

BDO AUDIT &  
ASSURANCE B.V.

TRANSPARANTIEVERSLAG 2017

# TRANSFORMATIE

**BDO**

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
<b>1</b> Verslag van het bestuur .....	4
<b>2</b> Verslag van de Raad van Commissarissen .....	10
<b>3</b> Het kwaliteitsbeheersingssysteem .....	14
Cultuur en leiderschap .....	15
Onze mensen .....	16
Ethiek, onafhankelijkheid en integriteit .....	21
Geheimhouding en vertrouwelijkheid .....	25
Cliënt- en opdrachtacceptatie .....	26
Uitvoering van opdrachten .....	29
Monitoring .....	36
Beoordeling en beloning externe accountants .....	41
<b>4</b> Onze governance .....	44
Juridische en organisatorische structuur .....	44
Internationaal netwerk .....	46
Verklaring beleidsbepalers .....	49
<b>Bijlagen</b>	
<b>B1</b> Lijst van Organisaties van Openbaar Belang .....	51
<b>B2</b> Overzicht van afkortingen .....	52
<b>B3</b> Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER .....	53



*Dit is een interactieve PDF.  
De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar. De knop  brengt u terug naar de inhoudsopgave en met de knop  springt u naar het volgende hoofdstuk.*



## Voorwoord

De wereld is fundamenteel veranderd en de impact van maatschappelijke trends op de economie en onze organisatie is onontkoombaar. Dit leidt tot een grote toename van de hoeveelheid en variëteit van zaken die op de organisatie afkomen: de markt, de klant, de techniek en processen, de regelgeving, de toezicht-houders, de media, ze zijn allemaal veel minder standaard en overzichtelijk dan voorheen. Bovendien wordt het nieuwe speelveld gekenmerkt door een grote diversiteit aan vormen en verbindingen; het wordt meer diffuus, beweeglijk, meervoudig, minder voorspelbaar. Het speelveld wordt niet alleen groter, maar ook complexer. Verandering is de enige constante. Onze mensen moeten deze transformatie vormgeven, daarom kan een dergelijke transformatie niet zonder ontwikkeling van de organisatiecultuur.

Wij willen deze cultuur beter afstemmen op de veranderende wereld om ons heen, vanuit een duidelijke missie: altijd en overal topkwaliteit leveren. Een centraal programma gericht op het veranderen van onze cultuur in het afgelopen jaar was BDO Horizon. Wij willen een organisatie zijn

waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor klanten en stakeholders. Dit vraagt dat mensen zelf nadenken over wat het leveren van topkwaliteit betekent in de huidige veranderende wereld. BDO heeft de 'topkwaliteit'-missie vertaald naar een 'topkwaliteitsklimaat'-streven, we geloven dat topkwaliteit een dynamisch begrip is dat zich lastig in een statische definitie laat vatten. Het doel van BDO Horizon is om beweging op gang te brengen in het huidige klimaat zodat er een klimaat ontstaat dat gericht is op het duurzaam leren en verbeteren. Wij merken dat onze mensen graag mee willen in deze cultuurontwikkeling en een bijdrage willen leveren aan de gewenste transformatie. Ze willen werken in een inspirerend team, hun vakmanschap vergroten en zich bezighouden met zaken die er écht toe doen. Onze mensen willen waarde toevoegen en ook hun eigen 'waarde' vergroten. Met elkaar werken wij toe, naar een cultuur waarin veranderingen worden omarmd en als kansen worden aangegrepen in plaats van dat ze angst inboezemen en ontmoedigend werken.

De BDO-strategie staat centraal bij deze transformatie: we willen de allerbeste service bieden aan onze klanten en daarbij steeds topkwaliteit leveren aan al onze stakeholders. Hierbij staat het publiek belang centraal. We zetten er hoog op in omdat we ervan overtuigd zijn dat continue kwaliteitsverbetering ons helpt om duurzaam succesvol te zijn in de verschillende marktsegmenten waar we actief zijn. We zijn ons ervan bewust dat we als kantoor in een sleutelpositie zitten om een belangrijke bijdrage te leveren aan kwaliteit in de hele sector. Van oudsher hebben we een sterke marktpositie in het middensegment van zowel het bedrijfsleven als de publieke sector en kunnen we daar laten zien wat de waarde is van hoogwaardige kwaliteit. In het middensegment constateren we dat selectie van de accountant veelal plaatsvindt op meerdere criteria dan alleen kwaliteit. Dat prikkelt ons om op een efficiënte en effectieve manier vorm te geven aan kwaliteit.

In het Transparantieverlag leest u welke stappen wij zetten om onze kwaliteit duurzaam te verbeteren, welke resultaten we in 2017 hebben behaald en welke uitdagingen we daarbij tegen zijn gekomen.



## Altijd en overal topkwaliteit leveren

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

Onder topkwaliteit verstaan we:

- ▶ voldoen aan wet- en regelgeving;
- ▶ in dienst staan van het publiek belang, en
- ▶ meerwaarde leveren aan collega's en klanten.

Het verder verduidelijken van de kwaliteitsnorm, het aanscherpen van de kennis en de kritische grondhouding van de professional die daarbij hoort, zijn voor BDO belangrijke factoren om tot verdere kwaliteitsverbeteringen te komen. Ook onderkent BDO daarbij het belang van het creëren van de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren.

De urgentie bij het streven naar verdere kwaliteitsverbeteringen wordt als hoog ervaren, niet alleen bij de verantwoordelijke bestuurders en partners van BDO, maar bij alle medewerkers in de organisatie. Deze urgentie draagt bij aan een mindset waarin de allerhoogste kwaliteitsnormen door alle medewerkers als vanzelfsprekend wordt gezien. We zijn ervan overtuigd dat deze focus op kwaliteit ook noodzakelijk is om op een duurzame wijze ons beroep uit te oefenen.

In 2017 heeft BDO ingezet op cultuur- en gedragsverandering en de verdere ontwikkeling als lerende organisatie. Ook is veel tijd besteed aan aspecten die samenhangen met de beheersing van kwaliteit. Het gaat om randvoorwaarden die mede waarborgen dat sprake is van een integere en beheerste bedrijfsvoering, een onafhankelijke beroepsuitoefening en voldoende beschikbaarheid van mensen om opdrachten te kunnen uitvoeren.

We hebben voortgang geboekt in onze verandertrajecten en tevens stappen gezet om kwaliteit te verbeteren en te waarborgen. Het streven naar verbeteringen is een continu proces. Hoezeer het ook te begrijpen valt dat de publieke opinie van mening is dat de veranderingen sneller zouden moeten gaan, en hoezeer we ook alles op alles zetten om flinke stappen vooruit te zetten, het veranderproces vergt tijd. Kwaliteitsverbetering moet verankerd worden, niet alleen in de systemen maar ook in de werkwijze, de routine en in de cultuur. We zetten daar grote stappen in, maar we zitten nog altijd midden in dat

proces. Wat vast staat is dat alles gericht is op kwaliteit en dat het overige daaraan ondergeschikt is. We kunnen stellen dat we dat in ons collectieve bewustzijn inmiddels bereikt hebben.

## Cultuur- en gedragsverandering

Om cultuur- en gedragsveranderingen te verankeren in onze organisatie is het belangrijk dat er een omgeving wordt gecreëerd die daarvoor open staat en waarin heldere en eenduidige normen ontstaan. Dit kan alleen als medewerkers daartoe worden uitgedaagd en gestimuleerd.

Om dit proces te intensiveren is eind 2016 een start gemaakt met het project Horizon. Horizon richt zich op vele aspecten van gedrag en cultuur. Deze aspecten zijn door middel van elf stippen aan de horizon gedefinieerd en beschreven in gewenst en ongewenst gedrag.

Met de elf stippen en het gewenst en ongewenst gedrag is vervolgens in iedere regio een kernteam samengesteld dat aan de slag is gegaan met de vraag hoe in de dagelijkse werkomgeving concreet invulling kan worden gegeven aan de in Horizon opgenomen aspecten omtrent gedrag en cultuur. Deze verdieping per regio leidt tot acties met concrete gedragsveranderingen tot gevolg. Wij geloven dat op deze wijze de gewenste cultuurverandering het beste resultaat oplevert.

Het levert ideeën op die direct in de praktijk kunnen worden gebracht en die bijdragen aan de motivatie om de ideeën daadwerkelijk om te zetten in acties en gedragsverandering. De decentraal ontwikkelde ideeën en inzichten worden vervolgens in gecombineerde inspiratie- en dilemmasessies op landelijk niveau met elkaar uitgewisseld. Dit maakt het mogelijk om centrale afstemming te laten plaatsvinden. Ook worden op die manier alle ideeën en inzichten nog eens aan elkaar getoetst en verder verbeterd.

Door de gekozen aanpak per regio accepteren we dat er cultuurverschillen bestaan tussen vestigingen en regio's. Als het gaat om processen, kwaliteitsnormen en de feitelijke beroepsuitoefening willen we deze verschillen zo veel mogelijk wegnemen. Door de decentrale werkwijze van Horizon gevolgd door een intensieve centrale afstemming maken we gebruik van zowel de slagkracht van regionale eenheden als de stroomlijning van kennis en ervaring op landelijk niveau.

Een van de cultuuraspecten die binnen het project Horizon ook veel aandacht krijgt, is het versterken van de toon vanuit de top op dit vlak. De focus is gericht op het altijd en overall leveren van topkwaliteit en een beheerste groei. Waar vroeger nieuwe controleopdrachten als commerciële successen werden gecommuniceerd en de focus groei was, is nu de focus verlegd op het creëren van een kwalitatief goede opdrachtenportefeuille waar onze mensen met plezier aan werken en de budgetten het toelaten om alle benodigde controlewerkzaamheden uit te voeren. Het begrip succes wordt alleen nog gehanteerd in relatie tot het belang dat het heeft voor de kwaliteit van de dienstverlening. De druk om klanten 'binnen te halen' en de klant tevreden te houden kan al snel haaks staan op het streven naar kwaliteit. Bij een dergelijke afweging gaat het kwaliteitsbelang in alle gevallen voor. We zien meer en meer dat waar het leveren van kwaliteit mogelijk in het gedrang komt, dit intern steeds sneller wordt gesignaleerd en open wordt besproken.

Eind 2017 is in het Horizon-project een nadere verdieping aangebracht bij twee stippen; 'Wij nemen onze verantwoordelijkheid' en 'We geven het goede voorbeeld' zijn verder uitgewerkt in vier gedragsankers:

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

Met extra aandacht voor deze gedragsankers wordt de gedragsverandering in het Horizon-project in 2018 verder voortgezet.

### Lerende organisatie

In 2017 is veel aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van BDO als lerende organisatie. Het zijn van een lerende organisatie betekent dat partners en medewerkers van BDO voortdurend bezig zijn zichzelf en hun professie te ontwikkelen naar een hoger kwaliteitsniveau. We investeren daarom veel in opleidingen en trainingen.

Een belangrijk aspect van 'leren' is het omgaan met gemaakte fouten, dilemma's en twijfels tijdens de beroepsuitoefening. Fouten, dilemma's en twijfels geven immers het beste inzicht in de vraag hoe zaken verbeterd kunnen worden. Belangrijk is dat fouten worden herkend en besproken in een stadium dat de fout (nog) niet heeft geleid tot een

onherstelbare aantasting van de kwaliteit. Het open met elkaar bespreken van fouten, dilemma's en twijfels is ook een onderdeel van het Horizon-programma.

BDO hecht eraan een cultuur te creëren waarin geaccepteerd wordt dat fouten gemaakt worden. Dit betekent dus dat er een cultuur moet zijn waarin men zich veilig genoeg voelt om fouten, problemen en onzekerheid in de beroepsuitoefening te durven uiten en waarin dat als een sterkte wordt gezien en niet als een zwakte. Daarvoor is een veilige omgeving voor medewerkers en partners nodig. Ook degene die zelf denkt de fout te hebben gemaakt moet zich veilig voelen dit tijdig te melden. Dit kan worden gerealiseerd door vooral te focussen op het herstellen van de fout en het analyseren van de oorzaak daarvan.

Een veilige omgeving wordt ook gerealiseerd door duidelijkheid te bieden over de verwachtingen van individuele beroepsbeoefenaren en de daarmee samenhangende norm voor kwaliteit. Dit kader vormt mede de basis voor dossierreviews. Negatieve uitkomsten van dossierreviews leiden nu veelal tot sancties. Het opleggen van sancties draagt niet altijd bij aan het creëren van de beoogde veiligheid in de omgeving, maar is niettemin soms noodzakelijk.

In het kader van zelfreflectie op de eigen organisatie heeft BDO een verkennend en onafhankelijk onderzoek laten verrichten naar omstandigheden of randvoorwaarden die een indicator kunnen zijn van onvoldoende kwaliteit. De uitkomsten van deze oorzakenanalyse zijn in het voorjaar van 2017 bekend geworden. In het kort waren de bevindingen als volgt:

- ▶ Het bewustzijn van de factoren die de auditkwaliteit bepalen moet toenemen;
- ▶ De strafcultuur moet worden omgevormd tot een leercultuur;
- ▶ Het personeelsbestand moet verder versterkt worden en in balans worden gebracht met de hoeveelheid opdrachten.

Deze bevindingen waren waardevol, zeker omdat ze op een aantal vlakken de vermoedens die bestonden hebben bevestigd. De bevindingen legitimeerden dat deze onderwerpen reeds op de agenda stonden. De discussie hoefde niet meer te gaan over de vraag of de vermoedens klopten, maar over de vraag hoe we concreet tot verbeteringen komen van datgene wat geconstateerd werd.

Het samenbrengen van de uitkomst van dossierreviews, de oorzakenanalyse en de realisatie van een veilige omgeving is een zeer belangrijk aandachtspunt in 2018.

Tevens is voor 2018 de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie een speerpunt. Deze ontwikkeling moet met name bijdragen aan een verdere verbetering van een cultuur waarin kwaliteit centraal staat. Het stimuleren van het 'leren leren', dat wil zeggen het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie, van teams en van individuen, vereist een juiste toon aan de top, zowel centraal als decentraal.

### Integere en beheerste bedrijfsvoering

De publieke taak van accountants is prominenter op de voorgrond geplaatst. Hierdoor is zowel de omgang met klanten veranderd als de eisen die wij aan klanten stellen. Wij doen geen concessies op het aspect kwaliteit, ook niet als dit leidt tot een dreigende breuk in de relatie met de klant.

Dit veranderde besef van onze publieke taak heeft de afgelopen jaren geleid tot intensivering van de controlewerkzaamheden, zowel kwantitatief als kwalitatief. De verhoging van de kosten voor een audit die hiermee samenhangen – met name voor relaties die al jarenlang klant zijn bij BDO – leveren soms lastige discussies op. Wij constateren dat de verscherpte focus op kwaliteit door de accountant uiteindelijk door de meeste klanten op prijs wordt gesteld en we zien dat onze kritische observaties voor veel klanten aanleiding vormen de interne beheersing verder te verbeteren. We zien dat klanten die zich hiermee niet kunnen verenigen bij ons vertrekken.

De verwachtingen van (stakeholders van) bedrijven en instellingen van het werk van de accountant zijn hoog, ook als het gaat om het constateren van fraude. De focus op fraude tijdens de door ons uitgevoerde accountantscontroles is daarom aangescherpt teneinde concrete signalen van fraude beter en eerder te detecteren. In 2017 is bij opleidingen en trainingen meer aandacht gegeven aan het inschatten van frauderisico's. Ook is het team dat dossiergerichte (en specifieke) ondersteuning geeft aan controleteams bij vermoedens van fraude of onregelmatigheden versterkt.

In 2017 is BDO gestart met de oprichting van een support team als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het support team is een multidisciplinair team dat de

beroepsbeoefenaren – in specifieke omstandigheden – ondersteunt bij de uitvoering van de opdracht én de organisatie de gelegenheid geeft mede sturing te geven aan de uitvoering en afronding van de opdracht. Hiermee wordt tevens beoogd de veilige omgeving verder vorm te geven.

Een professionele afstand tot de klant is noodzakelijk om op een onafhankelijke manier controlediensten te verrichten. BDO heeft haar grootste aanwezigheid in het segment van familie- en mkb-bedrijven. Deze bedrijven verwachten van ons dat we een goede invulling geven aan de natuurlijke adviesrol van de accountant. Hierbij behouden we de zakelijke afstand en onafhankelijkheid in de relatie met de klant, niet alleen in de termen van de Verordening inzake de Onafhankelijkheid maar ook intrinsiek. We zien dat onze accountants vanuit deze positie ook beter in staat zijn de ondernemer of bestuurder kritisch de spiegel voor te houden en zo verder te helpen met de ontwikkeling van de interne beheersing van de onderneming of organisatie. We hechten er veel belang aan om ook de kwaliteit van de natuurlijke adviesrol van de accountant te borgen.

Onafhankelijkheid betekent ook dat het verrichten van controlediensten niet beïnvloed mag worden door de werkzaamheden van andere diensten van BDO. Door het goed scheiden van controle en advies waarborgt BDO deze onafhankelijkheid, de controlepartner is niet verantwoordelijk voor en maakt ook overigens geen deel uit van de uitvoering van de adviesdienstverlening, en dit wordt ook zo gecommuniceerd naar de klant.

Aanvragen voor adviesopdrachten bij controleklanten worden vooraf centraal getoetst en daar waar de onafhankelijkheid in het geding zou kunnen komen, wordt op centraal niveau per opdracht de afweging gemaakt en worden eventuele waarborgen in het proces van uitvoering opgenomen. Het leidt in voorkomende gevallen tot het niet accepteren van adviesdiensten, in andere gevallen tot terugtrekken van de controleopdracht.

### Beschikbaarheid van mensen

De tijdsbesteding aan onze controleopdrachten is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. In de arbeidsmarkt is een permanent spanningsveld merkbaar door de gestegen vraag naar ervaren accountants. Het is belangrijk om uitstroom van ervaren accountants zoveel mogelijk te beperken. Ook hier is ons klantacceptatiebeleid van belang. Naast de kernvraag of er voldoende passende capaciteit beschikbaar is voor een nieuwe controle,

kijken we voor acceptatie van de opdracht ook of we onze mensen een aantrekkelijke werkomgeving kunnen bieden bij klanten waar ze op een professioneel prettige en uitdagende wijze de controle kunnen verrichten.

Om onze ambities op het gebied van kwaliteit te kunnen realiseren is het cruciaal om de juiste professionals aan ons te binden en deze op de juiste wijze verder te ontwikkelen. In ons personeelsaannamebeleid focussen we op een zorgvuldige selectie van nieuwe mensen, die de kennis en kwaliteiten hebben, of kunnen ontwikkelen, om onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren waar te kunnen maken.

We prijzen ons gelukkig dat we tijdens de jaren waarin de economische crisis ons parten speelde volop mensen zijn blijven aannemen en opleiden. In een paar jaar ontwikkelen we jonge hoogopgeleide net afgestudeerde medewerkers tot succesvolle en volwaardige professionals met ook een uitstekende reputatie op de arbeidsmarkt. Om aantrekkelijk te blijven voor talent zorgen we ervoor dat ons personeelsbeleid recht doet aan de wensen voor ontwikkeling en de werk/privé-balans van onze medewerkers. Daar hoort ook een gevarieerde sector- en klantenportfolio bij, die past bij het ambitieniveau van onze medewerkers. Onze reputatie op de arbeidsmarkt is hierdoor goed, waardoor we dan ook in staat zijn talenten aan te trekken. We blijven werken aan onze zichtbaarheid, aanwezigheid en daarmee reputatie op de universiteiten en hogescholen.

Om de kwaliteit te verbeteren willen we ook de diversiteit binnen de organisatie bevorderen. We zien in de top nog een beperkte vertegenwoordiging van vrouwen, en de inclusie van mensen met een migratieachtergrond, mensen met een beperking, maar ook om mensen met een andere dan de traditionele denkwijzen op het gebied van de beroepsuitoefening en carrièreverloop.

Met de al langer bestaande formele en informele interne selectiemechanismen bestaat het gevaar dat diversiteit wordt ontmoedigd doordat mensen die in een bestaande cultuur passen een grotere kans maken om carrière te maken binnen een organisatie. Om dit tegen te gaan is niet alleen aanpassing van de systemen noodzakelijk maar vooral ook een cultuurverandering. Bredere diversiteit betekent ook een bredere blik op de wereld en een blijvend goede aansluiting met de maatschappij.

## Autoriteit Financiële Markten

Op 28 juni 2017 is een rapport van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) verschenen onder de naam 'Kwaliteit OOB-organisaties onderzocht'. Dit rapport bevat de uitkomsten van een onderzoek naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij acht OOB-accountantsorganisaties op de gebieden beheersing, gedrag en cultuur en intern toezicht (de drie pijlers).



De overall conclusie was dat de verandertrajecten in de gehele sector te langzaam gaan, ook bij BDO. In de kern stelt de AFM dat BDO aan het merendeel van de verwachtingen niet voldoet en dat over de pijlers heen niet zichtbaar is dat er gestuurd wordt op kwaliteit. De AFM stelt dat BDO op draagvlak stuurt zonder duidelijke afspraken en een gemeenschappelijke richting. Naar mening van de AFM leidt dat ertoe dat kwaliteit onvoldoende is geborgd in het gedrag van medewerkers.

De AFM is positief over de ingezette wijze om te sturen in de pijler 'Beheersing' door een meer centraal gecoördineerde aansturing van de praktijken van het Bestuur. Meer kritisch is de AFM over het ontbreken van (stuur)informatie die duidelijkheid geeft over waar BDO staat ten opzichte van de kwaliteitsdoelstellingen.

In de pijler 'Gedrag en cultuur' is de AFM positief over de toon aan de top waaruit blijkt dat de top zich realiseert dat kwaliteit belangrijk is en dat kwaliteit leveren centraal staat. Verdere verbeteringen moeten volgens de AFM worden gerealiseerd in het richting geven aan het kwaliteitsklimaat.

In een reactie naar de AFM heeft BDO het belang van de gewenste veranderingen onderschreven en aangegeven dat er binnen de mogelijkheden van de organisatie alles aan gedaan wordt om de beoogde veranderingen te bewerkstelligen. Het gewenste kwaliteitsklimaat is een van de belangrijke thema's geweest voor BDO Horizon.

Ook in 2018 zullen wij een intensieve en constructieve dialoog met de AFM voeren over de gemaakte en nog te maken vorderingen. Onze ambitie is uiteraard dat de toekomstige bevindingen alle in het donkergroen weergegeven kunnen worden.

### Toekomst

Op dit moment vindt een maatschappelijke discussie plaats over het verdien- en partnermodel van accountantsorganisaties. In december is hierover een green paper gepubliceerd door de NBA. Hier worden drie zeer wezenlijke aspecten van hoe accountantsorganisaties zijn georganiseerd aan de orde gesteld, te weten:

- ▶ het businessmodel > de combinatie accountants en adviseurs;
- ▶ het partnermodel > de combinatie professional en eigenaar;
- ▶ het verdienmodel > de controleur wordt betaald door degene die wordt gecontroleerd.

Het betreft dusdanig fundamentele aspecten van het huidige model dat ze niet eenvoudig zijn weg te denken. Ook binnen BDO vindt voortdurend gedachteswisseling en discussie plaats over deze onderwerpen. De essentie is daarbij dat het doel moet zijn dat de accountant in de beroepsuitoefening zich focust op zijn maatschappelijke rol en kwaliteit.

Het doel is om in de volle breedte na te denken over deze aspecten en eventuele alternatieven.

Zonder enig afbreuk te doen aan deze doelstelling zal in 2018 ook nader gesproken moeten worden over de definitie van kwaliteit. Zowel binnen BDO als in de sector zal verdere duidelijkheid gecreëerd moeten worden over de exacte verwachtingen die samenhangen met de kwaliteitseisen aan accountantsorganisaties. Ook in ons internationale netwerk merken wij dat de manier waarop in Nederland kwaliteit wordt gepercipieerd uit de pas begint te lopen ten opzichte van andere landen. Bestuurlijk gezien vormt dit een aandachtspunt, naast het managen van de onzekerheid onder onze professionals. Wij achten het van belang dat de sector overleg pleegt met de toezichthouder en de politiek teneinde een eenduidige en onomstreden kwaliteitsnorm te creëren. BDO is graag bereid een bijdrage te leveren aan deze dialoog.

Voor 2018 zal de focus op kwaliteit vanuit de organisatie liggen op het voortzetten van het project Horizon en de daarin aangebrachte verdieping naar de eerder genoemde vier gedragsankers, het voortzetten van het verscherpte (her)acceptatiebeleid, het sturen op de invulling van de strategische personeelsplanning, het stimuleren van een veilige en lerende omgeving waarin fouten gemaakt kunnen worden en het verder uniformeren en standaardiseren van de opdrachtuitvoering. Door middel van monitoring van de kwaliteits-indicatoren zullen wij de verdere stappen van de lerende organisatie om altijd en overal topkwaliteit te leveren op de voet volgen.

*Eindhoven, 22 maart 2018*

*Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.*

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA, Head of Audit

*Overige MT-leden Audit & Assurance:*

- ▶ O. (Oscar) van Agthoven RA
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA







De Raad van Commissarissen (RvC) opereerde het volledige afgelopen verslagjaar 2017 voor het eerst in haar nieuwe samenstelling, rol en bijbehorende verantwoordelijkheden. De RvC heeft over een grote verscheidenheid aan onderwerpen advies gegeven en toezicht gehouden. Het onderwerp kwaliteit voerde hierbij in brede zin de boventoon, primair met de nadruk op de Line of Service Audit & Assurance.

### Kwaliteit

Er worden vanzelfsprekend hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van de geleverde producten en diensten van een accountantsorganisatie. Dit geldt zowel richting de klanten van BDO als de samenleving. Over de kwaliteit van de output mag geen twijfel bestaan. De omstandigheden van de dienstverlening zijn geregeld complex en in een grote organisatie als BDO, met meerdere vestigingen en medewerkers, moet de gewenste kwaliteit overal en te allen tijde geleverd (kunnen) worden. BDO moet zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering op basis van een adequate inrichting van haar eigen organisatie met kundige en gemotiveerde medewerkers, gericht op kwaliteit en continuïteit op langere termijn.

BDO heeft onder leiding van haar Bestuur in 2017 veel in gang gezet en uitgevoerd om de huidige en toekomstige kwaliteit van de geleverde diensten verder te verbeteren en te waarborgen. Kwaliteit vormde een vast onderwerp van het overleg tussen RvC en Bestuur. De RvC hield het Bestuur van BDO scherp door op kritische, maar constructieve wijze toezicht te houden en daar waar nodig en gewenst advies te geven. Het advies varieerde van constructief meedenken in concrete situaties tot het indringend aanbevelen van specifieke maatregelen.

De RvC heeft tijdens haar overleg met het Bestuur er regelmatig op gewezen dat, naast het nemen van gerichte maatregelen, de toetsing van de effectiviteit van die maatregelen aan de hand van een adequaat informatiesysteem, noodzakelijk is. Hier is nog werk te verrichten om zowel het Bestuur als ook de RvC in haar toezichthoudende rol, van actuele en relevante management- en stuurinformatie te kunnen voorzien.

Instelling en effectieve werking van de juiste regels en procedures alleen is niet voldoende. Dit dient in balans te zijn met vaardigheden van medewerkers en leidinggevendend gericht op kwaliteitsverbetering en een op kwaliteit gerichte cultuur binnen BDO.

### Cultuur en vaardigheden

BDO, haar klanten en de samenleving hebben recht op en baat bij een cultuur gericht op kwaliteitsverbetering waarbij iedere medewerker van BDO zich voortdurend de vraag stelt of hij/zij ervan overtuigd is het optimale te hebben gedaan en of de bestaande werkwijze nog adequaat is.

In 2017 is – met grote betrokkenheid van het Bestuur en alle leidinggevendend – het in 2016 gestarte BDO Horizon-programma verder uitgerold in de gehele organisatie. BDO Horizon beoogt een verbetering van de mentaliteit, attitude, cultuur en omstandigheden gericht op kwaliteitsverbetering, in de meest brede zin tot stand te brengen.

De RvC monitort niet alleen de wijze waarop BDO Horizon wordt opgezet en uitgevoerd, maar ook de uiteindelijke effecten op het kwaliteitsniveau van de hele organisatie. De RvC bespreekt begin 2018 de resultaten van de meting die eind 2017 heeft plaatsgevonden onder alle medewerkers aangaande de vooruitgang op dit vlak.

Wat de RvC met name ook interesseert is de vraag waar vorderingen hun oorsprong vinden. Alleen vaststellen dat er zaken verbeterd zijn is voor de RvC niet voldoende. Belangrijker is te weten wat de oorzaak is van die vastgestelde verbeteringen. Op die manier kan BDO nog meer een lerende organisatie worden en heldere prioriteiten stellen.

De RvC realiseert zich dat gedrags- en cultuurveranderingen niet overnacht gerealiseerd kunnen worden maar tijd nodig hebben om ook duurzaam te zijn.

De RvC houdt toezicht of er op tijd voldoende vooruitgang wordt geboekt. De focus behoort niet te liggen op het bestraffen van ongewenste gedragingen, maar vooral op het stimuleren van gewenst gedrag. De RvC is zich ervan bewust dat belonen in geld van gewenst gedrag slechts een beperkte werking heeft. Het gaat erom dat de intrinsieke motivatie van alle medewerkers van BDO gericht is op continue kwaliteitsverbetering.

Bij verbetering van vaardigheden horen ook veranderingen in de uitvoeringswijze, waarbij digitalisering en automatisering een grotere rol (gaan) spelen. Voor de continuïteit op lange termijn van BDO is het van groot belang dat tijdig nieuwe wegen worden ingeslagen en dat lang betreden paden soms worden verlaten. Deze omslag vergt veel van de individuele medewerker, maar ook van de wijze waarop BDO is en wordt georganiseerd.

## Organisatie en aansturing

BDO staat voor de uitdaging om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen vanwege alle ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Het is van groot belang dat hierbij de juiste keuzes op het juiste moment worden gemaakt door het Bestuur.

De RvC ziet het als haar taak het Bestuur te helpen focussen om deze transformatie te bewerkstelligen. Dit vindt plaats zowel in de vorm van advies als toezicht en mondt regelmatig uit in een concreet advies om dingen na te laten of juist te intensiveren, of de focus te verleggen. Daarbij houdt de RvC altijd voor ogen dat het gaat om de BDO-organisatie. Zo voorkomt de RvC dat zij zich verliest in de details of de belangen van een specifiek persoon, situatie of dossier.

De organisatiestructuur op bestuursniveau heeft het afgelopen jaar opnieuw veel aandacht gekregen. De RvC heeft zich richting het Bestuur uitgesproken over de personele invulling op het hoogste niveau, omdat deze kwetsbaar is qua bezetting door de hoeveelheid en omvang van de veranderingen die door BDO moeten worden gerealiseerd. Ook voor de verdere toekomst is het van belang om op tijd door talent- en leiderschapsontwikkeling een goede bezetting op bestuurlijk niveau te secureren, waarbij er oog moet zijn voor mogelijke externe kandidaten. Het Bestuur realiseert zich de geschetste situatie en is doende daarvoor oplossingen te vinden.

Mede om te bereiken dat er meer cohesie ontstaat binnen de organisatie tussen de aansturing van de diverse Lines of Service (Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies, Belastingadvies en Advisory) zijn de hoofden van de Lines of Service opgenomen in de Raad van Bestuur (RvB). Hierdoor wordt niet alleen een betere afstemming beoogd tussen de diverse beleids- en actieprogramma's van de Lines of Service, maar ook begrip gekweekt voor de specifieke positie van de Line of Service Audit & Assurance. De RvC zal er in 2018 op toezien of en op welke wijze deze vernieuwing van de bestuursstructuur tot verbetering van de aansturing heeft geleid. De RvC hecht veel belang aan diversiteit in de top van de organisatie, nu is dit helaas nog te beperkt

## Diversiteit

Het thema 'diversiteit' staat hoog op de agenda van de RvC voor 2018. Diversiteit gaat veel verder dan gelijkwaardige inzet en inbreng van mannen en vrouwen en betekent ook dat er ruimte is voor mensen van verschillende leeftijden met verschillende achtergronden, verschillende denkbeelden en verschillende stijlen. Het is de overtuiging van de RvC dat dit bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het Bestuur is deze mening ook toegedaan en heeft aangegeven dit onderwerp in 2018 structureel meer aandacht te geven. De RvC zal hierop toezien en het Bestuur van advies dienen om dit thema binnen BDO succesvol verder te brengen.

## Overleg RvC

De RvC heeft in 2017 met grote regelmaat onderling overleg gevoerd. De vergaderingen dienden mede ter voorbereiding van het beraad met het Bestuur en werden daarnaast gekenmerkt door de bespreking van allerlei onderwerpen van meer hygiënische en formele aard, zoals reglementen en profielen, kenmerkend voor de opstartfase van de RvC in haar nieuwe rol en positie. Aandachtspunt daarbij is en blijft het voorkomen dat urgente zaken prevaleren boven de belangrijke aangelegenheden. Met de RvB is vijf keer formeel overleg gevoerd.

Het is de bedoeling de frequentie van de gezamenlijke vergaderingen met het Bestuur in 2018 op te voeren naar minstens zes bijeenkomsten. Dit is mede besloten naar aanleiding van de in december uitgevoerde zelfevaluatie van de RvC.

Er zijn twee commissies geïnstalleerd: de Auditcommissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC). De Raad van Commissarissen kent geen Commissie Publiek Belang. Gezien de reikwijdte van de aan de Commissie Publiek Belang toegedachte aandachtsgebieden werd besloten deze aandachtsgebieden te integreren in de reguliere taken van de voltallige Raad van Commissarissen. In dit voorliggende verslag komt dit ook tot uitdrukking. De vergaderingen van de AC dienden met name ter voorbereiding van de vergaderingen met het Bestuur over onder andere de begroting, jaarrekening en diverse onderwerpen op het gebied van Risk. In de RBC stonden het beloningsbeleid, managementprofielen en partnerbenoemingen op de agenda.

Naast de formele vergaderingen vonden veelvuldig bilaterale en minder formele contacten plaats tussen commissarissen onderling en met bestuurders. Ook zijn gesprekken gevoerd met andere gremia waaronder de Ondernemingsraad. De RvC woonde alle kwartaalvergaderingen met de participanten (equity partners) bij.

### 2017-2018

Terugkijkend op 2017 concludeert de RvC dat de aandacht vooral uitging naar het thema kwaliteit in brede zin. Het komen tot de juiste maatregelen in relatie tot de uitkomsten van het AFM Dashboard, het succesvol in gang zetten van het programma BDO Horizon en het verder aanpassen van het bestuursmodel stonden daarbij centraal. De RvC ziet met tevredenheid dat deze thema's de volle aandacht krijgen van het Bestuur, dat wezenlijke stappen zijn gemaakt en dat het Bestuur gemotiveerd is om grondige veranderingen en verbeteringen door te voeren.

Vooruitkijkend naar 2018 zal opnieuw de primaire focus op kwaliteit liggen. De feitelijke werking van de genomen maatregelen zal dan nauwlettend geëvalueerd worden. Belangrijk is dat de gemaakte keuzes en maatregelen getoetst worden op hun effectiviteit, zodat de prioritering en dosering van maatregelen dynamisch kan worden gestuurd. Dit is ook van belang om de organisatie nog meer een lerende organisatie te laten worden. Ook zal de continuïteit en diversiteit van de partnergroep en de bestuurders van de toekomst en de daarbij behorende talentontwikkeling een belangrijk thema zijn.

### Tenslotte

Controleverklaringen moeten van de gewenste kwaliteit zijn om een relevant maatschappelijk belang te kunnen dienen. Dat belang laat zich omschrijven als het leveren van een wezenlijke bijdrage aan het succes van en vertrouwen in het bedrijfsleven, organisaties en van overheids- en andere publieke organisaties, die gezamenlijk de ruggengraat vormen van de economie en daarmee van een goed functionerende samenleving. De RvC spreekt haar grote waardering uit voor alle inzet en energie die de medewerkers van BDO in 2017 hebben getoond om dit belang zo goed mogelijk te dienen.

#### *Raad van Commissarissen*

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





### Kwaliteit

Het altijd en overal leveren van topkwaliteit staat centraal in de strategische visie van BDO. Door de toenemende complexiteit van klanten, de huidige marktdynamiek alsmede de grote veranderingen waaraan het accountantsberoep onderhevig is, is er een continue alertheid vereist ten aanzien van het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsbeheersingssysteem.

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing is gericht op:

- 1 het voldoen aan de verwachtingen en behoeften van het maatschappelijk verkeer; en
- 2 het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

### Voldoen aan verwachtingen en behoeften van het maatschappelijk verkeer

Ten behoeve van klanten en medewerkers van BDO en de maatschappij is de BDO Bedrijfscode opgesteld. Hierin zijn onze kernwaarden en principes opgenomen, waaruit blijkt wat zij van BDO mogen verwachten en waarop zij BDO mogen aanspreken. De Bedrijfscode vormt de basis voor alle overige deelcodes die tezamen het stelsel van kwaliteitsbeheersing vormen. In de Bedrijfscode worden de BDO-kernwaarden vertaald naar de diverse doelgroepen alsmede welke verwachtingen deze doelgroepen mogen hebben van BDO.

### Voldoen aan wet- en regelgeving

De afdeling Quality & Risk Management (QRM) oefent namens het Bestuur onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hoewel het kwaliteitsbeleid zich uitstrekt over de gehele organisatie, is het toezicht van de afdeling QRM vooral gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance). Het gaat dan primair om de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Zowel het inrichten van een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing als het toezien op naleving van wet- en regelgeving valt onder de zorgplicht zoals verwoord in de Wta.

### Kwaliteitsbeheersingssysteem

In dit hoofdstuk is, gebaseerd op de uitgangspunten van ISQC-1 (International Standards on Quality Control), beschreven op welke wijze BDO het stelsel van kwaliteitsbeheersing heeft ingericht. Tevens is de wijze van het houden van intern toezicht op de naleving van

het stelsel beschreven. De volgende elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn in het vervolg van dit hoofdstuk uiteengezet:

- ▶ Cultuur en leiderschap;
- ▶ Onze mensen;
- ▶ Ethiek, onafhankelijkheid en integriteit;
- ▶ Geheimhouding en vertrouwelijkheid;
- ▶ Cliënt- en opdrachtacceptatie;
- ▶ Uitvoering van opdrachten;
- ▶ Monitoring;
- ▶ Beoordeling en beloning externe accountants.

Per kwartaal wordt gerapporteerd over kwaliteit aan het Management Team Audit & Assurance (MT A&A). In de kwartaalrapportages wordt tevens aansluiting gezocht bij de categorieën als vermeld in ISQC-1. Monitoring is één van de vaste onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing waarover wordt gerapporteerd (de kwaliteitsindicatoren, de uitkomst van (hot) reviews en oorzakenanalyses). Over de andere onderdelen van het kwaliteitsbeheersingssysteem wordt afwisselend gerapporteerd in de kwartaalrapportage. Deze informatie is van belang om te kunnen sturen op de gewenste kwaliteit van de controlepraktijk alsmede op het gewenste gedrag van partners en medewerkers.

Het gebruik van kwaliteitsindicatoren draagt bij aan het verkrijgen van inzicht in het controleproces. Dit inzicht moet bijdragen aan de kwaliteitsbeheersing van de uitvoering van wettelijke controles. De kwaliteitsindicatoren die BDO gebruikt als onderdeel van haar monitoring sluiten aan bij de NBA handreiking 1135 publicatie kwaliteitsindicatoren. Verbeteringen in het gebruik van de kwaliteitsindicatoren als stuurinformatie, zijn nog te realiseren door meer meetbare doelstellingen te formuleren die passen bij de kwaliteitsambitie.

In aanvulling is het van belang om meer informatie over de uitvoering van het controleproces centraal beschikbaar te stellen. Het samenbrengen van data uit COF, APT en COProf.Net is een belangrijk instrument om de monitoring verder vorm te geven. Deze verbeteringen zullen ons in staat stellen om het sturen op kwaliteit verder te effectueren in 2018.

## CULTUUR EN LEIDERSCHAP

Onze cultuur en leiderschap binnen de organisatie dragen bij aan het leveren van topkwaliteit. We doen dit door onze strategie, kernwaarden en het gewenste gedrag uit te dragen richting al onze partners en medewerkers.

### Kwaliteitsprogramma BDO Horizon

Ten behoeve van het realiseren van een duurzame kwaliteitsgerichte cultuur is BDO eind 2016 gestart met het cultuurprogramma BDO Horizon. Dit programma heeft als doelstelling: *Gedrag van alle medewerkers en leidinggevenden blijvend veranderen, zodanig dat de verandering duurzaam bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waar mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.*

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

In de stuurgroep BDO Horizon zijn zowel het Bestuur als het MT A&A vertegenwoordigd. Daarnaast is een centraal projectteam geformeerd dat bestaat uit interne en externe professionals op het gebied van verandermanagement.

In 2016 zijn de belangrijkste elf kwaliteitsstippen (zie de afbeelding op deze pagina) gedefinieerd op basis van het cultuuronderzoek en aanvullend kwalitatief onderzoek in samenwerking met de Nyenrode Business Universiteit.

In 2017 is het Horizon-programma verder regionaal uitgerold. De aftrap van BDO Horizon vond voor alle regio's plaats door middel van een kick-off bijeenkomst met alle medewerkers uit de betreffende regio. Voorafgaand aan deze bijeenkomst werden de partners van deze regio op de hoogte gesteld van het programma en werd tevens door het Bestuur aangegeven wat er van de partners verwacht werd. Om een regionale verankering verder



te waarborgen is per regio een BDO Horizon-kernteam gevormd, waar een afvaardiging van de medewerkers van de betreffende regio aan deelneemt.

Tijdens de kick-off bijeenkomst zijn de strategie 2016-2020 en het kwaliteitsprogramma door de voorzitter van het Bestuur gepresenteerd. Aanvullend zijn de kwaliteitsthema's en dilemma's verder verdiept, onder andere door rollenspellen met acteurs op het centrale podium. Na afloop hebben medewerkers in werksessies gesproken over kwaliteit binnen de regio en de mogelijke verbeteringen daarvan. Een lid van het MT A&A is in elke regio zichtbaar betrokken tijdens het programma om de hoge prioriteit te onderstrepen.

Door een regionale uitrol beoogt BDO de kwaliteitsbeweging vanuit de medewerkers te laten plaatsvinden. De organisatie levert hierbij ondersteuning om de strategische doelen te kunnen realiseren. Periodiek overlegt het BDO Horizon-kernteam met het centrale projectteam over de voortgang en eventuele ondersteuning die nodig is. Inmiddels wordt

BDO-breed volop gecommuniceerd en zijn kernteams in alle regio's met het kwaliteitsprogramma aan de slag. Diverse acties, in lijn met één of meerdere thema's van BDO Horizon, worden op initiatief van deze kernteams uitgerold.

Sinds de lancering van BDO Horizon communiceert het Bestuur BDO-breed periodiek over de Horizon-thema's door het versturen van een e-mailnieuwsbrief waarin gelinkt wordt naar een themafilm en drie bijbehorende praktijkcases. Er volgen de eerste drie maanden van 2018 nog twee BDO Horizon-thema's. Dan hebben alle elf thema's centraal gestaan.

### Toon vanuit de top

Het Bestuur en het MT A&A communiceren op vele momenten over de visie, strategie en de gerichte acties om onze plannen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn nieuwsbrieven, landelijke beleidsdag, landelijke accountantsvergaderingen, verzorgen van sessies tijdens de summercourses en het bezoeken van regionale partnervergaderingen.

In 2017 heeft het MT A&A de – in 2016 ingezette – lijn doorgezet om onze partners te ondersteunen in het maken van de juiste keuzes als het gaat om de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles, het sturen op een intensieve partnerbetrokkenheid, evenwichtige teambezetting met voldoende betrokkenheid van senior professionals en het sturen op het aanwezig zijn bij de teams. Om dit te monitoren wordt in de kwartaal-rapportages aan het MT A&A structureel gerapporteerd over de betrokkenheid van partners en senior medewerkers.

### Voorbeeldgedrag van onze partners

BDO streeft topkwaliteit na. Een cruciale randvoorwaarde voor het leveren van topkwaliteit is de persoonlijke ontwikkeling van onze partners. Hieraan wordt uitvoerig aandacht geschonken middels het opleidings- en trainingsprogramma, de individuele partnerplannen, de coachende dossiertoetsingen en de beoordelings- en beloningssystematiek. In het begin van ieder jaar wordt beoordeeld of de gewenste persoonlijke ontwikkelingen zijn gerealiseerd in het zogeheten TOPP-gesprek (Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners). Input voor deze gesprekken komt niet alleen van de partner zelf, maar ook van evaluaties van klanten en medewerkers. Aan de hand van een aantal thema's voeren de partners eerst een self-assessment uit. Een van de belangrijkste thema's (en het meest beeldbepalend) is kwaliteit. In een jaarlijks evaluatiegesprek worden de evaluatie en de

acties voor het komende jaar besproken en vastgelegd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn leidend voor de partnerbeloning.

### Benoemingsproces

De benoeming van nieuwe partners vindt plaats nadat het selectietraject met goed resultaat is afgesloten. Opname van senior managers in het selectietraject vindt plaats na goedkeuring door het MT A&A. Het MT A&A is intensief betrokken bij het gehele traject dat de senior managers doorlopen. Van het volgen van de jaarlijkse ontwikkeling van de kandidaten, tot de beoordeling van de vaktechnische kwaliteit en de voordracht aan de selectiecommissie.

De selectiecommissie speelt een belangrijke rol in het beoordelen van de gewenste competenties van de kandidaat. De selectiecommissie heeft een onafhankelijke rol bij alle partnerbenoemingen ongeacht de Line of Service en wordt benoemd door het Bestuur. De selectiecommissie kent een vrouwelijke voorzitter, die verbonden is aan BDO Global. Nadat het selectietraject positief is afgerond, doet het MT A&A een voorstel voor benoeming aan het Bestuur. Het Bestuur of de Vergadering van Partners Aandeelhouders benoemt partners in de A&A praktijk na goedkeuring door de Raad van Commissarissen.

## ONZE MENSEN

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

### Strategische personeelsplanning

Een passende personele bezetting is essentieel om onze doelen te realiseren. Het passend krijgen en houden van de bezetting is een uitdaging voor elke organisatie die opereert in een continu veranderende context. Om de doelstellingen van BDO te kunnen realiseren, is het belangrijk om vooraf en tijdig te kunnen sturen op gewenste in-, door- en uitstroom. Strategische personeelsplanning (SPP) bestaat uit een aantal stappen om de strategie te



vertalen naar een toekomstige personeelsbezetting (kwantitatief en kwalitatief), zodanig dat de organisatie zich hierop tijdig kan voorbereiden. SPP legt zo de basis voor het voeren van een effectief en toekomstgericht HR-beleid. In die zin bereidt het de organisatie dus voor op de toekomst.

BDO bepaalt op basis van de SPP het beleid en de maatregelen ten aanzien van talentmanagement, werving en selectie, ontwikkeling, etc. Daarnaast is het een instrument voor het MT A&A en de praktijkleiders op basis waarvan zij kunnen sturen op de juiste acties en inzet van mensen.

BDO heeft begin 2016 een start gemaakt met SPP. In 2017 is hieraan vervolg gegeven. Er is gestart met het in kaart brengen van de bestaande personele bezetting. Op basis van de verwachte ontwikkelingen is een blauwdruk voor de Line of Service (LoS) A&A geformuleerd, met daarin personeelsratio's en een doorkijk naar de gewenste en verwachte bezetting voor de komende drie jaar. Zowel voor de LoS A&A als voor de overige LoS-en is in 2017 een start gemaakt om de huidige personeelsbezetting in kaart te brengen in een negen grid matrix. In deze matrix worden medewerkers afgezet tegen ontwikkelvermogen en performance. In 2018 wordt SPP verder doorontwikkeld en geprofessionaliseerd, zowel voor de LoS A&A als voor de Profit Centers en de andere LoS-en.

### Talentmanagement

Om altijd en overal topkwaliteit te kunnen leveren, zetten we de talenten van onze mensen zo optimaal mogelijk in. Dit doen we vanuit onze visie op talentmanagement. De focus op talentmanagement is in de eerste plaats bedoeld om de doorstroming van talent binnen onze organisatie zo goed mogelijk te laten plaatsvinden. Om kwaliteit te kunnen leveren is het belangrijk dat medewerkers zich continu ontwikkelen en de vakbekwaamheid vergroten. Niet alleen op professioneel, maar ook op persoonlijk vlak. BDO schept daarvoor de randvoorwaarden door gerichte opleiding en coaching. Naast het overbrengen van vaktechnische kennis en vaardigheden, zijn ook het bevorderen van het kwaliteitsbewustzijn en het delen van onze gemeenschappelijke normen en waarden belangrijke doelen van het interne ontwikkelingsprogramma. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vormt tevens een aandachtspunt in het kader van de jaarlijkse ontwikkel- en performancecyclus. Daarnaast zien wij specialiseren als middel om de kwaliteit te verhogen.

BDO zoekt voortdurend aansluiting tussen de doelen van de organisatie en de wens van de professional zich te ontwikkelen. Dit komt duidelijk terug in de manier waarop we in 2017 ons managementkwalificatieproces hebben doorontwikkeld. De focus ligt daarbij meer op bewustwording van eigen talenten, ontwikkeling, drijfveren en behoeften. De zelfsturing van de medewerker is belangrijk, de regie binnen het proces ligt bij de medewerker. We nodigen medewerkers uit actief op zoek te gaan naar waar zijn of haar interesses liggen (bijvoorbeeld ten aanzien van de verschillende markten waarop BDO actief is) zodat we hierop gericht focus kunnen aanbrengen. Bij dit alles blijven we continu op zoek naar de match tussen talent enerzijds en behoeften van BDO anderzijds. HR ondersteunt de medewerker bij deze zelfsturing en faciliteert partners om het kader te stellen en de medewerker te coachen, spiegel en begeleiden.

### Aannamebeleid en werving

BDO onderscheidt zich op de arbeidsmarkt als een werkgever waar persoonlijke en duurzame inzetbaarheid centraal staat. Dit wordt nagestreefd door het bewaken van de persoonlijke balans, een persoonlijke benadering en door de verplichting om je als professional te blijven ontwikkelen. Mensen kiezen vooral voor het persoonlijke karakter van onze organisatie in combinatie met onze eis om je talenten continu te ontwikkelen. Onze kwaliteitsgerichte visie blijkt uit de manier waarop wij ons als werkgever profileren richting de arbeidsmarkt. Het wervings- en aannamebeleid is gericht op de verhoging van de kwaliteit van de instroom en de verbetering en uniformering van de instroomselectie.

In 2017 is gestart met het koppelen van het werven en aannemen van medewerkers aan de SPP, zodat nieuwe medewerkers nog beter aansluiten bij wat de praktijk daadwerkelijk nodig heeft, op zowel korte als lange termijn.

Ons recruitmentproces is in 2017 verder ontwikkeld tot een proces waarin sprake is van een gelijkwaardige verantwoordelijkheid van en samenwerking tussen de 'hiring manager' en de recruiter. Leidinggevend binnen BDO worden actief uitgenodigd om bij te dragen aan een optimale instroom door kansen te creëren voor stagiaires en starters, gebruik te maken van hun interne en externe netwerk en kandidaten en voormalig BDO'ers in te zetten als ambassadeurs voor BDO.

Door het proces op uniforme wijze te laten plaatsvinden bereiken we een goede kwalitatieve instroom binnen alle Lines of Service en op alle locaties. Onze matching bestaat uit verschillende elementen waaronder een online assessment en verschillende interviews. Na aanname volgt een uitgebreid introductieprogramma om de BDO'er zo goed mogelijk te laten landen binnen onze organisatie. Ieder kwartaal wordt een introductiebijeenkomst georganiseerd voor alle nieuwe collega's. In deze bijeenkomst komen de BDO-cultuur, de ontstaansgeschiedenis en de organisatie als geheel aan bod. Het Bestuur speelt daarin een prominente rol, door een interactieve presentatie te geven. Op de locatie worden nieuwe collega's praktisch begeleid door een collega en is er coaching door de partners. Hierdoor voelen medewerkers zich snel op hun plek. In het komende jaar wordt gewerkt aan het verder ontwikkelen van het onboarding programma. Daarnaast is er een uitgebreid trainingsprogramma voor partners en medewerkers.

### Professionele ontwikkeling

BDO is, net als branchegenoten, een doorstroomorganisatie. Continue ontwikkeling is een voorwaarde als professional en dus ook als BDO'er. Als je bij BDO binnenkomt vanuit een hogeschool of universiteit volg je de startersacademie. Hierin zijn alle noodzakelijke trainingen opgenomen om naast je opleiding tot registeraccountant optimaal te starten in de praktijk. Na het eerste jaar volg je de talentacademie. Hierin is een uitgebreid trainingsprogramma opgenomen om je te ontwikkelen naar de functie van junior manager. In dit trainingsprogramma is er uiteraard veel aandacht voor onze audit methodologie en audit software (APT).

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

In 2017 is gewerkt aan de inrichting van interne coaching en mentoring. Dit bestond al binnen BDO, maar had vooral de focus op het ontwikkelen van (vaktechnische) kennis. Wanneer coaching nodig was, werd dit veelal extern georganiseerd. In 2017 is een pool van interne coaches ingericht. Dit sluit aan bij de visie op leren. De interne coaching binnen BDO dient daarmee twee doelen, namelijk het in de dagelijkse praktijk begeleiden van BDO'ers bij hun persoonlijke en professionele ontwikkelbehoeften dichtbij de werkvloer enerzijds en het ontwikkelen van het coachingstalent van partners en senior medewerkers.

Naast interne coaching is mentoring geprofessionaliseerd binnen BDO. Een mentor speelt een belangrijke rol bij het succesvol onboarden binnen BDO. De mentor ondersteunt de nieuwe collega bij het thuisraken in de organisatie, veelal op praktisch en vakinhoudelijk vlak (hoe werken systemen, waar kan ik dingen vinden, hoe lopen procedures, etc.).

### Beoordelen en belonen

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

In 2017 zijn de KPI's geëvalueerd en geactualiseerd. Deze actualisatie heeft er toe geleid dat de beschreven KPI's concreter zijn geformuleerd en beter aansluiten bij de dagelijkse praktijk van de medewerkers. Daarbij lag expliciet de nadruk op de twee competenties die betrekking hebben op kwaliteit en bijbehorend gedrag. Deze KPI's gelden voor het nieuwe ontwikkelings- en beoordelingsjaar 2018.

Naast het beoordelen op basis van de competenties per profiel wordt ook de nakoming van gemaakte afspraken over te leveren prestaties beoordeeld. Deze gemaakte afspraken kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het leveren van een bijdrage aan het presenteren

tijdens vaktechnisch overleg, lid zijn van een interne werkgroep, uitvoeren van kwaliteitsreviews, recruitment of een docentschap. Op basis van de score op de competenties en de score op het nakomen van gemaakte afspraken wordt de totaalscore vastgesteld. Voorafgaand aan het invullen van de beoordeling vinden gesprekken plaats waarbij de leidinggevenden de input over het functioneren van de individuele medewerker bespreken. Deze input is onder meer gebaseerd op de opdrachtbeoordelingsformulieren (OEF) die medewerkers gedurende het jaar laten invullen. Het gesprek met de medewerker vindt altijd plaats door twee beoordelaars.

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

Het eerder genoemde opdrachtbeoordelingsformulier (OEF) is in 2017 onderwerp geweest van evaluatie. Met een werkgroep, bestaande uit een afvaardiging van medewerkers werkzaam in de LoS A&A, is een voorstel ontwikkeld voor een vernieuwde OEF. De nieuwe OEF legt meer dan de voorgaande versie de nadruk op ontwikkeling van de medewerker. En specifiekere feedback op verbeter- en ontwikkelpunten. In de loop van 2018 wordt de nieuwe OEF ingevoerd.

Voor medewerkers in de A&A-praktijk was 2016 het eerste jaar waarin aanspraak kon worden gemaakt op de zogenaamde kwaliteitsbonus. Deze bonus wordt uitgekeerd als er sprake is van een eindscore die blijkt geeft van het behalen van de afgesproken doelen en persoonlijke ontwikkeling en hoge scores op de competenties die samenhangen met kwaliteit en coaching. Deze bonus is een kwart of een half maandsalaris. Alle scores en argumentatie worden beoordeeld door het MT A&A alvorens tot toekenning van de bonus wordt besloten.

Naast deze kwaliteitsbonus is het mogelijk om voor bijzondere prestaties een bonus te ontvangen. Elk jaar is een door het Bestuur bepaald percentage van de loonsom hiervoor beschikbaar. Om voor deze bonus in aanmerking te komen is een bijzondere prestatie het uitgangspunt.

In 2017 is de beoordelings- en beloningscyclus voor medewerkers A&A verder verfijnd om de koppeling tot stand te brengen tussen kwaliteit, beoordeling en beloning. Het leveren

van kwaliteit in het werk (per profiel gemeten met twee kwaliteitsgerichte competenties) is doorslaggevend voor de beoordeling en daaraan gekoppelde beloning, bonus en promotie. Voor de A&A-medewerkers gelden scherpere afspraken dan voor de overige LoS-en in de zin dat een onvoldoende voor kwaliteit leidt tot een onvoldoende beoordeling met consequenties voor promotie en salarisstijging. Indien een medewerker een goed of uitstekend op één of beide kwaliteitscompetenties heeft, ontvangt hij/zij een kwaliteitsbonus.

Na afstemming met de ondernemingsraad (OR) zijn alle medewerkers, beoordelaars en praktijkleiders door het MT A&A hierover geïnformeerd en geïnstrueerd. Voor 2018 heeft BDO het evalueren en verbeteren van de beoordelingsystematiek (TOP-systematiek) op de agenda staan. Samen met de praktijken wordt gekeken naar de huidige ervaringen met de TOP-systematiek en wordt een plan gemaakt voor het verbeteren hiervan op korte en lange termijn.

## Kennisontwikkeling

### Opleiding en training

Het op peil houden van de kennis is een belangrijke factor binnen onze dienstverlening. Om te waarborgen dat de kennis van de medewerkers op een voldoende niveau is, worden cursussen ontwikkeld voor medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie. De BDO Academie van BDO is door de NBA erkend als onderwijsinstelling. Voor behoud van deze erkenning dienen de cursussen voor accountants aan de kwaliteitsnormen van de NBA te voldoen.

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

Daarnaast is de Summercourse verplicht voor de professionals in de auditpraktijk. De inhoud van de trainingen in de Summercourse is gericht op het verdiepen van de kennis van de door BDO gehanteerde controleaanpak alsmede actuele vaktechnische ontwikkelingen. Daar-

naast zijn door het MT A&A meerdere e-learnings met afsluitende toets verplicht gesteld voor alle senior medewerkers. Er is hierin specifiek aandacht besteed aan het beperken van frauderisico's. Daarnaast is in het kader van blijven leren en ontwikkelen en altijd en overal kwaliteit leveren in elke summerschool en -course een ervaringsgericht dagdeel verzorgd. Dit dagdeel was gericht op samenwerken, het beter benutten en inzetten van elkaars talent en de vaardigheid van het geven en ontvangen van constructieve feedback.

Naast de BDO Academie kan een professional bij BDO de Master SME-opleiding bij Tias, School for Business and Society, volgen. Deze masteropleiding leidt senior managers en partners op tot allround business coach voor het mkb. Naast finance onderwerpen wordt er verwacht dat de specialisten kunnen meedenken over onderwerpen zoals strategie, management, fiscaliteit en innovatie. Het uitgangspunt is hierbij het mkb/familiebedrijf.

	2017	2016
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker in A&A (interne en externe) opleiding	185,1	176,6

### Permanente Educatie

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

Het interne PE-registratiesysteem biedt de accountantsorganisatie mogelijkheden om een effectieve controle uit te voeren op de juiste en volledige naleving van de NV PE. BDO acht het op peil houden van de kennis van de externe accountants het primaire doel van het naleven van deze voorschriften. De afdeling Quality & Risk Management (QRM) verricht de controle op de naleving van de NV PE door de binnen BDO werkzame accountants.

### Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit geeft aan wat ons talent uitstraalt; inclusiviteit vertegenwoordigt wat onze medewerkers voelen. In 2016 is diversiteit benoemd tot een thema dat bijzondere aandacht verdient. BDO koppelt het thema aan inclusiviteit. Het streven is dat er in de personeelsopbouw van BDO meer diversiteit tot uiting komt op meerdere aspecten. Tegelijkertijd is het van belang dat talent zich welkom weet en onderdeel voelt van BDO. Alleen op deze wijze komt talent tot uiting en is BDO in staat om de markt en maatschappij van uit een breder en rijker perspectief te begrijpen. Ter voorbereiding en ter inspiratie is een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarin over het thema is nagedacht en gebrainstormd. In het jaarplan 2017 is diversiteit en inclusiviteit door het Bestuur tot een thema gemaakt in het kader van de ontwikkeling van onze medewerkers. Doelen zijn daarin onder andere gesteld voor de doorstroming van vrouwelijk talent. In 2017 is een start gemaakt met het ontwikkelen van een diversiteitsprogramma, dat in 2018 zal worden gestart.

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

2017	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
Aantal	62	139	600	801
Ratio (% van het totaal)	8%	17%	75%	100%

2016	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
Aantal	53	136	544	733
Ratio (% van het totaal)	7%	19%	74%	100%

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

	2017	2016
Partners	14,3	16,4
(Senior) Managers	9,1	9,0
Overige	2,9	2,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>

Verloop% partners/directors, (senior) managers en overige teamleden

	2017	2016
Partners	3,4%	0,0%
(Senior) Managers	7,3%	14,9%
Overige	13,9%	15,0%
<b>Totaal</b>	<b>12,0%</b>	<b>13,8%</b>

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

	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
<b>Overuren 2017</b>	<b>1.135</b>	<b>11.479</b>	<b>52.283</b>	<b>64.897</b>
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,9%	4,6%	4,5%	4,2%
<b>Overuren 2016</b>	<b>1.066</b>	<b>10.180</b>	<b>51.770</b>	<b>63.016</b>
% overuren (t.o.v. contracturen)	1,0%	4,2%	5,0%	4,5%

## ETHIEK, ONAFHANKELIJKHEID EN INTEGRITEIT

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

### BDO Gedragscode: integriteit

De ambities en kernwaarden uit de BDO Bedrijfscode zijn verder uitgewerkt in de BDO Gedragscode. Hierin wordt aangegeven wat het gewenste gedrag is om onze ambitie te realiseren en vormt daarmee het kader voor professionele integriteit en verantwoordelijkheid.

Het gewenste gedrag in de BDO Gedragscode is verdeeld naar de vier kernwaarden van BDO: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch:



## Persoonlijk

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

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



## Passie

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

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

- ▶ Wij brengen objectief en onderbouwd onze adviezen uit;
- ▶ Wij formuleren concrete en bondige adviezen;
- ▶ Wij leveren een verzorgd eindproduct;
- ▶ Wij zijn bereikbaar en komen afspraken na binnen de afgesproken deadline;
- ▶ Wij werken gestructureerd en efficiënt;
- ▶ Wij ontwikkelen nieuwe, innovatieve en effectieve producten en diensten;
- ▶ Wij brengen adviezen uit die passen bij de behoefte van de klant.

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

## Onafhankelijkheid

Omdat het beginsel van onafhankelijkheid de essentie van de maatschappelijke functie van de controlerend accountant raakt, zijn procedures en richtlijnen opgesteld die zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van BDO als (internationale) organisatie moeten waarborgen. Deze richtlijnen en procedures zijn afgeleid van de IESBA Code of Ethics, de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en de Europese Verordening nr. 537/2014.

De BDO-onafhankelijkheidsrichtlijnen en procedures omvatten onder meer nadere regelgeving omtrent financiële en zakelijk belangen, nevenfuncties en langdurige betrokkenheid.

## Independence Desk

Het beoordelen van vraagstukken naar aanleiding van de ViO wordt ondersteund door de inrichting van een 'Independence Desk'. De risk manager, twee partners van Bureau Vaktechniek (BVT) en een partner van de LoS Advisory maken onderdeel uit van deze Independence Desk. Hierdoor wordt gewaarborgd dat onafhankelijkheidsregels voor accountants op uniforme wijze worden uitgelegd binnen de organisatie. De speerpunten van de Independence Desk zijn als volgt:

### ▶ *Proactief en gericht op preventie*

De Independence Desk zal zich met name bezig houden met het interpreteren van onafhankelijkheidsregelgeving en de communicatie hierover richting de praktijk. Communicatie vindt plaats door independence alerts, een jaarlijkse independence e-learning, het verzorgen van trainingen en het delen van casuïstiek.



## Professioneel

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

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



## Pragmatisch

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

- ▶ Wij communiceren eerlijk en open, met zo kort mogelijke communicatielijnen;
- ▶ Wij maken heldere afspraken met elkaar;
- ▶ Wij brengen complexe vraagstukken terug tot de essentie;

► *Juiste mindset bij alle LoS-en*

De Independence Desk richt zich op kennisverdieping en -verbreding bij accountants en niet-accountants.

► *Situaties die nopen tot beleid*

Er kunnen zich situaties voordoen in de praktijk die aanleiding geven tot het innemen van een (BDO-breed) standpunt. Indien dat het geval is, zal de Independence Desk het Bestuur hierin adviseren.

## BDO internationaal

De implementatie van de EU Verordening heeft binnen het internationale netwerk van BDO geleid tot verscherpte aandacht voor het (tijdig) uitvoeren van conflict-of-interest checks voor EU PIE's (Public Interest Entities) en de hieraan gelieerde entiteiten.

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

► *Member Firm Square*

Hiermee kan iedere partner en/of medewerker binnen BDO een internationale conflict check uitzetten;

► *Database 'restricted entities'*

Deze database is toegankelijk via de internationale tool (Member Firm Square) waar alle BDO'ers toegang tot hebben;

► *Independence Champion*

Aanspreekpunt per Member Firm die naleving van de regelgeving monitort en als vraagbaak dient voor onafhankelijkheidsvraagstukken. De Independence Champion van BDO Nederland is tevens lid van de Independence Steering Group van BDO International.

## Centrale cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure

BDO hanteert een centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie. Hierbij vindt een beoordeling plaats van onder meer de onafhankelijkheid van de bij de uitvoering van de opdracht betrokken externe accountants en de accountantsorganisatie. Dit proces vindt grotendeels in een geautomatiseerde omgeving plaats, waar door middel van diverse vragen en geautomatiseerde controles wordt vastgesteld of mogelijke bedreigingen bestaan. Deze onafhankelijkheidsbeoordeling ziet onder meer toe op, samenloop van dienstverlening, nevenfuncties, mogelijke zakelijke relaties met een klant en de langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant.

In het systeem is gewaarborgd dat op het moment dat een cliënt- en opdrachtacceptatieformulier (COF) voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, hiervoor geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant wordt gevraagd. Voordat de verantwoordelijk accountant zijn akkoord kan geven dient hij de mogelijke bedreigingen te identificeren alsmede de uit hoofde van de ViO noodzakelijke overwegingen vast te leggen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt de afdeling Quality & Risk Management (QRM) actief betrokken in het acceptatieproces.

## Langdurige betrokkenheid

In artikel 28 van de ViO is een regeling opgenomen die toeziet op de bedreigingen uit hoofde van langdurige betrokkenheid bij een assuranceklant. Langdurige betrokkenheid van de externe accountant of senior teamlid leidt tot een bedreiging van de onafhankelijkheid die een maatregel vereist. Na een betrokkenheid van zeven jaar zal ten minste jaarlijks overwogen moeten worden dat geen sprake is van een bedreiging uit hoofde van vertrouwde en/of eigen belang.

Het uitgangspunt van het BDO-roulatiebeleid is om alle externe accountants en overige senior teamleden na uiterlijk zeven jaar te laten rouleren zodat geen bedreiging als gevolg van langdurige betrokkenheid kan ontstaan. Bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) moeten de key assurancepartners na vijf jaar rouleren. Hierdoor zal ook het aantal te treffen mitigerende maatregelen tot een minimum beperkt blijven.

Uitzonderingen bij niet-OOB-klanten – langere betrokkenheid dan zeven jaar – zijn incidenteel (tijdelijk) mogelijk. In deze situaties vindt overleg plaats met de afdeling QRM en wordt er een roulatieplan opgesteld alsmede een aanvullende maatregel getroffen. In het BDO-beleid is tevens aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden wanneer sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid:

- Roulatie: het terugtreden van de eindverantwoordelijke accountant of het senior lid uit het assuranceteam, waarna ten minste een afkoelingsperiode van twee jaar in acht wordt genomen;
- Gefaseerde roulatie: als sprake is van meerdere senior teamleden die langdurig betrokken zijn, zal het nieuw toegetrede senior teamlid het werk van de niet gerouleerde teamleden reviewen;

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

Met ingang van 17 juni 2016 dienen accountantskantoren bij OOB's na maximaal tien jaar te rouleren. Voor de implementatie van deze regelgeving zijn overgangsbepalingen van toepassing. Onze interne procedures waarborgen dat tijdig wordt voldaan aan deze roulatieverplichting.

### Jaarlijkse opgave medewerkers en partners

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

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

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

Steekproefsgewijs beoordeelt een lid van de Raad van Bestuur de financiële gegevens van de partner-aandeelhouders. De review heeft als doel vast te stellen of deze groep partners de verplichtingen uit hoofde van de Algemene Bepalingen nakomt. Tevens wordt hierbij vastgesteld dat geen afwijkingen bestaan ten opzichte van het door de partner-aandeelhouder ingevulde compliance statement.

Zeer recentelijk (januari 2018) heeft het NBA-bestuur ingestemd met een aantal aanvullende maatregelen om de risico's van financiële druk bij OOB-controlepartners te beheersen. Deze maatregelen gelden voor alle partner-aandeelhouders die controles uitvoeren en aan een OOB-accountantsorganisatie verbonden zijn.

In hoofdlijnen behelzen deze aanvullende maatregelen het volgende:

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

De huidige procedure van BDO voldoet in grote lijnen reeds aan de aanvullende maatregelen.

### Nevenfuncties

Medewerkers en partners hebben toestemming nodig voor het aanvaarden van nevenfuncties. De nevenfuncties van medewerkers worden goedgekeurd door de Profit Center Manager, partners hebben toestemming van het Bestuur nodig. De afdeling QRM ondersteunt het Bestuur wanneer aanvragen voor nevenfuncties door partners worden gedaan. Bij het formuleren van advies aan het Bestuur omtrent het aanvaarden van nevenfuncties, toetst QRM aan het beleid dat BDO heeft vastgesteld omtrent het aanvaarden van nevenfuncties. Het is voor BDO'ers in beginsel niet toegestaan om:

- ▶ een rol als bestuurder/toezichthouder te aanvaarden bij een klant van BDO;
- ▶ een rol als bestuurder/toezichthouder van een middelgrote (tot grote) non-profit-instelling te aanvaarden. Ook wanneer deze instelling geen klant is van BDO.

Aanvullend overweegt QRM of mogelijk (afgeleide) reputatierisico's kunnen ontstaan als gevolg van de aanvaarding van een nevenfunctie en/of sprake is van mogelijke belangenconflicten.



Het komt voor dat het Bestuur nadere voorwaarden stelt aan een te aanvaarden nevenfunctie zoals een verplicht periodiek overleg met de voorzitter van de betreffende branchegroep over ontwikkelingen en risico's binnen de branche en relevante ontwikkelingen in het kader van de toezichthouderschappen.

### Beleggingsbeleid

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

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

### Restricted entities

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

### Fraude en corruptie

Het vergroten van het bewustzijn rondom fraude- en corruptierisico hangt samen met de groeiende behoefte om het risico van betrokkenheid van externe accountants bij corruptie

door of bij wettelijke controleklanten te beheersen. De NBA handreiking 1137 inzake de werkzaamheden van de accountant bij corruptie draagt eraan bij dat de thematiek verder onder de aandacht is gebracht evenals de door de NBA verplichte training inzake fraude-risicofactoren die is opgenomen in de Summerschool in 2017.

De ondersteuning op dit terrein binnen BDO heeft ook verder vorm gekregen door de opzet van een fraudepanel. Het fraudepanel beoogt de controleteams bij de uitvoering van de controle direct te ondersteunen met relevante kennis en ervaring op dit terrein. Om te waarborgen dat signalen van onregelmatigheden/fraude op consistente wijze worden beoordeeld en behandeld door de organisatie, worden de verplichte interne meldingen gebundeld naar één loket (QRM). QRM zorgt voor de eerste analyse van deze melding en bepaalt welke maatregelen noodzakelijk zijn ter waarborging van de kwaliteit van beroepsuitoefening. De ondersteuning door het fraudepanel kan één van de te treffen maatregelen zijn.

## GEHEIMHOUDING EN VERTROUWELIJKHEID

De wijze waarop BDO de geheimhouding en de bescherming van informatie die is verkregen tijdens de dagelijkse werkzaamheden waarborgt, ligt vast in het BDO-informatiebeveiligingsbeleid. Hierin liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot informatiebeveiliging vast.

De Corporate Information Security & Privacy Officer (CISPO) is verantwoordelijk voor Informatiebeveiliging en Privacy en rapporteert aan het multidisciplinair samengestelde Forum Informatiebeveiliging. Dit forum ondersteunt en adviseert de CISPO bij de beleidsbepaling. Een lid van de Raad van Bestuur (RvB), hoofd Informatie & Communicatie Technologie (ICT), hoofd Finance & Operations (F&O) en de afdeling Quality & Risk Management (QRM) zijn onder meer vertegenwoordigd in dit forum. Het forum komt ieder kwartaal bijeen.

### Information Security Management System (ISMS)

Sinds januari 2015 zijn de processen van de afdeling ICT ISO27001 gecertificeerd, een internationale norm voor informatiebeveiliging. Een ISO27001 gecertificeerd managementsysteem is geïmplementeerd middels een Plan - Do - Check - Act-principe. Beheers-

maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy zijn geselecteerd uit een combinatie van risicoanalyses en beleidsaspecten. Alle maatregelen uit de ISO27001-norm zijn geïmplementeerd en de audits zijn uitgevoerd door BDO IT audit en een extern geaccrediteerde partij.

De uitkomst van de externe audit was bevredigend. BDO voldoet aan de vereisten zoals deze in de ISO27001-norm zijn vastgesteld. Ten aanzien van de aanbevelingen uit zowel de interne als externe audits zijn verbeterlagen doorgevoerd. Nieuwe maatregelen die moeten worden geïmplementeerd, zijn opgenomen in het BDO Beveiligingsjaarplan.

### Privacy en gegevensverwerking

Op 25 mei 2018 treedt de General Data Protection Regulation (GDPR), de nieuwe Europese wet voor data- en privacybescherming, in werking. Deze nieuwe wet wordt in het Nederlands de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) genoemd en is een verscherping van de regels uit de huidige Wet bescherming persoonsgegevens en voegt ook een aantal nieuwe verplichtingen toe. Om BDO voor te bereiden op deze verordening wordt door de CISPO een privacyprogramma uitgevoerd om de actiepunten op te volgen. Met de komst van de AVG worden extra verplichtingen geïntroduceerd zoals het benoemen van een Data Protection Officer, het uitvoeren van verplichte Privacy Impact Assessments (PIA), maar ook nieuwe boetebevoegdheden voor de toezichhouders. Het privacyprogramma was een vast agendapunt in 2017 voor het Forum Informatiebeveiliging. In 2018 zal het privacyprogramma worden afgerond en dient privacy geïntegreerd te zijn in het kwaliteitsmanagementsysteem.

### Bewustwording informatiebeveiliging

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen zijn in 2017 e-learning modules over informatiebeveiliging en privacy verplicht gesteld voor alle medewerkers van BDO. Deze e-learning activeert informatiebewustzijn op een positieve wijze en stimuleert zo het gewenste gedrag. Er wordt gefocust op het herkennen van risicovolle situaties, niet het kennen van de voorgeschreven regels. Het afgelopen jaar hebben vrijwel alle BDO-medewerkers de e-learning modules afgerond.

Ook zijn er regelmatig nieuwsitems op BISON gepubliceerd om medewerkers te attenderen op de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. In 2017 is een overzicht

opgesteld van de meest gestelde vragen (FAQ) omtrent privacy om BDO-medewerkers uit de praktijk te informeren. Tevens is er in 2017 een phishing campagne uitgevoerd met als doelstelling medewerkers bewust te maken van de risico's van deze vorm van cybercrime.

## CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Onze cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure waarborgt dat wij voldoende tijd, middelen en kennis beschikbaar hebben om een opdracht te kunnen uitvoeren. Hierbij worden geen concessies gedaan aan kwaliteit.

### Aanvaarden en continueren van opdrachten

Bij het aanvaarden van nieuwe opdrachten en continueren van bestaande opdrachten, constateren we meer en meer dat integriteit en het kwalitatief goed kunnen uitvoeren van de opdracht de boventoon voeren. Bij cliënt- en opdrachtacceptatie is de centrale vraag: willen en kunnen we de klant bedienen én kunnen we de opdracht zodanig uitvoeren als het maatschappelijk verkeer van ons verwacht?

Om topkwaliteit te kunnen blijven leveren en zorgvuldig om te gaan met de inzet van onze medewerkers is BDO kritisch op het aannemen van nieuwe opdrachten en het continueren van bestaande controleopdrachten. In 2017 is het beleid ten aanzien van de acceptatie van opdrachten verder aangescherpt. Het beleid houdt in dat alle verzoeken tot nieuwe controleopdrachten boven een bepaalde opdrachtwaarde en/of organisaties uit specifieke branches niet alleen door de afdeling Quality & Risk Management (QRM), maar ook door het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) worden beoordeeld. De focus bij deze beoordelingen ligt op het terrein van beschikbare capaciteit, complexiteit en uitvoerbaarheid van de opdracht. Een verdere aanscherping van het acceptatiebeleid vindt plaats door een meer diepgaande beoordeling van de interne beheersing van klanten, de toon aan de top en de mate waarin frauderisico's worden beheerst door ondernemingen. Dit leidt in een toenemend aantal gevallen tot afscheid van een klant of het niet accepteren van een opdracht. Wij constateren dat de verscherpte focus op kwaliteit door de accountant uiteindelijk door klanten op prijs wordt gesteld, van klanten die zich hiermee niet kunnen verenigen nemen we afscheid.

### Cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure

De procedure voor centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie geldt voor alle Lines of Service van BDO. De verantwoordelijke partner dient voor elke nieuwe opdracht en – jaarlijks – voor elke doorlopende accountantsopdracht een cliënt- en opdracht(her)acceptatieformulier (COF) in te vullen, via het geautomatiseerde systeem. Hierin worden overwegingen inzake integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid verder uitgewerkt. Indien bijvoorbeeld voor de uitvoering van een bepaalde opdracht accreditatie is vereist, wordt dit door de afdeling QRM getoetst. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt QRM actief betrokken in het acceptatieproces. In 2017 was QRM bij ruim 5.100 formulieren (COF) actief betrokken bij de opdracht aanvraag (2016: ruim 4.500).

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

Het cliënt- en opdrachtacceptatieproces is in 2017 geëvalueerd en de geautomatiseerde toepassing zal in 2018 worden vervangen. Met de wijzigingen in het COF-systeem, verwacht BDO nog beter te kunnen inspelen op veranderende (maatschappelijke) omstandigheden door een strakkere monitoring te kunnen aanbrengen op bepaalde opdrachten, branches en/of klanten.

### Accreditatie

Met het oog op kwaliteit stelt BDO accreditatienormen op, waarbij specifieke ervarings- en deskundigheidseisen worden gesteld aan het uitvoeren van bepaalde opdrachten. Met het stellen van dergelijke accreditatienormen voor professionals wordt gewaarborgd dat de dienstverlening professioneel is en tegen een hoge kwaliteitsstandaard wordt geleverd. Accreditatie is – onder meer – vereist voor het uitvoeren van assuranceopdrachten bij OOB's.

Het accreditatiebeleid is in 2017 geëvalueerd en dit heeft geleid tot een herziening van het beleid, dat in 2018 in werking treedt. Hierin zijn specifieke accreditatievereisten opgenomen die afhankelijk zijn van het type klant en in een aantal gevallen van de aard van de uit te voeren werkzaamheden. De nieuwe indeling sluit meer aan bij de huidige structuur van BDO waarbij bediening van marktsegmenten centraal staat.

### Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2017 van BDO Nederland bedraagt € 273,7 miljoen. De samenstelling van de omzet over de Lines of Service wordt hieronder nader toegelicht.

<i>(Bedragen in € miljoen)</i>	2017	2016
Audit & Assurance	100,5	90,7
Accountancy & Bedrijfsadvies	78,2	72,8
Belastingadvies	69,3	64,2
Advisory	25,7	21,7
<b>TOTAAL</b>	<b>273,7</b>	<b>249,4</b>

*Samenstelling omzet BDO 2017*

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

*Samenstelling omzet BDO 2016*

	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	2,5	-	0,2	0,2	2,9
Wettelijke controle jaarrekening - overige	52,1	0,3	2,2	25,3	79,9
Overige jaarrekeningcontrole	-	24,3	2,3	9,8	36,4
Overige verklaringen en assurancerapporten	-	-	5,1	12,5	17,6
Overige	-	-	-	112,6	112,6
<b>TOTAAL</b>	<b>54,6</b>	<b>24,6</b>	<b>9,8</b>	<b>160,4</b>	<b>249,4</b>

De omzet betreft opdrachten welke 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 bovenstaand 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). Deze definitie wijkt af van hetgeen is omschreven in artikel 13, lid 2, onder k EU-verordening 537/2014.

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

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

## UITVOERING VAN OPDRACHTEN

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

### Het accountantsdossier

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

In overeenstemming met de controlestandaarden dient het accountantsdossier uiterlijk twee maanden na ondertekening van de verklaring te zijn afgesloten ('de 60-dagen eis'). BDO heeft ervoor geopteerd om deze termijn terug te brengen naar zeven dagen. Dat betekent dat na afgifte van de verklaring nog zeven dagen beschikbaar zijn voor de administratieve afwikkeling van het controledossier. Na die zeven dagen moet het betreffende dossier worden gearcheveerd. Door technische aanpassingen in de APT (Audit Process Tool)-software begin 2017 wordt het dossier automatisch gearcheveerd na tien dagen indien (handmatig) archiveren na zeven dagen niet heeft plaatsgevonden.

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

BDO heeft in 2017 circa 1.600 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles waarvan 43 bij een Organisatie van Openbaar Belang (OOB). De BDO-organisatie

dient ervoor te zorgen dat de bezetting op deze controleopdrachten op een juiste wijze wordt ingevuld en dat de externe accountant in voldoende mate de beschikking krijgt over kwalitatief goede medewerkers.

In het huidige stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt hieraan opvolging gegeven door een accreditatiestelsel. Ook wordt door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) per (controle)opdracht gevraagd naar de wijze waarop de bezetting van de opdracht kwantitatief en kwalitatief wordt vormgegeven.

In 2017 heeft een diepgaande analyse plaatsgevonden van de klantenportefeuilles van alle partners, teneinde een evenredige verdeling te krijgen van opdrachten met verhoogde risico's, opdrachten waar specifieke deskundigheid vereist is en opdrachten die gezien de hogere kwaliteitsnormen niet meer rendabel kunnen worden uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal klanten opnieuw gealloceerd is en dat van een aantal klanten afscheid is genomen (Project RAAK).

Verder blijkt uit gesprekken met partners dat het merendeel een hoge werkdruk ervaart, die niet alleen wordt veroorzaakt door de omvang van de portefeuille, maar ook vanwege onduidelijkheid over de exacte verwachtingen ten aanzien van kwaliteit. Het betreft niet alleen onzekerheid omtrent de verwachte rol van de externe accountant (betrokkenheid), maar ook omtrent de dossiervereisten ('wat is de norm'). Dit blijft een punt van aandacht waarop naast continue training en coaching, ook vanuit de OKB's en hot reviews invulling wordt gegeven. In de jaarlijkse summercourse voor partners en managers alsmede tijdens centraal georganiseerde vaktechnische overleggen (VTO's) is hieraan door middel van inhoudelijke trainingen uitgebreid aandacht besteed.

Het totaal aantal uren door partners besteed aan controleopdrachten bij OOB's en niet-OOB's is in 2017 gestegen van 5,5% in 2016 naar 6,5% in 2017. Het totaal aantal uren besteed aan controleopdrachten bij OOB's en niet-OOB's is ten opzichte van 2016 met 12% gestegen tot 909.718 uren. Het aantal medewerkers (inclusief partners) in de controlepraktijk is in 2017 gestegen naar 818.

De relatieve betrokkenheid van partners is ten opzichte van 2016 licht gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de versterkte aandacht voor de partnerbetrokkenheid. Het MT A&A heeft in 2017 periodiek toezicht gehouden op de naleving hiervan en zal dit in 2018 blijven doen.

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

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

2016	Controle OOB	In %	Controle niet-OOB	In %	Totaal	In %
Partners	1.932	10,7%	42.940	5,4%	44.872	5,5%
(Senior) Managers	4.365	24,3%	116.142	14,6%	120.507	14,9%
Overige medewerkers	11.696	65,0%	634.805	80,0%	646.501	79,6%
<b>Totaal</b>	<b>17.974</b>	<b>100%</b>	<b>796.557</b>	<b>100%</b>	<b>814.531</b>	<b>100%</b>

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

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

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

2016	Uren besteed controle OOB		Uren besteed controle niet-OOB		Uren besteed overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
	Uren	In %	Uren	In %	Uren	In %	Uren	In %	
Partners	1.854	2%	43.040	46%	11.135	12%	38.021	40%	94.050
(Senior) Managers	4.477	2%	118.365	54%	26.900	12%	68.342	31%	218.084
Overige medewerkers	11.643	1%	635.152	70%	88.581	10%	177.848	19%	913.224
<b>Totaal</b>	<b>17.974</b>	<b>1%</b>	<b>796.557</b>	<b>65%</b>	<b>126.616</b>	<b>10%</b>	<b>284.211</b>	<b>23%</b>	<b>1.225.358</b>

### IT-specialisten

De betrokkenheid van IT-specialisten is een integraal onderdeel van onze controleaanpak. De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klienten is gestegen ten opzichte van vorig jaar.

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

IT-specialisten	2017	2016
Controle OOB in uren	1.006	656
In %	4,3%	3,6%
Controle niet-OOB in uren	30.968	27.220
In %	3,5%	3,4%

### Overige specialisten

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

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

	2017 In uren	In %	2016 In uren	In %
Overige specialisten	16.662	0,9%	12.120	1,3%

### BDO Delivery Center

Het in 2016 opgerichte BDO Delivery Center (BDC) is in 2017 verder doorgroeid en is een vast onderdeel geworden van de controlepraktijk. Het BDC is gevestigd in Nederland en ondersteunt de controlepraktijk met het uitvoeren van routinematige, standaard werkzaamheden met een repeterend karakter. De inzet van het BDC bevordert de kwaliteit door uniformiteit van standaard werkzaamheden alsmede verbetering van de efficiëntie. Het BDC speelt niet alleen een rol bij de uitvoering van controlewerkzaamheden, maar ook in de voorbereiding daarvan door onder meer betrokkenheid bij het uitvoeren en documenteren van integriteitschecks.

### Investerings in technologie en methodologie

BDO investeert jaarlijks in nieuwe en bestaande technologie en methodologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van tools als APT. Daarnaast is onder meer geïnvesteerd in de ontwikkeling van BDO Advantage en datamining.

### Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) neemt een prominente plaats in het stelsel van kwaliteitsbewaking in. Het is een maatregel in preventieve sfeer en wordt ingezet bij controledossiers waarbij sprake is van een openbaar belang, een verhoogd risicoprofiel en/of als coachingsinstrument.

Voorafgaand aan de afgifte van de accountantsverklaring, dan wel het accountantsrapport, dient op wettelijke gronden een OKB plaats te vinden bij de navolgende opdrachten:

- ▶ Bij jaarrekeningcontroles van beursgenoteerde ondernemingen;
- ▶ Bij alle wettelijke controles van overige Organisaties van Openbaar Belang (OOB's).

De afdeling QRM kan tevens besluiten om – bijvoorbeeld bij opdrachten met een verhoogd risicoprofiel – een 'vrijwillige' OKB in te plannen. Op deze wijze is de OKB een instrument dat wordt ingezet om de kwaliteit van de beroepsuitoefening voor een individueel dossier te waarborgen.

In 2017 zijn nadere (beleids)kaders opgesteld en geïntegreerd in het beleid Interne Kwaliteitsbeoordelingen op basis waarvan een opdracht als verhoogd risico wordt geclassificeerd en daarmee een OKB wordt toegewezen aan een dossier. Enkele indicatoren die benoemd zijn:

- ▶ Opdrachtwaarde groter dan € 150.000;
- ▶ Eerstejaars controleopdracht;
- ▶ Tussentijdse beëindiging van voorgaande accountant;
- ▶ Organisaties met een verhoogde publiciteitsgevoeligheid;
- ▶ Specifieke branches;
- ▶ Continuïteitsbedreiging;
- ▶ Complexe vaktechnische vraagstukken.

De vastlegging van het toewijzen van een OKB'er aan de opdracht vindt plaats in het traject van opdrachtacceptatie (COF). In overeenstemming met het rapport 'In het publiek belang' wordt aan minimaal twee opdrachten per partner een OKB toegewezen.

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

In 2017 is gestreefd naar een meer 'dedicated' groep van OKB'ers met het doel de kwaliteit en effectiviteit van de OKB verder te vergroten (experts). Dit is voornamelijk onvoldoende gerealiseerd en in 2018 blijven initiatieven ontplooid worden om dit te realiseren.

In 16% van het aantal OKB's wordt gebruik gemaakt van externe OKB'ers. BDO is van mening dat de inzet van externe OKB'ers een sterke maatregel vormt voor dossiers waarbij sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid of dossiers welke om andere redenen als risicovol worden aangemerkt. Externe OKB'ers worden tevens ingezet om de eerder genoemde beperkingen op het terrein van capaciteit aan te vullen.

QRM heeft voor de controle van de jaarrekeningen over het boekjaar 2016 173 OKB's toegewezen (boekjaar 2015: 146). In 2017 zijn 86 'vrijwillige' OKB's bij controles over boekjaar 2016 uitgevoerd. Dit aantal 'vrijwillige' OKB's hangt samen met het beleid dat aan minimaal twee opdrachten per partner een OKB wordt toegewezen.

In het kader van het toezicht op de naleving van de OKB-procedure heeft de afdeling QRM geconstateerd dat in alle gevallen afronding van de OKB heeft plaatsgevonden vóór de afgiftedatum van de controleverklaring. In 2017 is de verwachte urenbesteding van OKB-toetsers gewijzigd. Van een absoluut aantal uren is dit aangepast naar een relatieve betrokkenheid. Per uitgevoerde dossiertoets dienen de OKB'ers aan te geven hoeveel uren zij gemaakt hebben en, indien van toepassing, een verklaring voor afwijkingen van de norm. De afdeling QRM heeft in 2017 een beoordeling uitgevoerd van het aantal door de OKB'er bestede uren aan de OKB.



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

OKB	Aantal boekjaar 2017	Aantal boekjaar 2016
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	36	30
Overige OOB's	8	13
Opdrachten met verhoogd risicoprofiel	43	21
Vrijwillig	86	82
<b>Totaal</b>	<b>173</b>	<b>146</b>

Van het totaal aantal OKB's (173) hebben er 16 betrekking op een vrijwillige controle-opdracht. Het percentage wettelijke controles waarop een OKB heeft plaatsgevonden is 10% (2016 8%).

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

	2017	2016
Aantal uren besteed door OKB'er (partner en managers)	12.975	6.102
In %	5,3%	3,9%

De stijging in het aantal bestede uren door de OKB'er wordt mede veroorzaakt door de aanpassingen in de OKB-procedure en het OKB-werkprogramma. Deze aanpassingen hadden hoofdzakelijk betrekking op verdere duiding van de diepgang en de scope van een OKB.

## Bureau Vaktechniek

Wie topkwaliteit centraal stelt verlangt uitstekende vaktechnische kennis van haar medewerkers. Het doel van ons vaktechnische beleid is het optimaal ondersteunen van de professionals in hun beroepsuitoefening. Bureau Vaktechniek (BVT) verzorgt deze ondersteuning voor de accountants door:

- ▶ goedgekeurde standaarden en templates voor de praktijkuitoefening beschikbaar te stellen;
- ▶ een documentatiecentrum te beheren;
- ▶ ondersteunen bij het oplossen van complexe vaktechnische vraagstukken van professionals;
- ▶ assistentie bij en afwikkeling van de verplichte consultatieprocedure;
- ▶ een review van IFRS-jaarverslagen van Organisaties van Openbaar Belang voordat de accountantsverklaring wordt verstrekt;
- ▶ informatieverstrekking over diverse vaktechnische ontwikkelingen, onder andere via wekelijkse nieuwsbrieven;
- ▶ een deel van de vaktechnische opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

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

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

	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
2017	2,2	9,2	0,8	12,2
2016	1,4	7,9	2,7	12,0

## IFRS-review

Alle IFRS-jaarrekeningen worden gereviewd voor afgifte van de accountantsverklaring. Het toezicht van QRM op de naleving van de IFRS-review is gericht op:

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

Voor jaarrekeningen van beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door het BVT. Voor jaarrekeningen van niet-beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door IFRS-geaccrediteerde partners of senior managers. QRM voert een controle uit op de volledigheid van de verplichte review op de IFRS-jaarrekeningen. In 2017 is (voor de controle van boekjaar 2016) bij 67 (2016: 44) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure is nageleefd.

### Consultatieprocedure

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

In de consultatieprocedure wordt onderscheid gemaakt tussen adviezen van BVT met een bindend karakter (formele consultatie) en adviezen welke vanuit een rol als collegiaal overleg worden gegeven. In een aantal gevallen wordt formele consultatie verplicht gesteld. In onder meer de volgende situaties dient een verplichte consultatie – waarvan de uitkomst een bindend karakter heeft – te worden ingediend:

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

In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van het aantal afgeronde formele consultaties in 2017 door BVT.

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

<i>Consultaties</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Afwijking van standaardverklaringen	339	335
Compliance met wet- en regelgeving	34	17
COS 4400 met rapportage derden	217	209
Fout in jaarrekening	3	0
Externe verslaggeving	92	93
Overige	38	36
<b>Totaal</b>	<b>723</b>	<b>690</b>

Het aantal formele consultaties met betrekking tot controle en verslaggeving (433) is vergelijkbaar met 2016 (445).

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

### Klachten en civiele geschillen

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

### Klokkenluiderregeling

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

### Klachtenprocedure

BDO beschikt over een reglement inzake behandeling van klachten, welke op de website [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl) is gepubliceerd. Het reglement bepaalt dat een klacht ter kennis dient te worden gebracht aan de direct betrokkene van BDO. Als de klager van mening is dat de reactie van de direct betrokkene onbevredigend is, kan men de klacht indienen bij de Commissie Klachtbehandeling BDO.

### Tuchtzaken en civiele procedures

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

In 2017 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):

- ▶ Door het OM worden verwijten gemaakt tegen drie partners van BDO, waarvan twee externe accountants (2017). Het OM verwijt twee partners dat zij de jaarrekeningcontrole met onvoldoende zorgvuldigheid hebben uitgevoerd alsmede wordt aan twee partners het verwijt gemaakt dat zij een lopend strafrechtelijk onderzoek hebben gefrustreerd. De mondelinge behandeling van de klacht heeft plaatsgevonden. De accountants zijn in afwachting van de uitspraak van de Accountantskamer.
- ▶ De accountant wordt verweten dat hij tijdens een civiele procedure niet naar waarheid heeft verklaard, daarom vraagt de klager nu de maatregel van schorsing aan de Accountantskamer (2017). De mondelinge behandeling van de klacht heeft plaatsge-

vonden. De accountant is in afwachting van de uitspraak van de Accountantskamer. De klager heeft de accountant ook in een civiele procedure betrokken, hij vordert vergoeding van schade die hij geleden zou hebben door een verklaring die de accountant in 2012 heeft afgegeven. Klager heeft de procedure in eerste aanleg verloren en is in 2017 in beroep gegaan.

- ▶ De accountant wordt door een ex-werknemer van een klant van BDO verweten dat hij heeft tekortgeschoten bij de controle van de jaarrekening 2015 en 2016 door een verkeerde verwerking van een subsidie in de jaarrekening alsmede een foutieve verwerking van WNT (2017). In april 2018 is de zitting bij de Accountantskamer.
- ▶ De accountant wordt verweten dat hij als claimmanager de klacht van een klant onzorgvuldig zou hebben behandeld (2017). De mondelinge behandeling van de klacht heeft plaatsgevonden. De accountant is in afwachting van de uitspraak van de Accountantskamer.
- ▶ De accountant wordt verweten dat hij een verkeerde indruk wekt over zijn betrokkenheid bij de samenstelopdracht (2016). Alsmede wordt hem onzorgvuldigheid in de uitvoering van de opdracht verweten. Einde 2016 heeft de Accountantskamer de klacht gedeeltelijk ongegrond verklaard en gedeeltelijk niet-ontvankelijk. De klager is hierover in beroep gegaan bij het CBb.
- ▶ De accountant wordt verweten dat hij als accountant – die als claimmanager de hoogst mogelijke aanspreekbare positie bekleedt binnen de BDO-organisatie – zijn ogen sluit voor de misstanden bij BDO waarover hij uitvoerig is geïnformeerd (2016). Einde 2016 heeft de Accountantskamer de klacht gedeeltelijk ongegrond verklaard en gedeeltelijk niet-ontvankelijk. De klager is hierover in beroep gegaan bij het CBb.

In 2017 is de volgende tuchtzaak afgerond:

- ▶ De accountant wordt onzorgvuldigheid verweten bij de uitvoering van de controle van de jaarrekening (2014). De Accountantskamer heeft een berisping opgelegd aan de betreffende accountant. De accountant is in hoger beroep gegaan bij het CBb. Het beroep is door het CBb volledig gegrond verklaard, de eerder opgelegd maatregel is hiermee komen te vervallen.

## MONITORING

### Intern toezicht

De belangrijkste elementen van het stelsel van kwaliteitsbewaking bestaan uit het toezicht op de naleving van de maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing en uit het toezicht op de professionele dienstverlening.

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

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

De compliance officer is een belangrijk aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers en voor de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als externe toezichthouder.

De afdeling QRM oefent onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit toezicht moet waarborgen dat binnen BDO de relevante (sectorspecifieke) wet- en regelgeving en de daarvan afgeleide interne regelgeving worden nageleefd. De uitkomsten van het onderzoek naar de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2017 zijn vastgelegd in een QRM-verslag dat door de compliance officer en de risk manager aan de beleidsbepalers wordt verstrekt. Dit verslag wordt ook besproken met de Raad van Commissarissen (RvC).

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

	Partners	Senior Manager	Overige	TOTAAL
2017	2,8	4,8	4,0	11,6
2016	1,8	3,7	3,0	8,5

### Schendingen

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

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

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

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

### Meldingen AFM door compliance

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

- ▶ In 2017 zijn vijf aanhangig gemaakte tuchtzaken aan de AFM gemeld (2016: 2). Hierbij betrof het in twee gevallen een verwijt dat de wettelijke controle van de jaarrekening (over meerdere jaren) onzorgvuldig was uitgevoerd door betrokken externe accountants. De overige tuchtzaken hadden geen betrekking op de uitvoering van wettelijke controles.
- ▶ Er zijn dertien meldingen (2016: 5) gedaan inzake het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht. Geen van de gedane meldingen heeft betrekking op een Organisatie van Openbaar Belang (OOB).
- ▶ In 2017 zijn twee incidenten gemeld aan de AFM (2016: geen). Eén melding had betrekking op geconstateerde onregelmatigheden bij een grote controleklant van BDO, niet zijnde OOB. De andere melding heeft plaatsgevonden in verband met negatieve publiciteit in combinatie met een tuchtzak tegen een aan BDO verbonden externe accountant.
- ▶ In 2017 is één melding op grond van artikel 12 van EU-verordening nr. 537/2014 gedaan aan de AFM. Het betrof een materiële bedreiging omtrent de continuïteit van een OOB. Deze onzekerheid is zowel toegelicht in de jaarrekening van de betreffende OOB als in de controleverklaring van BDO.

### Toezicht op de professionele dienstverlening

De organisatie heeft een aantal instrumenten om toe te zien op de kwaliteit van de beroepsuitoefening.

#### Practice Review Unit

Hoewel er voldoende bewustwording is ten aanzien van te realiseren kwaliteitsverbetering, worstelt de praktijk met enige regelmaat met de normstelling. Het monitoren van individuele professionals is daarom verankerd in een continu proces zodat steeds duidelijk is welke eisen

de organisatie stelt aan de beroepsuitoefening en ook daarop toeziet. Dit proces betekent een constante aandacht voor coaching en review van dossiers van professionals door het uitvoeren van (tussentijdse) reviews en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's). Dit proces stelt de organisatie in staat continu te leren van tekortkomingen in de beroepsuitoefening en direct passende maatregelen te treffen als dat noodzakelijk is. De Practice Review Unit (PRU) geeft uitvoering aan de betreffende reviews en OKB's.

### Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)

De uitvoering en uitkomst van de OKB wordt vastgelegd in de daarvoor beschikbare vragenlijst. De uitkomst van een OKB leidt – in beginsel – tot instemming van de OKB'er met de aard van de af te geven verklaring door de accountant. De OKB's worden uitgevoerd door een groep van aangewezen OKB'ers door de PRU. In 2017 zijn nadere (beleids)-kaders opgesteld en geïntegreerd in het beleid Interne Kwaliteitsbeoordelingen op basis waarvan een opdracht als verhoogd risico wordt geclassificeerd en daarmee een OKB wordt toegewezen aan een dossier.

In maart 2017 heeft een webinar plaatsgevonden waarbij de OKB'ers zijn geïnformeerd over aanpassingen in de OKB-procedure en het OKB-werkprogramma. Deze aanpassingen hadden hoofdzakelijk betrekking op verdere duiding van de diepgang en de scope van een OKB. Ook is aandacht gevraagd voor elementen die in eerdere reviews als veelvoorkomende bevindingen zijn aangetroffen. Zoals de controle van de interne beheersmaatregelen als onderdeel van de systeemgerichte werkzaamheden en de uitvoering van de overige gegevensgerichte werkzaamheden tijdens de balanscontrole, zoals cijferanalyses. Ook zijn de observaties van de PRU naar aanleiding van de eerder uitgevoerde OKB's gedeeld. Hierbij is aandacht gevraagd voor het verbeteren van de vastleggingen door de OKB'er en de tijdige betrokkenheid van de OKB'er in het proces om tot afronding van de opdracht te kunnen overgaan.

### Hot reviews

Onder hot reviews worden toetsingen voor afgifte van de controleverklaring verstaan die toezien op één of enkele specifieke onderwerpen. Deze toetsingen leiden niet tot een separaat oordeel over het gehele dossier. De bevindingen uit deze dossiertoetsingen worden gekwalificeerd en vormen daarmee input voor de beoordeling van de (dossier)-kwaliteit van een individuele accountant in zijn/haar jaarlijkse beoordeling. Wanneer sprake is van één of meerdere significante bevindingen wordt door de toetser een voorstel

voor benodigd herstelwerk gedaan. De PRU beoordeelt het door de toetsers geformuleerd benodigd herstel en de toetsers zien toe op de toereikendheid van het gerealiseerde herstelwerk.

### Cold review

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

Het Management Team Audit & Assurance (MT A&A) streeft naar een gezonde balans tussen toetsen en coachen teneinde het lerend vermogen van de organisatie te waarborgen. De mix hiertussen is mede afhankelijk van de kwaliteit van de controlepraktijk en de verdere verbeteringen die hierbij worden gerealiseerd. In 2017 is het beleid dat minimaal twee OKB's per partner worden uitgevoerd, gecontinueerd. De preventieve toetsingen (hot reviews) zijn ingezet in het kader van coaching- en herstelplannen, bij partners die recentelijk aan BDO zijn verbonden en in het kader van toetsingen van senior managers in het selectietraject. In tegenstelling tot vorig jaar worden niet langer voor alle partners hot reviews uitgevoerd. Het accent voor de groep partners, waarbij geen sprake is van coaching- en/of herstelplannen, heeft gelegen op het toetsen door middel van cold reviews.

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

In 2017 zijn 28 hot reviews (2016: 93) uitgevoerd en afgerond. In vijf dossiers is vastgesteld dat sprake is van één of meerdere significante bevindingen. In 2017 zijn 11 cold reviews uitgevoerd en afgerond (2016: 11). In zes gevallen is vastgesteld dat sprake is van significante tekortkomingen in de controle. Uit deze toetsingen zijn geen signalen die erop duiden dat de strekking van de eerder afgegeven controleverklaringen onjuist zou zijn geweest.

Deze uitkomsten leren ons dat verdere verbeteringen noodzakelijk zijn en de kennis van de controlestandaarden, maar vooral de interpretatie daarvan, verdere opvolging verdient.

*Aantal reviews uitgevoerd en afgerond in 2017.*

	Aantal	Eén of meerdere significante bevindingen
Hot reviews	28	5
Cold reviews	11	6
<b>Totaal</b>	<b>39</b>	<b>11</b>

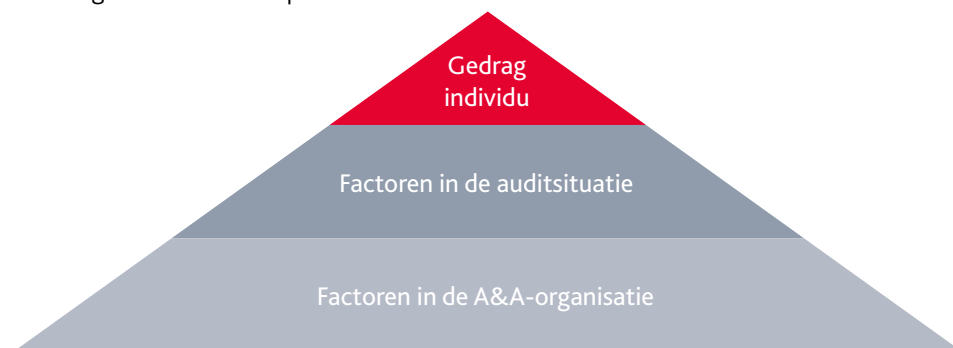
*Aantal uren besteed aan hot reviews in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een hot review is uitgevoerd.*

	Aantal uren
Aantal uren besteed aan hot reviews	674
Aantal uren besteed aan controleopdrachten waar een hot review is uitgevoerd	15.153
In %	4,4%

### Oorzakenanalyse

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

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



De factoren in de A&A-organisatie zien toe op aspecten als de selectieve houding richting acceptatie van klanten, het personeelsbestand, de lerende organisatie en het piramidale partnermodel in het licht van de toenemende complexiteit van de audits. De factoren in de auditsituatie hebben betrekking op aspecten die door alle teamleden bij een audit te beïnvloeden zijn. Deze aspecten, de zogeheten Dirty12, hebben – als ze goed zijn ingevuld – een positief effect op de controlekwaliteit en – als ze niet goed zijn ingevuld – een negatief effect. Door middel van webinars zijn de uitkomsten van het verkennende onderzoek en de awareness voor de invloed van de Dirty12 nadrukkelijk onder de aandacht gebracht bij de partners en medewerkers van de A&A.

Het verkennende onderzoek opdracht kwaliteit is tevens als basis gebruikt om het Root Cause Analysis-beleid (RCA-beleid) en de daarbij behorende tools verder uit te werken.

Dit beleid maakt onderscheid in een standaard en in een uitgebreide oorzaakanalyse. De standaard oorzaakanalyse bestaat uit een self assessment die door de verantwoordelijke partner wordt ingevuld en een vragenlijst die door de toetser van het dossier wordt uitgevoerd. Deze vragenlijsten zijn gebaseerd op de Dirty12. De standaard oorzaakanalyse vindt plaats op alle getoetste dossiers, ongeacht de score.

De uitgebreide oorzaakanalyse vindt plaats indien de standaard RCA hier aanleiding toe geeft of op verzoek van het MT A&A.

De uitgebreide oorzaakanalyse wordt uitgevoerd door een RCA-team, dit is een multidisciplinair samengesteld team (gedragsdeskundige intern of extern, QRM en BVT), dat in wisselende samenstelling de RCA zal uitvoeren. De samenstelling is afhankelijk van de specifieke omstandigheden en wordt bepaald door de afdeling QRM. Het RCA-team voert zowel interviews met individuele teamleden als groeps gesprekken met het team. De gesprekken hebben nadrukkelijk niet het doel om antwoord te krijgen op 'de schuldvraag' maar dienen een verdieping te zijn van de standaard oorzaakanalyse. Een pilot voor een uitgebreide RCA waarbij een interactieve sessie met het gehele team wordt georganiseerd in aanwezigheid van een gedragsdeskundige is gepland in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2018.

Met ingang van het 3<sup>e</sup> kwartaal 2017 worden standaard oorzaakanalyses uitgevoerd op basis van de herziene tools, voor circa 23 getoetste dossiers is een oorzaakanalyse uitgevoerd. De uitkomst leidt tot het inzicht dat de professioneel kritische houding van het controleteam en de teamsamenstelling als meest kritische factoren worden gezien die de kwaliteit bepalen.

Naast dit organisatiebrede onderzoek, zijn oorzaakanalyses uitgevoerd door de partners die een onvoldoende hebben gescoord op de competentie 'professionaliteit' in hun beoordeling. Deze oorzaakanalyse vormt de basis voor het herstelplan dat onderdeel uitmaakt van de te treffen verbetermaatregelen. De oorzaakanalyse én het verbeterplan vormen de basis voor een gesprek tussen de partner, een lid van het MT A&A en de compliance officer. Tijdens deze gesprekken wordt nagegaan of de partner de echte wil, drive en passie heeft om als extern accountant te functioneren in het huidige tijds- en kwaliteitsgewricht. Ook wordt gesproken over de dieperliggende oorzaken van de onvoldoende dossiers en of deze oorzaken weggenomen kunnen worden door het treffen van geschikte maatregelen.

## Extern toezicht

In het kader van het doorlopend toezicht verrichten de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en andere toezichthouders, zoals de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) en de Accountantsdienst Rijk (ADR), reguliere onderzoeken. Daarnaast doet de AFM onderzoek naar de implementatie en borging van de maatregelen die accountantsorganisaties doorvoeren om cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke controles te verhogen. Naast onze eigen ambities geven de (sectorbrede) bevindingen en aanbevelingen van de AFM een sterke impuls aan de kwaliteit van wettelijke controles alsmede aan de kwaliteit van de organisatie in zijn geheel. Als vanzelfsprekend is het verbeteren van kwaliteit een continu proces dat de gehele organisatie raakt. BDO boekt hier vooruitgang maar moet tegelijkertijd vaststellen dat de eigen ambities nog niet gerealiseerd zijn.

## AFM-onderzoek

In 2015 heeft de AFM voor het laatst reguliere onderzoeken uitgevoerd bij BDO. In 2017 is BDO geconfronteerd met de nasleep van dit onderzoek. Het rapport van bevindingen in één van de geselecteerde dossiers (over boekjaar 2014) is nog niet definitief gemaakt door de AFM. De AFM komt in het betreffende dossier tot de (voorlopige) conclusie dat het dossier als 'onvoldoende' kwalificeert. Eveneens is hierbij opgenomen dat de extern accountant en de 2<sup>e</sup> verantwoordelijke partner in strijd hebben gehandeld met de fundamentele beginselen integriteit en professionaliteit (VGBA, art. 2). In aanvulling stelt de AFM dat BDO er niet voor heeft gezorgd dat de externe accountant de controleverklaring bij de jaarrekening heeft ondertekend nadat de controlewerkzaamheden zijn verricht en vastgelegd (artikel 11, lid 4 Bta).

Als reactie op de voorlopige bevindingen van de AFM heeft BDO op meerdere momenten in 2017 een uitgebreide toelichting gegeven op individuele maatregelen en organisatorische maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van het dossieronderzoek door de AFM. De AFM heeft in de reactie van BDO aanleiding gezien om een onderzoek uit te voeren om na te gaan of BDO voldoet (of heeft voldaan) aan de eisen die voortvloeien uit de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). In het bijzonder met betrekking tot de beheerste en integere bedrijfsuitoefening zoals neergelegd in artikel 21 van de Wta in de periode mei 2015 – heden.

Het onderzoek richt zich op de rol van de betrokken beleidsbepalers bij de conclusies en bevindingen bij het onderzoek van de AFM naar het betreffende dossier en het informeren van de AFM hierover.

In het kader van het onderzoek zijn notulen van bestuursvergaderingen en e-mailboxen van (oud-)beleidsbepalers alsmede de compliance officer gevorderd over de periode mei 2015 – oktober 2016. De eerste uitkomsten van het onderzoek zijn in april 2018 gedeeld met BDO.

## Inspectieonderzoek PCAOB

In het kader van haar reguliere inspectie voert de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) periodiek diverse dossieronderzoeken uit. Naast de individueel geselecteerde dossiers wordt ook het stelsel van kwaliteitsbeheersing betrokken in de inspectie van de PCAOB. In januari 2015 heeft de PCAOB een inspectie uitgevoerd bij BDO Audit & Assurance B.V., hierbij zijn drie dossiers beoordeeld door de PCAOB.

Op 29 september 2016 is het definitieve rapport door de PCAOB toegestuurd. Hierin is een aantal belangrijke bevindingen opgenomen dat samenhangt met tekortkomingen in de controlewerkzaamheden van de geselecteerde dossiers zoals de (systeemgerichte) werkzaamheden voor de omzet en het bestaan van voorraden. De PCAOB heeft eveneens tekortkomingen geconstateerd in de effectiviteit van de OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling)-procedure.

De bevindingen van de PCAOB hebben ertoe geleid dat het opleidingsprogramma in 2015 en 2016 is aangepast en dat tools en nadere instructies zijn uitgevaardigd ter ondersteuning van de controleteams in de planning en uitvoering van de controlewerkzaamheden op de specifiek genoemde aandachtspunten.

BDO heeft op verschillende momenten in 2017 gesprekken met de PCAOB gevoerd teneinde verdere (herstel)maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing toe te lichten (remediation plan). In oktober 2017 heeft BDO bericht ontvangen van de PCAOB dat de door BDO getroffen maatregelen in het herstelplan als toereikend zijn beoordeeld. Hiermee is inspectie van de PCAOB van januari 2015 volledig afgerond.



### Accountantsdienst Rijk

In 2017 heeft de Accountantsdienst Rijk (ADR) dossierreviews uitgevoerd, gericht op de controleverklaring van de accountant bij de jaarrekening 2016 van een aantal gemeenten waarvan de Single information, Single audit (SiSa)-bijlage onderdeel uitmaakt. Het doel van deze reviews is om vast te stellen dat de controle, voor zover deze verband houdt met de SiSa-verantwoording, is uitgevoerd in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Drie dossiers zijn beoordeeld door de ADR. Voor alle dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de controle van de bijlage SiSa.

Tevens zijn reviews uitgevoerd gericht op het beoordelen van de kwaliteit van de accountantscontrole op de WNT (Wet normering topinkomens)-verantwoording. Er is onderzoek gedaan naar de opzet en uitvoering van de accountantscontrole, waarbij de onderzoeksvraag is gesteld of het controleprotocol WNT in de praktijk juist is toegepast. De ADR heeft twee dossiers onderzocht en heeft geoordeeld dat de WNT-controle in de geselecteerde dossiers toereikend zijn uitgevoerd.

### Overige ministeriële reviews

De ADR en de Inspectie Onderwijs hebben in 2017 een aantal reviews uitgevoerd die betrekking hebben op specifieke verantwoordingen, dan wel jaarrekeningen van gesubsidieerde instellingen.

Bij de dossierreviews is onderzocht of de controlewerkzaamheden van BDO zijn uitgevoerd in overeenstemming met de beroepsvoorschriften. Hierbij is met name aandacht besteed aan de in het controleprotocol genoemde voorwaarden. Van vijf onderzochte dossiers, is er één dossier als 'ontoereikend' beoordeeld. Voor dit betreffende dossier zijn herstelwerkzaamheden uitgevoerd.

## BEOORDELING EN BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS

### Kwaliteit telt

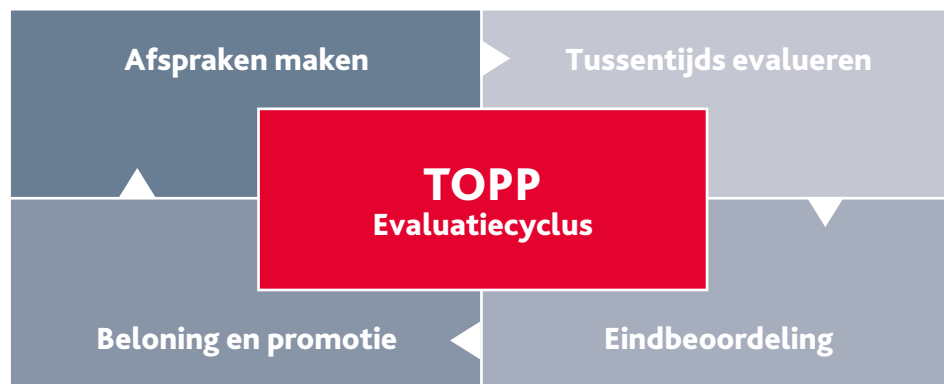
Het onderwerp kwaliteit is een cruciaal element in de beoordeling en beloning van partners. De strategie van BDO luidt: 'Wij willen de allerbeste service aan onze klanten bieden en daarbij steeds topkwaliteit leveren'. Om dit te realiseren zijn vier kernwaarden geformuleerd: Persoonlijk, Passie, Professioneel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

In 2017 is de beoordelings- en beloningscyclus voor partners verder verfijnd om een zo optimale link tot stand te brengen tussen kwaliteit, beoordeling en beloning. De Remuneratie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen (RvC) heeft ingestemd met de aanpassingen in het beloningsbeleid. De voorgestelde wijzigingen zien toe op het in lijn brengen van de kwaliteitsdoelstellingen van de A&A-praktijk met wat maatschappelijk van BDO A&A mag worden verwacht, onder meer zoals verwoord is in het rapport 'In het publiek belang'.

Het leveren van kwaliteit in het werk, in de coaching van medewerkers en naar klanten toe is daarbij doorslaggevend in de beoordeling en beloning. Voor de A&A-partners gelden nog iets scherpere afspraken dan voor de overige Line of Service in de zin dat een onvoldoende op de kwaliteitscriteria doorslaggevend is bij de beoordeling en doorwerkt naar promotie, bonus en salarisstijging.

### Heldere verwachtingen

BDO heeft haar beoordelings- en beloningsbeleid vertaald naar een transparant en duidelijk proces. Dit proces heet TOPP; Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners. De stappen in dit proces zijn hierna weergegeven:



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

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

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

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

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

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

### Stimuleren van voorbeeldgedrag

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

De RvC verleent eveneens goedkeuring voor de uiteindelijke partnerbenoeming.

### Sancties

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





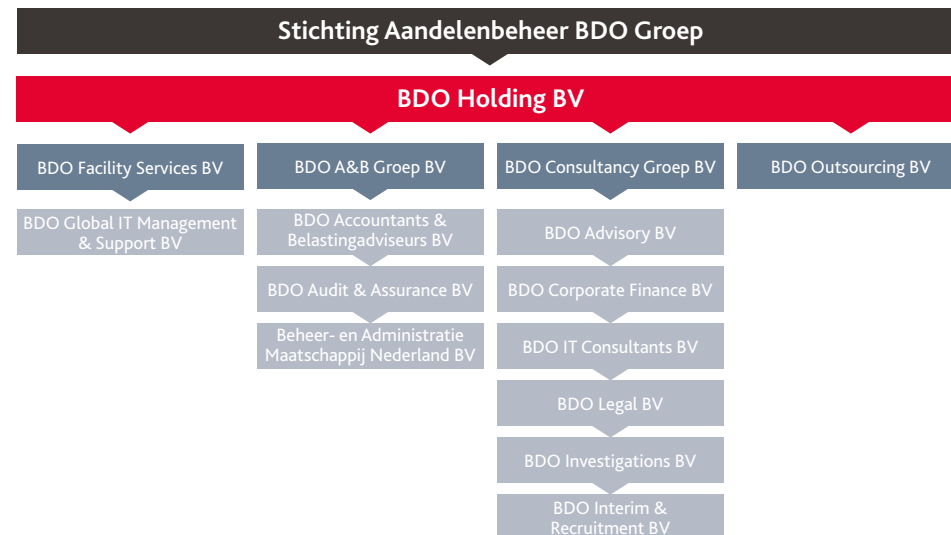
## JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

### Juridische structuur

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

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

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2017 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



Begin 2018 zijn de aandelen van BDO Global IT Management & Support B.V. overgedragen aan Brussels Worldwide Services BVBA. Als gevolg van de aandelenverkoop maakt deze vennootschap niet langer onderdeel uit van de groep.

De aan BDO verbonden partners zijn via hun praktijkvennootschappen houders van door Stichting Aandelenbeheer BDO Groep uitgegeven certificaten van aandelen. Deze partners zijn op basis van een managementovereenkomst werkzaam ten behoeve van bepaalde groepsmaatschappijen van BDO. Per 31 december 2017 kent BDO 76 certificaathouders waarvan 33 externe accountants, die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep kent drie organen, te weten: het Bestuur, Raad van Commissarissen en vergadering van certificaathouders. De leden van het Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de vergadering van certificaathouders, waaraan zij ook verantwoording zijn verschuldigd. Tussen het bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en het Bestuur van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het Bestuur van zowel Stichting Aandelenbeheer BDO Groep als BDO Holding B.V. en op de algemene gang van zaken binnen de BDO-groep.

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

Het bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. bestond op 31 december 2017 uit de navolgende personen:

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

### Raad van Commissarissen

Op het niveau van BDO Holding B.V. is met ingang van 1 mei 2016 een Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. De RvC bestaat volledig uit externe leden.

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2017 uit de navolgende personen:

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

De RvC heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het Bestuur en de algemene zaken binnen de BDO-organisatie als geheel en heeft specifieke taken met betrekking tot toezicht op het gebied van Audit & Assurance, zoals voorgesteld in het rapport van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep.

De voltallige RvC is tevens belast met de taken van de Commissie Publiek Belang (CPB). De CPB vloeit voort uit de Code voor Accountantsorganisaties. Het uitgangspunt daarvan is de borging van het publieke belang van de accountantsverklaringen. De CPB richt zich op de wijze waarop BDO als accountantsorganisatie het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie wordt vanuit haar toezichhoudende taak onder meer betrokken bij de beoordeling van de bestuurlijke besluitvorming, het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem en het beloningsbeleid voor de externe accountants.

Binnen de RvC zijn daarnaast de volgende commissies actief:

- ▶ de Auditcommissie (AC), en
- ▶ de Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC).

De vergaderingen van de AC dienden met name ter voorbereiding van de besluiten door de RvC ten aanzien van financiële aangelegenheden zoals de begroting en de jaarrekening alsmede ten aanzien van de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controle-systemen. In de RBC stonden het beloningsbeleid, managementprofielen en partner-benoemingen op de agenda.

De RvC (of een delegatie daarvan) vergaderde in 2017 vijf maal met het Bestuur. Op pagina 10 van dit Transparantieverlag is een verslag van de RvC opgenomen.

### Organisatorische structuur

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

Elke vennootschap waarin een 'Line of Service' (LoS) is ondergebracht kent een praktijk-directeur ('Head of LoS'), die belast is met de dagelijkse leiding van de onder die LoS vallende activiteiten. De vier praktijkdirecteuren ('Head of Audit', 'Head of Accountancy', 'Head of Tax' en 'Head of Advisory') vormen tezamen met de leden van het bestuur van BDO Holding B.V. de 'Raad van Bestuur'. De 'Raad van Bestuur' zetelt op het niveau van BDO Holding BV, maar is daarvan géén orgaan.

De 'Raad van Bestuur' bestond op 31 december 2017 naast de hierboven genoemde leden van het bestuur van BDO Holding uit de navolgende personen:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA als (interim) Head of Audit voor de LoS A&A;
- ▶ mr. E. (Eddy) Staas als Head of Tax voor de LoS BA;
- ▶ J.F.G.G. (Jeannot) Evers RA als Head of Accountancy voor de LoS A&B;
- ▶ drs. J.W.M. (Hans) van Gils als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

De LoS 'Audit & Assurance' is ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., de van de BDO-groep onderdeel uitmakende accountantsorganisatie in de zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) met een vergunning die 'mede strekt tot het verrichten van wettelijke controles bij Organisaties van Openbaar Belang'.

De praktijkdirecteur van BDO Audit & Assurance B.V. ('Head of Audit') is met uitsluiting van anderen belast met het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie. Bij het voeren van het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie wordt de praktijkdirecteur bijgestaan door een management team, dat inclusief de praktijkdirecteur bestaat uit drie externe accountants. De praktijkdirecteur alsmede de leden van het management team zijn als bepalers van het dagelijks beleid ingeschreven in het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Het management team van BDO Audit & Assurance B.V. werd op 31 december 2017 gevormd door de navolgende personen:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (voorzitter ad interim);
- ▶ O. (Oscar) van Agthoven RA;
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA.

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

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

## INTERNATIONAAL NETWERK

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

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

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

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



### Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Omzet	2017	2016
Omzet (bedragen in € miljoen)	7.369	6.844
<i>Aandeel service lines:</i>		
Audit & Accounting	57%	57%
Tax	22%	22%
Advisory	21%	21%

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedraagt € 557.930.819. Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hierboven opgenomen bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage 3](#).

Spreiding	2017	2016
Aantal landen	162	158
Aantal kantoren	1.500	1.401

Medewerkers	2017	2016
Partners	6.110	5.736
Professionele staf	57.360	52.486
Ondersteunende staf	10.384	9.509
<b>Totaal aantal medewerkers</b>	<b>73.854</b>	<b>67.731</b>

### Internationale organisatiestructuur

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

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

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

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

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

## Bestuur binnen het netwerk

### Council

De Council bestaat uit vertegenwoordigers van stemgerechtigde BDO Member Firms en vormt de algemene ledenvergadering van BDO International Limited. De Council benoemt de Global Board, keurt budgetten goed alsmede aanpassingen in de statuten en de 'Regulations' van BDO International Limited. De Council komt jaarlijks bijeen.

De voorzitter van het Bestuur van BDO Nederland, Dick den Braber, vertegenwoordigt Nederland binnen de Council.

### Global Board

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

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

### Global Leadership Team

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

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

### Internationale commissies

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

- ▶ Audit Steering Committee;
- ▶ Audit Innovation Oversight Committee;
- ▶ Tax Advisory Committee;
- ▶ Risk Advisory Steering Committee;
- ▶ International Risk Management Committee;
- ▶ International Business Development & Brand Marketing Committee;
- ▶ International Human Resource & Development Committee;
- ▶ International IT Committee.

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

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

BDO hanteert voor het uitvoeren van haar controlewerkzaamheden de geautomatiseerde Audit Process Tool (APT). Bij het uitvoeren van internationale opdrachten is het van belang dat alle Member Firms met dezelfde tooling werken om consistentie, kwaliteit en efficiëntie te bevorderen. Het gebruik van APT is derhalve verplicht gesteld voor alle Member Firms en stelt daardoor medewerkers over de hele wereld in staat effectief en efficiënt samen te werken. Daarnaast heeft BDO ingezet op het verbeteren van de communicatie tussen Member Firms, het uitwisselen van ervaringen en het incorporeren van internationale afspraken in de aanwezige tools, waaronder APT. In 2018 zal een nieuwe versie van APT worden gelanceerd, APT Next Gen.

Deze versie biedt naast een aantal functionele verbeteringen ook onder meer een verbeterde risk library en een verbeterde branchespecifieke library. Hiermee wordt een verbeterde ondersteuning gerealiseerd bij het uitvoeren van de risicoanalyse in de planningsfase.



## Kwaliteitsonderzoeken internationaal

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

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

Inzake de Audit Review is naast een beoordeling van de opzet van het kwaliteitsbeheersingssysteem ook een aantal dossiers (10) geselecteerd voor review. Drie van de tien getoetste dossiers waren ook reeds intern door de Practice Review Unit (PRU) onderzocht. Het oordeel van de QAR op deze dossiers was in alle gevallen gelijk aan het oordeel van de PRU, waarmee de kwaliteit van het interne toetsingsinstrumentarium is vastgesteld. De overige zeven geselecteerde dossiers zijn als voldoende gekwalificeerd.

De Member Firm Review bestaat uit een beoordeling van het beleid en de kwaliteitsprocedures tegen het licht van de internationale vereisten van BDO International. De beoordeling ziet onder meer toe op:

- ▶ *Organisatie- en managementstructuur* - Taken en bevoegdheden, centrale en decentrale aansturing
- ▶ *Partneraangelegenheden* - Partnerbestand, nieuwe benoemingen, partnerbeoordelingen en -beloningen, partner-staff verhouding
- ▶ *Klanten en diensten* - Fee verhoudingen tussen regio's en Lines of Service, klantrisico-profielen, klantmutaties, klanttevredenheidsonderzoek
- ▶ *Human resources* - Personeelsverdeling per Line of Service en kantoor, HR-beleid, contracten, beoordeling en promotie, training en opleiding, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, recruitment, verloop
- ▶ *Financiële analyse* - Performance, controle van de BDO-jaarrekening, rendement per Line of Service, balansbeoordeling, managementinformatie
- ▶ *IT-systemen en cybersecurity* - Back-up en recovery procedures, databeveiliging

BDO Nederland heeft op al deze onderdelen voldoende gescoord.

## VERKLARING BELEIDSBEPALERS

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

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

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

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

Eindhoven, 15 maart 2018

### Management Team Audit & Assurance

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA, Head of Audit
- ▶ O. (Oscar) van Agthoven RA (vanwege persoonlijke omstandigheden afwezig)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA

### Bestuur

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



TRANSPARANTIEVERSLAG 2017

# BIJLAGEN





- ▶ Adecco International Financial Services B.V.
- ▶ AE-Rotor Holding B.V.
- ▶ Allianz Finance II B.V.
- ▶ Allianz Finance III B.V.
- ▶ Allianz Nederland Levensverzekering N.V.
- ▶ Allianz Paraplufonds N.V.
- ▶ Anker Verzekeringen N.V.
- ▶ Ares European CLO VI B.V.
- ▶ Ares European CLO VII B.V.
- ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- ▶ Brand New Day Bank N.V.
- ▶ Brand New Day Levensverzekeringen N.V.
- ▶ Clio European CLO B.V.
- ▶ COSMO Pharmaceuticals N.V.
- ▶ Ctac N.V.
- ▶ DD Property Fund N.V.
- ▶ Dragon Finance B.V.
- ▶ Dutch Shipping Defence N.V.
- ▶ Emerging Markets Structured Products B.V.
- ▶ EnBW International Finance B.V.
- ▶ Envipco Holding N.V.
- ▶ Eurocredit CDO IV B.V.
- ▶ FUNCOM N.V.
- ▶ Grosvenor Place CLO 2013-1 B.V.
- ▶ 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.
- ▶ Lehman Brothers Treasury Co. B.V.
- ▶ Metro Finance B.V.
- ▶ Milkiland N.V.
- ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.
- ▶ Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.
- ▶ N.V. Algemene Risico Verzekering Maatschappij 'Mercurius'
- ▶ Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.
- ▶ Queen Street CLO I B.V.
- ▶ Queen Street CLO II B.V.
- ▶ Roche Finance Europe B.V.
- ▶ Samenwerking Glasverzekering N.V.
- ▶ Shop Apotheke Europe N.V.
- ▶ SnowWorld N.V.
- ▶ St Paul's CLO I B.V.
- ▶ Stichting DD Equity Fund
- ▶ TD Bank N.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands III B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands IV B.V.
- ▶ TIE Kinetix N.V.
- ▶ Volkswagen Financial Services N.V.
- ▶ Volkswagen International Finance N.V.



<b>A&amp;A</b>	▶ Audit & Assurance	<b>MTA&amp;A</b>	▶ Management Team Audit & Assurance
<b>AC</b>	▶ Auditcommissie	<b>NBA</b>	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
<b>ADR</b>	▶ Accountantsdienst Rijk	<b>N.V.</b>	▶ Naamloze vennootschap
<b>AFM</b>	▶ Autoriteit Financiële Markten	<b>NV PE</b>	▶ Nadere Voorschriften Permanente Educatie
<b>APT</b>	▶ Audit Process Tool	<b>OEF</b>	▶ opdrachtbeoordelingsformulier
<b>AVG</b>	▶ Algemene verordening gegevensbescherming	<b>OKB</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
<b>BDC</b>	▶ BDO Delivery Center	<b>OOB</b>	▶ Organisatie van Openbaar Belang
<b>Bta</b>	▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties	<b>OR</b>	▶ Ondernemingsraad
<b>B.V.</b>	▶ Besloten vennootschap	<b>PCAOB</b>	▶ Public Company Accounting Oversight Board
<b>BVBA</b>	▶ Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	<b>PIA</b>	▶ Privacy Impact Assessments
<b>BVT</b>	▶ Bureau Vaktechniek	<b>PE</b>	▶ permanente educatie
<b>CBb</b>	▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven	<b>PIE</b>	▶ Public Interest Entity
<b>CEO</b>	▶ Chief Executive Officer	<b>PRU</b>	▶ Practice Review Unit
<b>CISPO</b>	▶ Corporate Information Security & Privacy Officer	<b>QAR</b>	▶ Quality Assurance Review
<b>COF</b>	▶ cliënt- en opdrachtacceptatieformulier	<b>QRM</b>	▶ Quality & Risk Management
<b>COS</b>	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden	<b>RA</b>	▶ Registeraccountant
<b>CPB</b>	▶ Commissie Publiek Belang	<b>RBC</b>	▶ Remuneratie- en Benoemingscommissie
<b>EER</b>	▶ Europese Economische Ruimte	<b>RCA</b>	▶ Root Cause Analysis
<b>EU</b>	▶ Europese Unie	<b>RvB</b>	▶ Raad van Bestuur
<b>FAQ</b>	▶ Frequently asked questions	<b>RvC</b>	▶ Raad van Commissarissen
<b>Fte</b>	▶ Fulltime-equivalent	<b>SiSa</b>	▶ Single information, Single audit
<b>GDPR</b>	▶ General Data Protection Regulation	<b>SME</b>	▶ Small and medium sized entities
<b>HR</b>	▶ Human resources	<b>SPP</b>	▶ Strategische personeelsplanning
<b>ICT</b>	▶ Informatie & Communicatie Technologie	<b>TOP</b>	▶ Talent Ontwikkeling & Performance
<b>IESBA</b>	▶ International Ethics Standards Board for Accountants	<b>TOPP</b>	▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners
<b>IFRS</b>	▶ International Financial Reporting Standards	<b>U.A.</b>	▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid
<b>KPI</b>	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator	<b>ViO</b>	▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
<b>ISMS</b>	▶ Information Security Management System	<b>VTO</b>	▶ Vaktechnisch overleg
<b>ISQC</b>	▶ International Standards on Quality Control	<b>WNT</b>	▶ Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
<b>LoS</b>	▶ Line of Service	<b>Wta</b>	▶ Wet toezicht accountantsorganisaties
<b>Mkb</b>	▶ midden- en kleinbedrijf	<b>Wwft</b>	▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme



Land	Land van vestiging/werkgebied	Naam van de Member Firm
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren Burg. Ven. CVBA
BULGARIJE	Bulgarije	BDO Bulgaria Ltd.
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken/Groenland/Faeröer Eilanden	BDO Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
	Denemarken	BDO Holding IV, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Duitsland	BDO Arbicon GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	BDO Eesti AS
FINLAND	Finland	BDO Oy
	Finland	BDO Audiator Oy
	Finland	BDO Yhtiötarkastus Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO France Léger & Associés SARL
	Frankrijk	BDO IDF SARL
	Frankrijk	BDO PACA SAS
	Frankrijk	BDO Atlantique SA
	Frankrijk	BDO Rhone - Alpes SAS
	Frankrijk	BDO AXE SASU
	Frankrijk	BDO 2AS SAS
	Frankrijk	BDO Les HERBIERS SA
	Frankrijk	BDO FONTENAY LE COMTE SAS
	Frankrijk	BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE SARL
GIBRALTAR	Frankrijk	BDO NANTES SAS
	Frankrijk	Vincent Rusé Conseil SAS
GRIEKENLAND	Frankrijk	BDO Les Ulis
	Gibraltar	BDO Limited
HONGARIJE	Griekenland	BDO Certified Public Accountants S.A.
IERLAND	Hongarije	BDO Hungary Audit Ltd
	Ierland	BDO

Land	Land van vestiging/werkgebied	Naam van de Member Firm
ITALIË	Italië/San Marino	BDO Italia S.p.A.
	San Marino	BDO Srl (San Marino)
KROATIË	Kroatië	BDO Croatia D.O.O.
LETLAND	Letland	SIA BDO Audit
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/IJsland	BDO AS
OOSTENRIJK	Oostenrijk	BDO Agitas GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Audit Styria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Oostenrijk	BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
POLEN	Polen	BDO Sp. z o.o.
PORTUGAL	Portugal/Kaapverdië	BDO & Associados, SROC, Lda
ROEMENIË	Roemenië/Moldavië	BDO Audit SRL
	Roemenië	BDO Auditors & Accountants SRL
	Roemenië	BDO Auditors and Business Advisors SRL
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.
SLOVENIE	Slovenië	BDO Revizija d.o.o.
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
	Spanje	BDO Quota, S.L.P.

Land	Land van vestiging/werkgebied	Naam van de Member Firm
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
	Tsjechië	BDO CA s.r.o.
	Tsjechië	BDO CB s.r.o.
	Tsjechië	BDO Plzen s.r.o.
VERENIGD KONINKRIJK	Verenigd Koninkrijk en Noord-Ierland/ Isle of Man/Guernsey	BDO LLP
	Noord-Ierland	BDO Northern Ireland
	Guernsey	BDO Limited
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
	Zweden	BDO Syd AB
	Zweden	BDO Syd KB
	Zweden	BDO Göteborg KB
	Zweden	BDO Göteborg AB
	Zweden	BDO Sweden AB
	Zweden	BDO Mälardalen AB
	Zweden	BDO Stockholm AB
	Zweden	BDO Mälardalen Intressenter AB
	Zweden	BDO Syd Intressenter AB
	Zweden	BDO Göteborg Intressenter AB
	Zweden	BDO Norr AB
	Zweden	BDO Norr Intressenter AB

## nieuwe perspectieven

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

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

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

bdo.nl

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

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

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

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

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

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