatierekening investeringsbijdragen.

Op 4 december 2020 heeft de zitting bij de Accountantskamer plaatsgevonden. De Accountantskamer heeft op 2 april 2021 de klacht ongegrond verklaard. De betrokken accountant is inmiddels niet langer verbonden aan BDO. Dit is de tweede tuchtklacht die de klager tegen de betrokkene heeft ingediend. Klager heeft in het verleden tevens tegen twee andere bij de controle betrokken accountants, werkzaam bij BDO, een tuchtklacht ingediend. Beide klachten zijn ongegrond verklaard.

- ▶ Een externe accountant wordt verweten de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) te hebben overtreden bij de controle en het afgeven van een goedkeurende verklaring bij de jaarrekeningen 2016 en 2017 van een controleklant (2019). De Accountantskamer heeft op 20 maart 2020 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van berisping opgelegd. Klager en de externe accountant hebben beiden hoger beroep ingesteld. Voor de mondelinge behandeling is nog geen zittingsdatum bepaald.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de afgegeven controleverklaring niet voldoet aan de wet (art. 2:393 lid 3 en/of lid 5 sub e BW), voor zover deze ziet op gebeurtenissen na balansdatum en het bestuursverslag in de jaarrekening 2018 van een controleklant (2019). Daarnaast stelt de klager dat de accountant de goedkeurende verklaring had moeten intrekken of aanpassen. De klacht is ingediend op 30 september 2019, de mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 20 november 2020. De Accountantskamer heeft op 9 april 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de betrokken accountant de maatregel opgelegd van berisping. De uitspraak wordt bestudeerd en een besluit over een hoger beroep is nog niet genomen.

In 2020 is de volgende tuchtzaak afgerond:

- ▶ Twee voormalige externe accountants worden door de AFM verweten de fundamentele beginselen van de VGBA (integriteit, professionaliteit en vakbekwaamheid en zorgvuldigheid) niet te hebben nageleefd in het kader van hun werkzaamheden met betrekking tot de jaarrekening van een controleklant en de hiermee samenhangende voorbereiding van een AFM-onderzoek. De klacht is op 17 mei 2018 ingediend en de mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 4 februari 2019. De Accountantskamer heeft op 14 april 2020 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de betrokken (voormalig) accountants de maatregel opgelegd van tijdelijke doorhaling van de inschrijving in de NBA- en AFM-registers voor de duur van drie maanden. Er loopt nog een beroepsprocedure van een van de voormalige externe accountants.

AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN

Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

BDO hanteert al enige jaren een verscherpt beleid voor aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten. Op die manier creëren we meer tijd en betere omstandigheden om de kwaliteit van de opdrachtuitvoering te waarborgen. Er wordt zeer zorgvuldig gekeken naar offerteaanvragen voor controleopdrachten, met name in geval van grote internationale klanten, onder meer voor wat betreft de eventuele vaktechnische risico's, de benodigde expertise en de beschikbare capaciteit binnen BDO. Het beleid van het MT A&A is erop gericht om de gemiddelde omvang per opdracht verder te verhogen en het aantal opdrachten per externe accountant te verlagen, zodat aan iedere opdracht meer aandacht, betrokkenheid en focus kan worden gegeven.

In 2020 is een beperkt aantal opdrachten geweigerd door het MT A&A, waarin wij het positieve signaal zien dat het interne kwaliteitsklimaat verder is verstevigd en partners zelf in toenemende mate kritisch zijn bij het opstarten van een klant- of opdracht-aanvaardingsprocedure. Wel was sprake van een toename van het aantal geweigerde OOB-controleopdrachten, die ook door andere OOB-accountantsorganisaties zijn geweigerd. Na zorgvuldige (her)overweging heeft BDO in deze gevallen geconcludeerd dat de combinatie van capaciteitsissues en kwaliteitsissues in de weg staat van een professionele opdrachtuitvoering. In geval van controleopdrachten die vanuit het BDO-netwerk worden aangedragen (referrals), moeten wij in toenemende mate ook andere BDO Member Firms teleurstellen, en laten wij het maatschappelijk belang van de kwaliteit die BDO in Nederland kan leveren prevaleren.

Indien op het moment van de aanvaarding of continuering van een opdracht sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling QRM een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. QRM heeft bij BDO A&A voor 241 opdrachten (2019: 279), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2020 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd. De opgelegde maatregelen betreffen onder meer OKB, TKB, IFRS-review, verplichte BVT-consultatie, verplichte roulatie of een aanwijzing voor de teamsamenstelling. Vervolgens kunnen na aanvaarding of continuering van een opdracht alsnog aanvullende maatregelen worden toegewezen. Dit betreft vooral kwaliteitsmaatregelen tijdens de opdrachtuitvoering, zoals ETD-coaching, TKB, IFRS-review en OKB (zie ook de totale aantallen van deze kwaliteitsmaatregelen in het hoofdstuk '[Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering](#)').

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd

	2020	2019
Aantal opdrachten	241	279

Procedure en systemen

Voor een beheerst proces van opdracht-aanvaarding vindt twee keer per week overleg plaats tussen QRM en het MT A&A over ontvangen offertezoekers voor controleopdrachten. Daarmee is geborgd dat reeds in de offertefase wordt stilgestaan bij de nodige kwaliteitsoverwegingen. Bij offertezoekers van OOB's (met uitzondering van woningcorporaties) dient tevens de Raad van Bestuur te worden betrokken.

In verband met de nieuwe opdrachten die samenhangen met de NOW-regeling (op grond van NV COS 3900N en 4415N) zijn specifieke sjablonen ontwikkeld om de (mogelijk bijzondere) omstandigheden bij de betreffende klant in voldoende mate inzichtelijk te krijgen bij opdracht-aanvaarding. Om dergelijke opdrachten doelmatig en doeltreffend te kunnen uitvoeren, richt BDO zich hoofdzakelijk op het aanvaarden van opdrachten van ondernemingen waarvan BDO reeds de 'huisaccountant' is.

Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2020 van BDO Nederland bedraagt € 306,9 miljoen (2019: € 293,8 miljoen), waarvan € 114,2 miljoen (2019: € 107,8 miljoen) van de Line of Service A&A.

(Bedragen in € miljoen)*	2020	%	2019	%
Audit & Assurance	114,2	37,2%	107,8	36,7%
Accountancy & Bedrijfsadvies	80,7	26,3%	79,8	27,2%
Belastingadvies	75,7	24,7%	72,2	24,6%
Advisory	36,3	11,8%	34,0	11,6%
Totaal	306,9	100%	293,8	100%

* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Omzet (vervolg)

De uitsplitsing van de omzet in verschillende vormen van dienstverlening, blijkt uit onderstaand overzicht:

SAMENSTELLING OMZET BDO 2020*	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	5,2		1,0	0,2**	6,4	2,1%
Wettelijke controle jaarrekening – overige	74,3	1,6	2,2	16,0	94,0	30,6%
Overige jaarrekeningcontrole		25,6	1,6	3,7	30,8	10,0%
Overige verklaringen en assurancerapporten			5,8	4,1	9,9	3,2%
Overige				165,7	165,7	54,0%
Totaal	79,5	27,2	10,6	189,7	306,9	100%

SAMENSTELLING OMZET BDO 2019**/**	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	3,0		0,2	0,1**	3,4	1,1%
Wettelijke controle jaarrekening – overige	70,0	0,2	2,0	15,8	88,1	30,0%
Overige jaarrekeningcontrole		26,2	1,5	4,7	32,5	11,1%
Overige verklaringen en assurancerapporten			6,3	5,6	11,9	4,1%
Overige				157,9	157,9	53,7%
Totaal	73,1	26,5	10,1	184,1	293,8	100%

* *Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.*

** *Dit betreffen toegestane controlediensten op grond van NV COS 4400, zoals bedoeld in artikel 16, vierde lid, van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten of diensten bij 'nieuwe' OOB's die op grond van overgangsrecht in 2020 waren toegestaan.*

*** *De vergelijkende cijfers van 2019 zijn gewijzigd. Overige diensten waren vermeld als verricht bij (wettelijke) controleklanten, terwijl die klanten in 2019 inmiddels kwalificeerden als 'overige' klanten aangezien de (wettelijke) controle in eerdere jaren reeds was afgerond of beëindigd.*

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

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

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

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

OPDRACHTUITVOERING

Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2020 1.341 wettelijke controles (2019: 1.323), waarvan 81 bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2019: 40). De lijst van OOB's waarbij BDO het afgelopen jaar wettelijke controles heeft uitgevoerd is opgenomen in [bijlage A](#). De beperkte toename van het aantal wettelijke controles met 1,4% weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdrachtaanvaarding en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

Het aantal OOB-controleklanten is in 2020 in belangrijke mate toegenomen vanwege de uitbreiding van de OOB-definitie per 1 januari, waardoor ook grote woningcorporaties, grote pensioenfondsen, netbeheerders en enkele instellingen voor wetenschappelijk onderzoek als OOB worden aangemerkt. Deze wetwijziging heeft voor BDO tot gevolg gehad dat 48 bestaande controleklanten, voornamelijk grote woningcorporaties en een enkele netbeheerder, met ingang van 2020 als OOB gelden. Binnen de daarvoor geldende overgangsregels zijn alle eventuele overige werkzaamheden bij de nieuwe OOB's tijdig afgerond of beëindigd. Daarnaast heeft BDO in 2020 twee nieuwe OOB-controleklanten aanvaard en zijn negen OOB-controleklanten niet gecontinueerd.

Coronacrisis en kwaliteitsmanagement voor opdrachtuitvoering

De coronacrisis heeft ook aanpassingen gevergd in ons kwaliteitsmanagement voor opdrachtuitvoering, zowel voor lopende opdrachten als voor nieuwe vormen van dienstverlening. Zo is een themapagina ingericht op intranet waarop BVT professionals op de hoogte houdt van alle relevante publicaties, zodat zij steeds beschikken over de juiste informatie en hulpmiddelen voor de uitvoering van hun werkzaamheden. BVT heeft FAQ's opgesteld over de impact van de coronacrisis op verslaggeving (RJ en IFRS) en de controle. Deze beschrijven onder andere het BDO-beleid voor verwachte toelichtingen in het bestuursverslag, de jaarrekening en de impact op de controleverklaring. Ook zijn specifieke sjablonen ontwikkeld om consistente documentatie in het controledossier te faciliteren en zijn (tijdelijke) wijzigingen doorgevoerd in de consultatieprocedure.

Om de kwaliteit van de uitvoering van de nieuwe opdrachten die samenhangen met de NOW-regeling (op grond van NV COS 3900N en 4415N) te waarborgen, is onder meer een specifiek NOW-supportteam opgericht met professionals vanuit BVT, QRM en Legal. Het NOW-supportteam ondersteunt de opdrachtteams in de praktijk bij complexe vraagstukken, die zowel vaktechnisch als moreel-ethisch van aard kunnen zijn, en verzorgt trainingen, stelt tools en templates beschikbaar en heeft een kennisbank (FAQ) ingericht op intranet. Verder zijn OKB's toegewezen aan NV COS 3900N-opdrachten met een verhoogd risicoprofiel.

Methodologie en technologie

BDO investeert jaarlijks in bestaande en nieuwe methodologie en technologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van de wereldwijd gebruikte methodologie, de BDO Audit Manual, en de technologie waarmee we onze controleopdrachten uitvoeren en documenteren, de Audit Process Tool (APT). Een ander deel heeft betrekking op het creëren van een integrale visie rondom IT-innovaties binnen het controleproces en de ontwikkeling en toepassing van concrete tools en applicaties.

Naast de reguliere updates van de BDO Audit Manual, Positions (dwingende bepalingen) en Guidance (handreikingen), is in 2020 geïnvesteerd in de wijze waarop deze bij de uitvoering van controleopdrachten doelmatig en doeltreffend worden toegepast. Hiervoor is gebruikgemaakt van het procesraamwerk 'scrum voor de audit'. Zowel professionals in de praktijk als de ondersteunende planners en scrummasters zijn intensief getraind en gecoacht op de toepassing van scrum ter verbetering van het proces- en projectmanagement op controleopdrachten.

Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. Het 'Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands'-team (CAT-NL-team) maakt innovaties in de Nederlandse controlepraktijk technisch toepasbaar. Daarnaast spelen HR, voor wat betreft verandermanagement, en BVT, voor wat betreft de vaktechniek en controlemethodologie, een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve technologie in de controle. In 2020 is onder andere gewerkt aan de toepassing van nieuwe tools zoals Robot-X, Datasnipper en BDO Advantage en wordt onderzoek gedaan hoe Machine Learning in de nabije toekomst de controle kan ondersteunen. Verder is BDO Lead in gebruik genomen: een webbased applicatie die opdrachtteams in staat stelt om de nodige berekeningen te maken voor de juiste verslaggeving van leasecontracten op basis van IFRS 16 en deze gestructureerd te documenteren. Een belangrijk aandachtspunt bij de implementatie van nieuwe tools is dat die niet allemaal evenveel of even snel worden gebruikt: de beschikbaarheid of de voordelen van het gebruik bleken niet bij alle professionals voldoende bekend. Wij verbeteren in 2021 de interne communicatie en training hieromtrent.

Parallel aan het voortdurend incrementeel verbeteren van de controlemethodologie wordt onderzoek gedaan naar een meer fundamentele vernieuwing van het controleproces om externe accountants in staat te stellen te voldoen aan de gerechtvaardigde kwaliteitsverwachtingen van stakeholders. Dit vergt een andere manier van organiseren van de controle.

Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen

In 2020 heeft het MT A&A de lijn doorgezet om onze partners te begeleiden bij het maken van de juiste keuzes als het gaat om de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles, het sturen op een intensieve partnerbetrokkenheid, evenwichtige teambezetting met voldoende betrokkenheid van senior professionals en het sturen op het aanwezig zijn bij de teams. Verder is aandacht geweest voor de benodigde focus van externe accountants op het uitvoeren van controles en het waar nodig afbouwen van overige opdrachten en werkzaamheden. Het beleid van de afgelopen jaren om te werken aan een betere opleiding en doorstroming van professionals lijkt zijn vruchten af te werpen: de teamopbouw is verbeterd en de werkzaamheden kunnen beter en op het juiste niveau binnen de teams worden belegd. Dit zien we terug in een verschuiving in de relatieve betrokkenheid van teamleden ten opzichte van vorig jaar.

Om professionals meer focus te laten hebben op hun (directe) controlewerkzaamheden, is in 2020 onderzoek gedaan naar de wijze waarop de organisatie van indirecte taken en werkzaamheden kan worden verbeterd. De aanbevelingen duiden op de noodzaak van duidelijke kaders en meer coachend leiderschap. De opvolging van deze aanbevelingen is opgepakt door de Praktijkleiders A&A.

De nieuwe opdrachten in verband met de NOW-regeling, in aanvulling op de toch al hoge werkdruk, leiden tot zorgen over de haalbaarheid van de planning met betrekking tot het tijdig kunnen afgeven van de noodzakelijke accountantsverklaringen. Wij streven ernaar in goed overleg en met substantieel extra inspanning te voldoen aan de hooggespannen verwachtingen, maar kunnen niet garanderen dat dat in alle gevallen gaat lukken.

De stijging in het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten (4,3%) wordt veroorzaakt door een toename van het aantal controleopdrachten (1,4%) en een toename van het aantal bestede uren per opdracht (2,9%).

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is licht afgenomen tot 3,3% (2019: 3,8%)

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

2020	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	991	13.205	42.616	56.811
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,7%	4,4%	3,3%	3,3%

2019	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	1.085	12.684	48.260	62.029
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,8%	4,5%	4,0%	3,8%

Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen (vervolg)

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

2020*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	3.123	8,0%	56.412	6,2%	59.535	6,2%
(Senior) Managers	8.020	20,7%	153.146	16,8%	161.167	16,9%
Overige medewerkers	27.682	71,3%	704.257	77,1%	731.939	76,8%
Totaal	38.825	100%	913.816	100%	952.641	100%

2019	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	3.106	11,1%	58.748	6,6%	61.854	6,7%
(Senior) Managers	5.911	21,1%	140.740	15,9%	146.651	16,1%
Overige medewerkers	19.029	67,8%	685.931	77,5%	704.960	77,2%
Totaal	28.046	100%	885.419	100%	913.465	100%

* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

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

2020*	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	3.123	3%	56.412	49%	4.767	4%	50.055	44%	114.357
(Senior) Managers	8.020	3%	153.146	62%	11.423	5%	76.309	31%	248.899
Overige medewerkers	27.682	3%	704.257	72%	52.619	5%	190.141	20%	974.699
Totaal	38.825	3%	913.816	68%	68.810	5%	316.504	24%	1.337.955

2019	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	3.106	3%	58.748	51%	4.408	4%	48.269	42%	114.531
(Senior) Managers	5.911	3%	140.740	61%	10.433	4%	75.380	32%	232.463
Overige medewerkers	19.029	2%	685.931	68%	53.010	5%	247.412	25%	1.005.383
Totaal	28.046	2%	885.419	65%	67.852	5%	371.061	27%	1.352.377

* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering

Kwaliteitsinstrumentarium

In 2020 is het kwaliteitsinstrumentarium gericht op het waarborgen van de kwaliteit van de opdrachtuitvoering verankerd in het herziene BDO Kwaliteitsbeleid. De kwaliteitsmaatregelen voor opdrachtuitvoering ondersteunen enerzijds de eindverantwoordelijke (externe) accountant en het opdrachtteam bij het leveren van kwaliteit, anderzijds de accountantsorganisatie bij het beheersen en bewaken van kwaliteit. Met het concept van de lerende organisatie als uitgangspunt, maakt het kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering een duidelijk onderscheid tussen integraal samenhangende maatregelen gericht op leren, coachen en verstevigen van de kwaliteit van de controlepraktijk door BVT onder directe aansturing van het MT A&A (voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring) en maatregelen gericht op monitoring en toetsing door QRM (na afgifte van de controleverklaring). (Voor een beschrijving van de maatregelen, zie bijlage '[BDO Kwaliteitsmanagementsysteem](#)').

Conform het kwaliteitsbeleid worden aan minimaal twee dossiers van iedere partner kwaliteitsmaatregelen toegewezen, waarvan minimaal één OKB. De tweede kwaliteitsmaatregel kan zijn ETD-coaching, inzet van een specialist, een TKB of een OKB en wordt per partner individueel bepaald. Daarnaast kan QRM kwaliteitsmaatregelen van consultatie, Supportteam of IFRS-review toewijzen aan opdrachten waarbij een of meer specifieke risico-indicatoren van toepassing zijn of gedurende de opdrachtuitvoering van toepassing blijken, of bijvoorbeeld aanwijzingen geven voor de teamsamenstelling. De keuze voor het type kwaliteitsmaatregel hangt mede af van de aard en omvang van de eventuele kwaliteitsrisico's die voor de betreffende opdracht zijn geïdentificeerd en of de opdracht voldoet aan de criteria die een specifieke kwaliteitsmaatregel verplicht stellen.

VÓÓR AFGIFTE VERKLARING

ETD-SUPPORT
INZET VAN SPECIALISTEN
CONSULTATIEPROCEDURE
TKB
OKB

INCIDENTENMANAGEMENT
/ SUPPORTTEAM



NA AFGIFTE VERKLARING

MONITORING:
COLD REVIEWS
EN
THEMAGERICHTE
KWALITEITSREVIEW

ETD-coaching

Na de succesvolle pilot in het najaar van 2019, is de kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching in 2020 gecontinueerd en toegepast bij veertien opdrachten (2019: 10). Opdrachtteams zijn tijdens de Engagement Team Discussion (ETD) gecoacht bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

Aantal opdrachten met ETD-coaching

	2020	2019
Aantal opdrachten met ETD-coaching	14	10

Inzet van specialisten

De betrokkenheid van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2020 toegenomen ten opzichte van 2019, met name bij OOB-controleopdrachten. Deze toename van IT-specialisten bij OOB-controles hangt in belangrijke mate samen met het feit dat vooral bij de controles van woningcorporaties vaker en intensiever gebruik wordt gemaakt van IT-specialisten.

De inzet van fiscale specialisten is gericht op het vergroten van de kwaliteit van de (fiscale) risicoanalyse, bijvoorbeeld met betrekking tot vennootschapsbelasting of grensoverschrijdende activiteiten. De fiscale specialisten nemen deel aan de ETD en in voorkomende gevallen aan gesprekken met de controleklant over belastingen. Forensische specialisten worden ingezet om deel te nemen aan de ETD, aan gesprekken met de controleklant over de frauderisico's en om het controleplan te beoordelen, gericht op het vergroten van de kwaliteit van de (fraude)risicoanalyse en het inspelen op die risico's met de juiste controlewerkzaamheden. De totale betrokkenheid van overige specialisten, zoals fiscalisten en forensische specialisten, is ongeveer gelijk gebleven.

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

IT-SPECIALISTEN	2020	%	2019	%
Controle OOB	2.473	6,4%	705	3,2%
Controle niet-OOB	33.728	3,7%	31.492	3,5%

Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

OVERIGE SPECIALISTEN	2020	%	2019	%
Controleopdrachten	13.900	1,3%	14.403	1,4%

Consultatieprocedure

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consultaties is met meer dan 33% toegenomen tot 801 (2019: 599).

In 2020 is een aantal aanpassingen gedaan in de consultatieprocedure die hebben geleid tot meer ingediende consultaties:

- ▶ In april 2020 is een tijdelijke aanpassing doorgevoerd in de consultatieverplichtingen: de consultatieverplichting in geval van een onverplicht toelichtende paragraaf in de controleverklaring op grond van NV COS 706 is vervallen, voor zover deze betrekking heeft op het verwijzen naar passages in de jaarrekening en het bestuursverslag over de impact van de coronacrisis. Tegelijkertijd is juist een consultatie verplicht gesteld indien een controleverklaring *geen* paragraaf ter benadrukking rondom de coronacrisis bevat.
- ▶ Met ingang van 2020 zijn 'Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe-opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D)' en 'Significant continuïteitsrisico' als nieuwe categorieën voor verplichte consultatie toegevoegd.
- ▶ De aard van de categorie 'Fout in jaarrekening' is gewijzigd: waar voorheen consultatie uitsluitend verplicht was indien mogelijk sprake was van herstel van een fundamentele fout (op basis van artikel 2:362 BW), is sinds 2020 consultatie verplicht bij ieder fouterstel (op basis van de RJ 150).

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

CONSULTATIES	2020	2019
Afwijking van standaardverklaringen	265	221
Compliance met wet- en regelgeving	7	12
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe-opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D)	48	8
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages voor derden bij opdrachten tot verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (o.b.v. NV COS 4400N)	187	236
Fout in jaarrekening	93	3**
Externe verslaggeving	54	58
Significant continuïteitsrisico	25	n.b.
Overige (w.o. impact corona)	122	61
Totaal	801	599

* Dit betreft alle consultaties bij Bureau Vaktechniek op het gebied van 'accountancy' die afkomstig zijn vanuit zowel de LoS A&A als de LoS A&B. In 2020 waren in totaal 669 van de 801 consultaties (84%) afkomstig vanuit de LoS A&A.

** Waarvan 1 betrekking had op het herstel van een fundamentele fout in een jaarrekening 2017.

Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

In 2020 zijn in totaal 30 TKB's toegewezen aan controleopdrachten (2019: 7). Deze kwaliteitsmaatregel is in 2019 voor het eerst geïntroduceerd en betreft een kwaliteitsbeoordeling van specifieke elementen van de controle. Daarmee houdt de tijdsbesteding aan kwaliteitsbeoordelingen evenredige tred met de risico's in specifieke dossiers.

In 2020 is (voor de controle van boekjaar 2019) bij 53 (2019: 54) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure is nageleefd.

Aantal thematische kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

TKB	2020	2019
Aantal TKB's	30	7
Aantal IFRS-reviews	53	54

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2020 zijn in totaal 120 OKB's toegewezen aan controleopdrachten (2019: 181). Dit betreft OKB's op controleopdrachten waarvan de afronding was gepland in 2020 (controleopdrachten met betrekking tot boekjaar 2019).

79 OKB's zijn toegewezen aan controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2019: 122). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd is 6,3% (2019: 9,5%). Dit percentage is lager dan in voorgaande jaren, omdat in 2019 het kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering opnieuw is vormgegeven en een OKB niet altijd de best passende kwaliteitsmaatregel bleek binnen het concept van de lerende organisatie. In 2020 zijn daarom minder OKB's uitgevoerd, en minder uren besteed aan het uitvoeren van OKB's, dan in voorgaande jaren.

Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's

OKB	2020	2019
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	20	37
Overige OOB's	21	22
Vrijwillige OKB's	79	122
Totaal	120	181

De OKB's die zijn gepland voor controleopdrachten met betrekking tot boekjaar 2020, waaronder tevens het toegenomen aantal OOB's vanwege de uitbreiding van de OOB-definitie, zijn in bovenstaand overzicht nog niet zichtbaar. Het aantal OKB's voor OOB-controles met betrekking tot boekjaar 2020 zal aanzienlijk hoger zijn en vooral betrekking hebben op woningcorporaties. Aangezien de wettelijke controles bij woningcorporaties worden uitgevoerd door een selecte groep branchespecialisten en ook de OKB'er dient te beschikken over de nodige specifieke branchekennis, vormt het toewijzen van voldoende, geschikte en onafhankelijke OKB'ers aan deze controles een uitdaging.

De norm voor urenbesteding aan een OKB is relatief en is vastgesteld tussen de 4% en 6% van de totale uren. De gemiddelde urenbesteding van OKB's ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controle waaraan die OKB's zijn toegewezen, was 5,0% (2019: 5,8%).

Uit monitoringactiviteiten is gebleken dat in circa 35% van de gevallen de relatieve urenbesteding van de OKB lager was dan de norm. Deze gevallen zijn nader geëvalueerd. De lagere OKB-urenbesteding wordt op met name kleinere opdrachten verklaard door de geringe complexiteit van de opdracht. Op grotere opdrachten heeft de lagere relatieve urenbesteding in voorkomende gevallen te maken met het feit dat de OKB zich richt op de significante risico's, terwijl het controleteam aanvullend ook veel uren heeft besteed aan werkzaamheden voor overige onderdelen. Wij overwegen de norm voor relatieve OKB-urenbesteding nader te differentiëren naar omvang en type opdracht.

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

	2020	2019
Aantal uren besteed door OKB'er (partner en managers)	4.365	6.681
Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht	5,0%	5,8%

In december 2020 heeft de IAASB de definitieve International Standard on Quality Management 2: *Engagement Quality Reviews (ISQM2)* gepubliceerd. Op basis van de eerdere conceptversie hebben wij de verschillen in kaart gebracht tussen het huidige OKB-beleid en ISQM2 en geïnventariseerd welke aanpassingen noodzakelijk zijn om de naleving van deze nieuwe standaard en de consistente kwaliteit van OKB's duurzaam te borgen.

Supportteam

In 2020 heeft als gevolg van specifieke omstandigheden bij drie controleopdrachten, met mogelijke gevolgen voor de integriteit van de accountantsorganisatie, een supportteam gefunctioneerd om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2019: 2).

Aantal opdrachten met een toegewezen supportteam

	2020	2019
Aantal opdrachten met supportteam	3	2

Fraude

In 2020 zijn 63 interne meldingen gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden die betrekking hadden op wettelijke controles (2019: 77).

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst landelijke recherche, tenzij de controleklant de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2020 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2019: 0).

Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden en externe fraudemeldingen

	2020	2019
Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden	63	77
Aantal externe fraudemeldingen	0	0

Het BDO-fraudepanel evalueert de (externe) ontwikkelingen op het terrein van fraude en de casuïstiek binnen de organisatie en is in 2020 vier keer samengekomen (2019: 4).

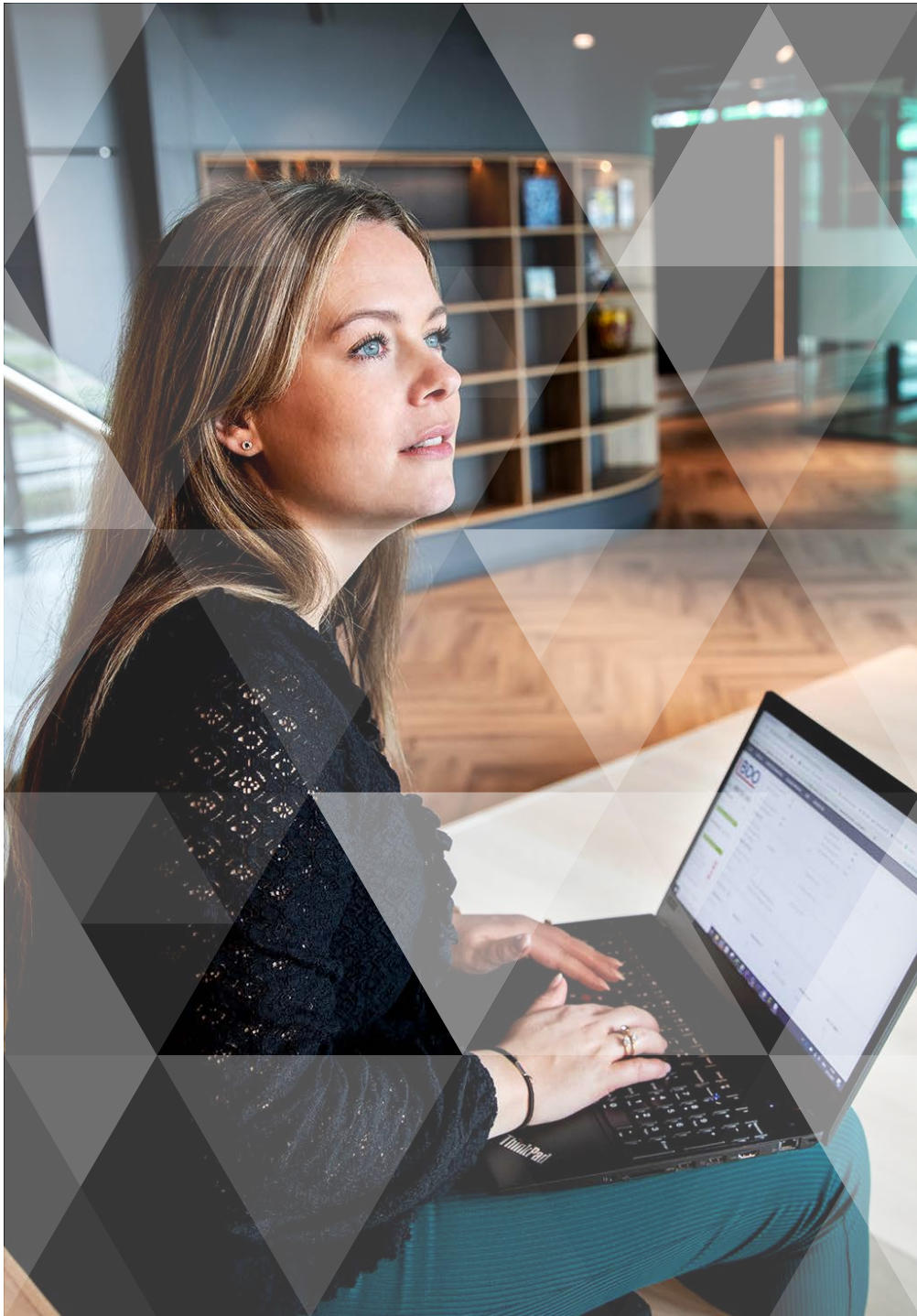
Bureau Vaktechniek

Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) is onveranderd op vijftien gebleven.

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

	2020	2019
Partners	2	2
(Senior) Managers	11	10
Overige	2	3
Totaal	15	15



MONITORING EN EVALUATIE

Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. Begin 2021 heeft de compliance officer verslag gedaan van het uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverlag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2020 toegenomen tot 22 personen (2019: 16). Deze groei had met name betrekking op de integratie van medewerkers van de voormalige Klantdesk die zich nu binnen de afdeling QRM bezighouden met de ondersteunende processen voor conflict-of-interest checks en de Wwft-cliëntenonderzoeken.

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

	2020	2019
Partners	3	3
(Senior) Managers	7	6
Overige	12	7
Totaal	22	16

Toezicht op de professionele dienstverlening

In 2020 is het toezicht op de professionele dienstverlening mede uitgevoerd door middel van het uitvoeren van dossierreviews: interne toetsingen die plaatsvinden na afgifte van de controleverklaring. Een dossierreview is gericht op de kwaliteit van een controledossier en de effectieve werking van elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem die terugkomen in het controledossier. We onderscheiden twee typen dossierreviews: cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews.

- ▶ Cold review. Een cold review richt zich op bepaalde focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt tot een oordeel over het gehele dossier. De toetsing van het dossier en de keuze van de focusgebieden vinden risicogericht plaats. Cold reviews vinden bij iedere partner driejaarlijks plaats.
- ▶ Themagerichte kwaliteitsreview (TKR). Een TKR is gericht op de kwaliteit van een specifiek thema in het controledossier of op de effectieve werking van een specifiek thema binnen het kwaliteitsmanagementsysteem. Een TKR is in tegenstelling tot een cold review niet gericht op het kwalificeren van de kwaliteit van de gehele opdracht of het gehele controledossier, maar uitsluitend op het specifieke onderdeel dat wordt getoetst. Vanaf 2020 vervangen de TKR's de eerdere 'hot reviews', dossierreviews vóór afgifte van de controleverklaring, betrekking hebbend op een of enkele specifieke onderwerpen. TKR's hebben plaatsgevonden in het kader van promotietrajecten, bij horizontaal ingestroomde partners en bij partners in een verbetertraject.

Het MT A&A heeft de uitkomsten van de interne kwaliteitsonderzoeken geëvalueerd en opgevolgd in samenhang met de uitkomsten van oorzakenanalyses. Onder andere door relevante onderwerpen op te nemen in het interne trainingsprogramma, kwaliteitsbevorderende maatregelen op te nemen in het A&A-jaarplan 2021 en individuele gesprekken te voeren over de kwaliteitsgerichtheid van de externe accountants met een onvoldoende. Verder heeft een overkoepelende evaluatie van de afgeronde driejaarscyclus van cold reviews geleid tot aanpassingen in de uitvoering van cold reviews. Vanwege deze evaluatie en aanpassingen is in 2020 relatief laat gestart met de uitvoering van cold reviews en is een groot deel van deze reviews momenteel nog onderhanden.

Vanuit het uitgangspunt van de lerende organisatie, leidt een als onvoldoende beoordeeld dossier niet tot straf, maar is aanleiding om met betrokkenen te bepalen hoe de werkzaamheden bij opvolgende dossiers anders en beter kunnen worden uitgevoerd. De organisatie faciliteert dat elke medewerker, die een bijdrage wil leveren aan het verhogen van de kwaliteit, daartoe in staat wordt gesteld. Voor dossiers die als onvoldoende zijn beoordeeld is een herstelplan uitgevoerd. De herstelwerkzaamheden hebben aangetoond dat in geen van de gevallen sprake was van onontdekte materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken

	2020	2019*
AANTAL COLD REVIEWS	20	17
Uitkomst voldoende	9	5
Uitkomst onvoldoende	3	12
Onderhanden	8	0
AANTAL TKR'S (2020) EN HOT REVIEWS (2019)	18	11
Uitkomst voldoende	13	8
Uitkomst onvoldoende	4	3
Onderhanden	1	0

* De uitkomsten van de reviews die ten tijde van het voorgaande transparantieverlag nog onderhanden waren, zijn in de vergelijkende cijfers geactualiseerd naar de juiste categorie (voldoende of onvoldoende).

Kwaliteitsonderzoeken internationaal

De kwaliteitsonderzoeken vanuit BDO International, de Quality Assurance Reviews (QAR), worden in beginsel iedere drie jaar uitgevoerd. In 2017 heeft bij BDO Nederland voor het laatst een QAR plaatsgevonden. Een volgende QAR was gepland in 2020, maar doorgeschoven naar 2021.

Oorzakenanalyse

In 2020 zijn dertien (2019: 20) oorzakenanalyses (*root cause analysis, RCA*) uitgevoerd met opdrachtteams op acht locaties (2019: 14). De RCA's zijn uitgevoerd nadat een cold review had plaatsgevonden. Het aantal deelnemers aan een RCA varieerde van vier tot tien (gemiddeld zes) en in totaal hebben circa 82 collega's deelgenomen (2019: 115). De uitkomsten van de RCA's zijn gerapporteerd aan het MT A&A en op hoofdlijnen gepresenteerd tijdens de landelijke accountantsvergadering.

Alle opdrachtteams hebben tijdens de RCA geanalyseerd welke factoren tijdens hun opdracht kwaliteitsbevorderend waren (de succesfactoren) en welke kwaliteitsbelemmerend (de verbeterfactoren); ongeacht de uitkomst van de cold review op hun opdracht (voldoende of onvoldoende).

De top 5 succesfactoren bij dossiers met een voldoende en de top 5 verbeterfactoren bij dossiers met een onvoldoende zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Succesfactoren - Voldoende		Verbeterfactoren - Onvoldoende	
1. Face-to-face afstemmen in team	18%	1. Overzicht, projectplanning	19%
2. Teamsamenstelling	15%	2. Voldoende tijd	18%
3. Wij-gevoel	15%	3. Teamsamenstelling	17%
4. Vragen stellen en tegenspreken	11%	4. Korte doorlooptijd	16%
5. Voldoende tijd	11%	5. Frisse blik	8%

De uitkomsten van de RCA's wijzen erop dat het lerend vermogen van professionals groeit, blijkend uit hun kritische zelfreflectie, hoge mate van bewustzijn van hun eigen (on)bekwaamheid en de doordachte en veelzijdige leerpunten op individueel en teamniveau. Tegelijkertijd is het sterke verantwoordelijkheidsgevoel van professionals herkenbaar in de impliciete verwachting (van zichzelf en elkaar) dat zij hun eigen, of de door hen gesignaleerde, problemen (zoals werkdruk) zelf oplossen. Professionals stellen niet makkelijk de hulpvraag en creëren voor hun ondergeschikten niet vanzelfsprekend voldoende (veilige) ruimte voor dialoog om die hulpvraag te faciliteren. Binnen een zichtbaar versterkt kwaliteitsklimaat ervaren professionals nog belemmerende factoren in het systeem waarin zij werken, zoals beperkte tijd, capaciteit en visie en leiderschap op de beschikbare 'kwaliteitsruimte'.

Schendingen

In 2020 zijn in totaal 4 tekortkomingen en 9 schendingen geregistreerd (2019: 2 respectievelijk 11). Zie onderstaand overzicht voor de aard en een omschrijving van de geconstateerde overtredingen.

Aantal en aard van geconstateerde overtredingen

Kwalificatie	Aard van overtreding	Omschrijving	Aantal 2020	Aantal 2019
<i>Tekortkoming</i>	Geen opvolging geven aan door QRM verplicht gestelde maatregel	QRM heeft bij opdrachtaanvaarding een verplichte maatregel voorgeschreven (namelijk het consulteren van het WNT-team ten behoeve van de controle van een WNT-verantwoording). Na monitoring bleek dat de controleverklaring was afgegeven voordat het WNT-team haar werkzaamheden had afgerond. Vanwege mitigerende omstandigheden was geen sprake van schendingen.	3	2
	Niet naleven interne compliance- en onafhankelijkheidsregels	Formulier 'nevenfuncties & onafhankelijkheid' niet ingediend bij QRM, ondanks herinneringen.	1	0
<i>Schending</i>	Onvoldoende kwaliteit	Uit interne dossiertoetsingen (tussentijds of na afronding van de opdracht) is gebleken dat niet is voldaan aan de kwaliteitseisen die BDO stelt aan het uitvoeren van controleopdrachten.	8	11
	Niet naleven intern beleggingsbeleid	Uit het compliance statement van een partner bleek dat eerdere afspraken over het vervreemden van een financieel belang in een beleggingsfonds niet waren nageleefd.	1	0
Totaal			13	13

Meldingen aan externe toezichhouders

BDO heeft in 2020 in totaal vijftien meldingen gedaan aan relevante toezichhouders (AFM en De Nederlandsche Bank (DNB)) (2019: 13).

- ▶ De belangrijkste redenen voor tussentijdse beëindiging of intrekking van wettelijke controleopdrachten betroffen het faillissement van de controleklant of het feit dat de controleklant niet in staat of bereid was de accountant te voorzien van de informatie die voor de uitvoering van de wettelijke controle benodigd was. In een geval heeft de controleklant de opdracht tussentijds ingetrokken om die te laten afronden door een bij BDO uit dienst getreden accountant. In een ander geval heeft BDO de opdracht tussentijds beëindigd vanwege een onafhankelijkheidsbedreiging die ontstond doordat een controleklant een juridische procedure startte tegen BDO.
- ▶ De in 2020 aanhangig gemaakte, en aan de AFM gemelde, tuchtzaak is hiervoor reeds toegelicht onder 'Omgang met klachten, klokkenluiders en claims'.
- ▶ Vier van de in totaal vijftien meldingen hebben betrekking op een ontstane situatie bij een OOB-controleklant.

Aantal en aard van meldingen aan externe toezichhouders (AFM en DNB)

AANTAL MELDINGEN IN VERBAND MET:	2020	2019
Wijziging in de gegevens voor de betrouwbaarheidstoetsing van een (mede)beleidsbepaler (AFM) (artikel 7 Bta).	0	0
Tussentijds beëindigde of ingetrokken wettelijke controleopdrachten (artikel 13, derde lid, Bta) (AFM).	11	10
Incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere bedrijfsuitoefening (artikel 32, vierde lid, Bta) (AFM).	1	0
Aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants (artikel 26, eerste lid, Bta) (AFM).	1	2
Verkregen kennis van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, die de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van een OOB regelen (artikel 12, eerste lid, onderdeel a, van Verordening nr. 537/2014) (DNB).	1	1
Verkregen kennis van een materiële bedreiging voor of twijfel over de continue werking van de OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel b, van Verordening nr. 537/2014) (AFM).	1	0
Het (voornemen tot) afgeven van een verklaring van oordeelonthouding, een afkeurende verklaring of verklaring met voorbehoud bij de financiële overzichten van een OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel c, van Verordening nr. 537/2014) (AFM).	0	0
Totaal	15	13



Extern toezicht

Toeicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Gedurende het jaar hebben meerdere periodieke overleggen plaatsgevonden tussen de AFM en BDO. Daarin is onder meer gesproken over actuele ontwikkelingen, de voortgang van de kwaliteitsverbetering binnen BDO en de uitkomsten van het onderzoek van de AFM bij de Big 4-accountantsorganisaties (rapport 'De kwaliteitsslag bij de Big 4-accountantsorganisaties onderzocht.

Uitkomsten van het onderzoek naar de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen' van 15 juli 2020). In het bijzonder is in 2020 ook een constructieve discussie gevoerd over de evaluatie van interne inspectie-uitkomsten en oorzakenanalyses en de daarmee samenhangende aanpassingen in het cold review-proces en visievorming op meer fundamentele veranderingen in het controleproces om een volgende stap in kwaliteitsverbetering te zetten. Bijzondere casussen, bijvoorbeeld signalen uit mediaberichtgeving of casussen waarvoor een incidentmelding is gedaan, zijn eveneens besproken.

In 2020 heeft de AFM de geschiktheid, en voor zover van toepassing de betrouwbaarheid, getoetst van de nieuwe beleidsbepalers die per 1 september 2020 respectievelijk 1 januari 2021 zijn toegetreden tot de Raad van Bestuur en de betrouwbaarheid van de nieuwe medebeleidsbepaler die per 3 juli 2020 is toegetreden tot het MT A&A en daarover positieve toetsingsbesluiten genomen.

Begin 2020 hebben wij, in het kader van de dialoog met de AFM over haar verwachtingen voor 2020 en verder gericht op kwaliteit in het publiek belang, schriftelijk feedback gegeven op de conceptverwachtingen die de AFM eind 2019 met ons had gedeeld. In juli 2020 heeft de AFM ons geïnformeerd over de definitieve verwachtingen, die overeenkomen met de kwaliteitsdoelstellingen die wij onszelf stellen en grotendeels in lijn zijn met onze feedback op de conceptverwachtingen.

De AFM heeft in 2020 een verkennend (thema)onderzoek uitgevoerd naar de beheersing van corruptierisico's door tien grotere accountantsorganisaties, waaronder BDO. De AFM heeft beleidsstukken en procedurebeschrijvingen met betrekking tot de beheersing van corruptierisico's bij (wettelijke) controlecliënten beoordeeld, interviews afgenomen en vaktechnische consultaties over corruptierisico's onderzocht. De AFM constateert dat in het beleid van BDO stelselmatig aandacht wordt besteed aan de risico's van betrokkenheid bij (buitenlandse) corruptie door of bij controleklanten als onderdeel van een breder kwaliteitsbeleid. Tevens bevat het BDO-beleid maatregelen om deze risico's te beheersen. De voorlopige observaties van de AFM hebben betrekking op het aanvullen van de integrale BDO-benadering van integriteitsrisico's, waaronder corruptierisico's, door in beleid, training, opleiding en consultaties nadrukkelijk ook afzonderlijk aandacht te besteden aan het onderwerp corruptie. De opvolging van deze aanbevelingen vindt plaats in 2021.

In oktober 2020 is de AFM gestart met een nieuw onderzoek bij de zes OOB-accountantsorganisaties, waaronder BDO. Dit bestaat uit drie onderzoeken:

- ▶ een onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controles;
- ▶ een onderzoek naar de kwaliteitswaarborg intern kwaliteitsonderzoek (IKO); en
- ▶ een onderzoek naar het intern toezicht (in casu de Raad van Commissarissen).

Deze onderzoeken zijn deels toetsend en deels verkennend van aard. Het vorige onderzoek dat de AFM bij BDO uitvoerde in het kader van het doorlopend toezicht en waarbij controles werden betrokken, vond plaats in 2018 en leidde tot een openbare publicatie op 14 november 2019.

Toeicht door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

In 2020 hebben geen (dossier)onderzoeken plaatsgevonden door de NBA en de PCAOB.

Toeicht door de Auditdienst Rijk en de Inspectie van het Onderwijs

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2020 (onderdelen van) drie dossiers van BDO gereviewd (2019: 4). De reviews hadden betrekking op de volgende onderwerpen:

- ▶ SiSa: Het doel van deze reviews is om vast te stellen dat de controle, voor zover deze verband houdt met de Single information, Single audit (SiSa)-verantwoording van lokale overheden, is uitgevoerd volgens de voor de controle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De ADR heeft in dit kader een dossier gereviewd en toereikend beoordeeld.
- ▶ Jaarrekening: De ADR heeft twee dossier gereviewd om de kwaliteit van de accountantscontrole op de jaarrekening te beoordelen. Beide dossiers zijn als toereikend beoordeeld.

De ADR heeft in 2020 geen reviews op dossiers van BDO uitgevoerd gericht op verantwoordingen in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT) of subsidieverantwoordingen.


De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2020 een dossier gereviewd om de kwaliteit te beoordelen van de accountantscontrole op de financiële verantwoording van een onderwijsinstelling. Dit dossier is als toereikend beoordeeld.

Aantal, aard en uitkomst van dossieronderzoeken door de ADR en de Inspectie van het Onderwijs

	2020	2019
SiSa	1	1
Toereikend	1	1
Ontoereikend	0	0
Jaarrekening	2	0
Toereikend	2	0
Ontoereikend	0	0
WNT	0	2
Toereikend	0	2
Ontoereikend	0	0
Subsidie	0	1
Toereikend	0	1
Ontoereikend	0	0
Onderwijs	1	0
Toereikend	1	0
Ontoereikend	0	0

Toezicht door het Bureau financieel toezicht (BFT)

In het kader van het toezicht op de naleving van de Wwft heeft het Bureau financieel toezicht (BFT) in 2020 een informatieverzoek toegestuurd aan BDO. Het BFT heeft BDO gevraagd een (her)beoordeling uit te voeren van een aantal aangewezen dossiers om vast te stellen of sprake zou kunnen zijn van ongebruikelijke transacties. Aanvullend heeft het BFT een aantal vragen gesteld over de aangewezen dossiers met betrekking tot winstpercentages, dividenduitkeringen en personeelskosten. BDO heeft de gevraagde (her)beoordelingen uitgevoerd en de gestelde vragen beantwoord. Op basis hiervan zijn geen indicaties verkregen dat sprake is van ongebruikelijke transacties die samenhangen met een vermoeden op witwassen of terrorismefinanciering. Het BFT heeft schriftelijk bevestigd dat BDO heeft voldaan aan het informatieverzoek en dat het BFT de conclusies van BDO kan volgen.



Verklaringen beleidsbepalers

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

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

De beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. hebben de opzet en de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem, zoals in hoofdlijnen in dit verslag, inclusief bijlagen, beschreven, geëvalueerd. Hierbij is tevens gebruikgemaakt van de rapportage van de compliance officer.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

Eindhoven, 22 april 2021

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer)
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer)
- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit)



BIJLAGEN

A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- ▶ Adecco International Financial Services B.V.
- ▶ Almelose Woningstichting 'Beter Wonen'
- ▶ Anker Insurance Company N.V.
- ▶ Ares European CLO VII B.V.
- ▶ Ares European CLO VIII B.V.
- ▶ Ares European CLO IX B.V.
- ▶ Basf Finance Europe N.V.
- ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- ▶ Brand New Day Bank N.V.
- ▶ Ctac N.V.
- ▶ Dragon Finance B.V.
- ▶ Emerging Markets Structured Products B.V.
- ▶ EnBW International Finance B.V.
- ▶ Funcom SE
- ▶ Grosvenor Place CLO 2015-1 B.V.
- ▶ Halcyon Loan Advisors European Funding 2014 B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-II B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2007-I B.V.
- ▶ Highbury Finance B.V.
- ▶ Mercurius Schadeverzekeringen N.V.
- ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.
- ▶ Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.
- ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'
- ▶ Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.

- ▶ Ons Huis, Woningstichting
- ▶ OOM Global Care N.V.
- ▶ OOM Schadeverzekering N.V.
- ▶ Roche Finance Europe B.V.
- ▶ SnowWorld N.V.
- ▶ Stichting Arcade mensen en wonen
- ▶ Stichting Brabantwonen
- ▶ Stichting de Woonmensen
- ▶ Stichting De Woonschakel Westfriesland
- ▶ Stichting deltaWonen
- ▶ Stichting Dudok Wonen
- ▶ Stichting Habion
- ▶ Stichting Leystromen
- ▶ Stichting Mitros
- ▶ Stichting Nijestee
- ▶ Stichting ProWonen
- ▶ Stichting Sité Woondiensten
- ▶ Stichting Stadgenoot
- ▶ Stichting Talis
- ▶ Stichting Thius
- ▶ Stichting Vestia
- ▶ Stichting Vivare
- ▶ Stichting Viverion
- ▶ Stichting Viveste

▶ Stichting Waterweg Wonen

▶ Stichting woCom

▶ Stichting Woningcorporatie Het Gooi en Omstreken

▶ Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl

▶ Stichting Woonbron

▶ Stichting Wooncompagnie

▶ Stichting Woonforte

▶ Stichting Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

▶ Stichting Wooninc.

▶ Stichting Woonkracht10

▶ Stichting Woonopmaat

▶ Stichting Woonstede

▶ Stichting Woonwenz

▶ Stichting Woonzorg Nederland

▶ Stichting Ymere

▶ Stichting Zaanams Volkshuisvesting (ZVH)

▶ TD Bank N.V.

▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.

▶ TIE Kinetix N.V.

▶ Tiwos, Tilburgse Woonstichting

▶ UK P&I Club N.V.

▶ Volkswagen Financial Services N.V.

▶ Volkswagen International Finance N.V.

▶ Westland Infra Netbeheer B.V.

▶ Woningbouwvereniging Bergopwaarts

▶ Woningbouwvereniging De Sleutels

▶ Woningstichting De Woonplaats

▶ Woningstichting Den Helder

▶ Woningstichting Kennemer Wonen

▶ Woningstichting SallandWonen

▶ Woningstichting Sint Joseph Almelo

▶ Woonstichting JOOST

▶ Woonstichting Triada

B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'Entreprises CVBA
BULGARIJE	Bulgarije	BDO Bulgaria OOD
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
	Denemarken	BDO Holding V, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BDO Dr. Daiber Audit GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	BDO Eesti AS
FINLAND	Finland	BDO Oy
	Finland	BDO Auditor Oy
	Finland	Finnpartners BDO Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO France
	Frankrijk	BDO IDF
	Frankrijk	BDO RHONE-ALPES
	Frankrijk	BDO 2AS
	Frankrijk	BDO LES HERBIERS
	Frankrijk	BDO FONTENAY LE COMTE
	Frankrijk	BDO ST GILLES CROIX DE VIE
	Frankrijk	BDO NANTES
	Frankrijk	BDO ARRAOU
	Frankrijk	VINCENT RUSE CONSEIL
	Frankrijk	BDO LES ULIS
	Frankrijk	FIDENT AUDIT
	Frankrijk	3APEXCO
	Frankrijk	3A CORPORATE
	Frankrijk	BDO Paris Audit & Advisory
	Frankrijk	BDO Méditerranée

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
GIBRALTAR	Gibraltar	BDO Limited
GRIEKENLAND	Griekenland	BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A.
HONGARIJE	Hongarije	BDO Hungary Audit Ltd
IERLAND	Ierland	BDO
IJSLAND	IJsland	BDO ehf.
ITALIË	Italië	BDO Italia S.p.A.
KROATIË	Kroatië	BDO Croatia D.O.O.
	Albanië	BDO Albania LLC
	Kosovo	BDO Kosovo
LETLAND	Letland	SIA BDO ASSURANCE
LIECHTENSTEIN	Liechtenstein	BDO (Liechtenstein) AG
LITOUWEN	Litouwen	BDO Auditas ir Apskaita, UAB
LUXEMBURG	Luxemburg	BDO Audit
MALTA	Malta	BDO Malta CPAs
NEDERLAND	Nederland	BDO Audit & Assurance B.V.
NOORWEGEN	Noorwegen	BDO AS
OOSTENRIJK	Oostenrijk	BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Steiermark GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
POLEN	Polen	BDO Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K.
	Polen	BDO Legal Latala i Wspólnicy Sp.K. (non-voting Firm)
PORTUGAL	Portugal	BDO & Associados, SROC, Lda
ROEMENIË	Roemenië	BDO Audit SRL
	Roemenië	BDO Auditors & Accountants SRL
	Roemenië	BDO Auditors and Business Advisors SRL
SLOVENIË	Slovenië	BDO Revizija d.o.o.
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
	Spanje	BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P.
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
	Tsjechië	BDO Group s.r.o.
	Tsjechië	BDO Czech Republic s.r.o.
VERENIGD KONINKRIJK	Verenigd Koninkrijk	BDO LLP
	Noord-Ierland	BDO Northern Ireland
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
	Zweden	BDO Göteborg AB
	Zweden	BDO Göteborg Intressenter AB
	Zweden	BDO Göteborg KB
	Zweden	BDO Mälardalen AB
	Zweden	BDO Mälardalen Intressenter AB
	Zweden	BDO Norr AB
	Zweden	BDO Norr Intressenter AB
	Zweden	BDO Stockholm AB
	Zweden	BDO Sweden AB
	Zweden	BDO Syd AB
	Zweden	BDO Syd Intressenter AB
	Zweden	BDO Syd KB

C. Overzicht van afkortingen

A&A ▶ Audit & Assurance

ADR ▶ Auditdienst Rijk

AFM ▶ Autoriteit Financiële Markten

AI ▶ Artificial intelligence

AP ▶ Autoriteit Persoonsgegevens

APT ▶ Audit Process Tool

AQI ▶ Audit quality indicators

AVG ▶ Algemene verordening gegevensbescherming

BDC ▶ BDO Delivery Center

BFT ▶ Bureau Financieel Toezicht

Bta ▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties

B.V. ▶ Besloten vennootschap

BVT ▶ Bureau Vaktechniek

BW ▶ Burgerlijk Wetboek

CAT-NL ▶ Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands

CBb ▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven

CEO ▶ Chief Executive Officer

CFO ▶ Chief Financial Officer

CISPO ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer

COO ▶ Chief Operating Officer

COS ▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden

CQO ▶ Chief Quality Officer

CTA ▶ Commissie Toezicht Accountancysector

DNB ▶ De Nederlandsche Bank

EMEA ▶ Europe, Middle East & Africa

ERP ▶ Enterprise Resource Planning

ETD ▶ Engagement Team Discussion

EU ▶ Europese Unie

F&O ▶ Finance & Operations

FAQ ▶ Frequently asked questions

FAR ▶ Foundation for Auditing Research

FIU ▶ Financial Intelligence Unit

FRC ▶ Financial Reporting Council

Fte ▶ Fulltime-equivalent

GROW ▶ Goal-Reality-Options-Will

HR ▶ Human resources

IAASB ▶ International Auditing and Assurance Standards Board

IC ▶ Independence Champion

ICT ▶ Informatie & Communicatie Technologie

IESBA ▶ International Ethics Standards Board for Accountants

IFRS ▶ International Financial Reporting Standards

IKO ▶ intern kwaliteitsonderzoek

ISMS ▶ Information Security Management System

ISO ▶ International Standards Organisation

ISPMS ▶ Information Security & Privacy Management System

ISQM ▶ International Standard on Quality Management

KPI ▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator

LoS ▶ Line of Service

MCA	▶ Monitoring Commissie Accountancy
Mkb	▶ midden- en kleinbedrijf
MT A&A	▶ Management Team Audit & Assurance
N.b.	▶ Niet beschikbaar
NBA	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NOW	▶ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid
N.V.	▶ Naamloze vennootschap
NV PE	▶ Nadere voorschriften permanente educatie
OEF	▶ Opdrachtevaluatieformulier
OKB	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
OKB'er	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
OM	▶ Openbaar Ministerie
OOB	▶ Organisatie van Openbaar Belang
PCAOB	▶ Public Company Accounting Oversight Board
PCM	▶ Profit Center Manager
PDCA	▶ Plan Do Check Act
PDP	▶ Professional Development Program
PE	▶ Permanente educatie
PRC	▶ Practice Review Committee
QAR	▶ Quality Assurance Review
QRM	▶ Quality & Risk Management
RA	▶ Registeraccountant

RCA	▶ Root Cause Analysis
RI&E	▶ Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
RIVM	▶ Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RJ	▶ Raad voor de Jaarverslaggeving
SEC	▶ Securities and Exchange Commission
SiSa	▶ Single information, Single audit
SPP	▶ Strategische personeelsplanning
SZW	▶ Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TKB	▶ Themagerichte kwaliteitsbeoordeling
TKR	▶ Themagerichte kwaliteitsreview
TndT	▶ (Charter) Talent naar de Top
TOP	▶ Talent Ontwikkeling & Performance
TOPP	▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners
UBO	▶ Ultimate Beneficial Owners
U.A.	▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid
VAO	▶ Verordening accountantsorganisaties
VGBA	▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants
ViO	▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
WNT	▶ Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
Wta	▶ Wet toezicht accountantsorganisaties
Wwft	▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

D. Tabel wettelijk kader

Voor de inhoud van dit Transparantieverlag gelden wettelijke eisen. Onderstaande tabel bevat een overzicht van die wettelijke eisen en vermeldt de vindplaats van de verschillende onderdelen in dit verslag.

ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014		HOOFDSTUK
a.	een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur
b.	indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	
	i. een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Internationaal netwerk
	ii. de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	
	iii. de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;	Bijlage B: Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER
	iv. de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten	Kwaliteit in 2020 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal
c.	een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur, Organisatorische structuur
d.	een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Beschrijving opzet: BDO Kwaliteitsmanagementsysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2019 Verklaring: Kwaliteit in 2020 > Verklaringen beleidsbepalers
e.	de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2020 > Extern toezicht > Toezicht door de AFM
f.	een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Bijlage A: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang
g.	een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2020 > Verklaringen beleidsbepalers
h.	een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Kwaliteit in 2020 > Verklaringen beleidsbepalers
i.	informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants
j.	een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid
k.	informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	
	i. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	Kwaliteit in 2020 > Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten > Omzet
	ii. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	
	iii. inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	
	iv. inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.	

ARTIKEL 34I, TWEEDE LID, VAN HET BESLUIT TOEZICHT ACCOUNTANTSORGANISATIES		HOOFDSTUK
a.	hoe het orgaan zijn rol heeft ingevuld op alle aan het orgaan toegewezen taken en bevoegdheden	Verslag van de Raad van Commissarissen
b.	het aanwezigheidspercentage van de individuele leden van het orgaan belast met het interne toezicht bij vergaderingen van het orgaan	Verslag van de Raad van Commissarissen > Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen
c.	wat de belangrijkste inhoudelijke bevindingen, discussies en besluitvorming van het orgaan zijn	Verslag van de Raad van Commissarissen
d.	op welke wijze de evaluatie, bedoeld in artikel 34h, heeft plaatsgevonden en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de conclusies van de evaluatie.	Verslag van de Raad van Commissarissen > Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Input: investeringen in kwaliteit, mensen, tijd op controleopdrachten en technologie en methodologie (al dan niet via netwerk)	
De 'leverage' op de controleopdrachten door het aantal partner/director uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren.	Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten</i>
Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie.	Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden</i>
De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis.	Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen).	Kwaliteit in 2020 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > <i>Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden</i>
Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functie-niveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers.	Kwaliteit in 2020 > Onze mensen > Formatie > <i>Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden</i>
Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit.	Eind 2020 is een werknemerstevredenheidsmeting uitgevoerd, waarvan de uitkomsten nog niet bekend zijn. Eind 2019 is een cultuurmeting uitgevoerd. Zie ook: Kwaliteit in 2020 > Cultuur en leiderschap

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Proces: inzicht in belangrijkste maatregelen en in wijze waarop uitvoering daarvan wordt gemonitord	
Aantal fte's dan wel uren besteed aan de ondersteuning van de controle (functies Vaktechniek, Compliance en Independence). Dit in percentage van het totaal aantal fte's dan wel controle-uren.	<p>BVT: Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Bureau Vaktechniek > <i>Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A</i></p> <p>Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2020 > Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen > <i>Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomangement</i></p>
Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten.	<p>Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i></p>
Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's</i></p>
Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd</i></p>
Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.	<p>Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Inzet van specialisten > <i>Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten</i></p>

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel	
Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews.	Kwaliteit in 2020 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i>
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers.	Kwaliteit in 2020 > Monitoring en evaluatie > Schendingen > <i>Aantal en aard van geconstateerde overtredingen</i>
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten, waarbij de jaarrekening waarin de fout is gemaakt is gecontroleerd door de organisatie, als percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	Kwaliteit in 2020 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i>



www.bdo.nl

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 advisory).

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

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