

A circular photograph of two young women smiling. The woman on the left has long blonde hair and is wearing a black jacket. The woman on the right has long brown hair, wears glasses, and a black and white striped shirt under a black jacket. They are standing in front of a modern building with green accents and balconies. The background is a clear blue sky.

TRANSPARANTIEVERSLAG 2022

IMPACT

BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.
EINDHOVEN, 28 APRIL 2023

BDO

Inhoudsopgave

| | | | |
|---|----|--|----|
| 1. Verslag van de beleidsbepalers _____ | 3 | BIJLAGEN | |
| 2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____ | 16 | A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang | 57 |
| 3. Kwaliteit in 2022 _____ | 24 | B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER | 59 |
| ▶ Kwaliteit en kwaliteitsmanagement _____ | 24 | C. Overzicht van afkortingen | 62 |
| ORGANISATIESTRUCTUUR _____ | 27 | D. Tabel wettelijk kader | 64 |
| CULTUUR EN LEIDERSCHAP _____ | 29 | | |
| ONZE MENSEN _____ | 30 | | |
| ETHISCHE STANDAARDEN _____ | 33 | | |
| AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN _____ | 37 | | |
| OPDRACHTUITVOERING _____ | 40 | | |
| MONITORING EN EVALUATIE _____ | 47 | | |
| ▶ Extern toezicht _____ | 52 | | |
| ▶ Verklaringen beleidsbepalers _____ | 55 | | |

Dit is een interactieve PDF

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

Met de knoppen  en  springt u één pagina voor- en achteruit.

Met de knop  springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

1. Verslag van de beleidsbepalers

Inleiding

De coronapandemie heeft ook in 2022 een stempel gedrukt op mens en maatschappij, maar gelukkig bleef deze grotendeels beperkt tot het eerste kwartaal. Daarnaast werd de wereld en uiteraard voornamelijk Oekraïne dit jaar geconfronteerd met een verwoestende oorlog. In Nederland ervoeren we hiervan vooral nog voornamelijk neveneffecten als de oplopende inflatie, vluchtelingencrisis en de energiecrisis. Ook de wereldwijde klimaatproblematiek duurt onverminderd voort. Gezien de maatschappelijke relevantie van het accountantsberoep en in lijn met de BDO-strategie waarin maatschappelijke relevantie cruciaal is, zijn al deze ontwikkelingen mede bepalend geweest voor onze dienstverlening en bedrijfsvoering het afgelopen jaar. Het inspelen op de actualiteiten van 2022 heeft ons niet afgeleid van de ingezette koers gericht op 'Behoud van vertrouwen en maatschappelijk relevant zijn' door invulling te geven aan onze missie 'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit'. Opererend in een sector die onverminderd aan veranderingen onderhevig is, mag worden benoemd dat we terugkijken op een uitdagend jaar waarin we wederom een beroep hebben gedaan op de flexibiliteit, veerkracht en positiviteit van onze medewerkers en klanten. De klantteams en de stafdiensten hebben met elkaar in verbinding de schouders eronder gezet. We kijken terug op een jaar waarin we gezamenlijk in staat zijn geweest om onze dienstverlening op een hoog niveau te kunnen handhaven én gestructureerd hebben gewerkt aan de kwaliteitsagenda en de daarmee onlosmakelijk verbonden kwaliteitsgerichte cultuur. Wij zijn er trots op en dankbaar voor dat we konden rekenen op alle collega's. Wij geloven erin dat de binnen BDO gehanteerde persoonlijke benadering met oog voor de menselijke maat ook in 2022 het verschil heeft gemaakt om op koers te blijven, ondanks alle uitdagingen.

De ervaringen van afgelopen jaar en de aanhoudende veranderbereidheid van onze collega's, sterken ons in het vertrouwen dat we ook komende jaren stappen kunnen blijven zetten in de groei en ontwikkeling van onze organisatie. Daarbij is de beheersbaarheid van initiatieven voor ons nadrukkelijk een punt van aandacht. De veranderingen beheersbaar houden betekent voor ons: samen duidelijke keuzes maken, sturing geven en vooral de verbinding met elkaar behouden en verstevigen waar nodig. Maar ook voldoende aansluiting behouden tussen beleidsmakers (zowel binnen als buiten BDO) en de werkvloer, zodat onze mensen qua absorptievermogen niet worden overvraagd.

Strategieperiode 2021-2025

In 2021 is de nieuwe strategieperiode 2021-2025 gestart. Onze BDO-brede missie luidt: *'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit'*. In deze missie ligt ons bestaansrecht besloten, nu en in de toekomst.

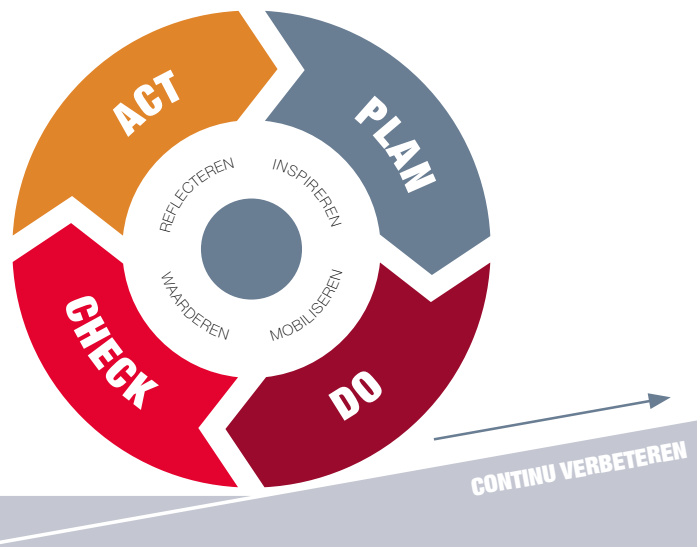
Het gaat binnen BDO over de mens, over groepen mensen en over de wisselwerking tussen mens en omgeving, de samenhang tussen mens en maatschappij. Belangrijke concepten voor mens en maatschappij, zoals duurzaamheid, gezondheid/vitaliteit, gelijkheid, veiligheid, integriteit en verbondenheid, zijn onlosmakelijk verbonden met deze benadering. Het gaat daarbij om behoud van vertrouwen en maatschappelijk relevant zijn, ook in 2025. We zijn persoonlijk en proactief en hanteren de menselijke maat. We staan daardoor dicht bij de klanten en dicht bij de maatschappij. Als individu kun je binnen BDO echt het verschil maken en een bijdrage leveren. Heel persoonlijk.

Onze missie houdt ons koersvast. Klanten willen met vertrouwen zelf hun plek in een steeds sneller veranderende wereld en met een snel veranderende arbeidsmarkt kunnen vormgeven. Het toevoegen van zekerheid is daarbij 'key'. Klanten en het maatschappelijk verkeer verwachten dat wij de risico's van ondernemen of besturen beperken c.q. beheersbaar maken. Of het nu gaat om de jaarrekening, gemeentefinanciën of bijvoorbeeld een due diligence proces. Van ons wordt verwacht dat BDO zekerheid toevoegt aan informatie.

Accountants en adviseurs dragen niet alleen bij aan het financiële welzijn van afzonderlijke organisaties, maar aan het gehele economische functioneren van onze maatschappij. Zij kunnen op basis van hun deskundigheid, kennis en ervaring een wezenlijke bijdrage en invulling leveren aan bovengenoemde rol in de maatschappij, hun rol in het debat over financieel-economische aangelegenheden en hun rol bij de verbetering van wet- en regelgeving en daaraan verbonden uitvoeringsaspecten. Door het toevoegen van zekerheid in een onzekere wereld.

Daarbij zijn we een Nederlandse organisatie binnen de groeiende internationale BDO-netwerkorganisatie. Deze groei ziet op omvang, maar nog meer op het vlak van kwaliteit. Binnen ons internationale netwerk staat topkwaliteit, net als bij ons, op nummer 1. Het leveren van deze topkwaliteit is het fundament voor onze verdere groei en ontwikkeling als organisatie.

We zijn nu ruim twee jaar onderweg in de huidige strategieperiode. De uitkomsten van onze cultuurmetingen, stakeholderdialogen, de Plan-Do-Check-Act-cyclus en medewerkers-onderzoeken bevestigen dat we de juiste koers varen. In 2022 is voor de executie van de BDO-strategie projectmanagement verder ingeregeld en is meer focus en prioritering aangebracht in de lopende projecten. Ook zijn in 2022 belangrijke stappen gezet in het concretiseren van onze strategische marktfocus waarbij we in lijn met BDO Global keuzes hebben gemaakt en de beweging naar *thought leadership* en het leveren van topkwaliteit in benoemde *Industries* maken. Belangrijk onderdeel van de internationale strategie, die we ook bij BDO Nederland omarmen, is de *up-market*-strategie, we schalen op in de omvang en complexiteit van onze klanten. Daar hoort ook bij dat we streven naar een passend aandeel in de markt van de Nederlandse beursfondsen. Dit alles zonder de beheersbaarheid uit het oog te verliezen. Binnen de Line of Service Audit & Assurance (LoS A&A) betekent dit dat we eindverantwoordelijke accountants vragen keuzes te maken voor *Majors* en *Minors* in hun portefeuilles, maar ook dat ons vaktechnisch bureau stappen maakt ter specifieke ondersteuning van de *Industries*. Vanuit het Management-team A&A (MT A&A) geven we sturing aan de regio's om keuzes te maken voor *Industries* en om teams geografisch te concentreren, zodat de kwantitatieve en kwalitatieve opbouw per regio borgt dat we de topkwaliteit van onze dienstverlening voor mens en maatschappij kunnen blijven waarmaken.



Het Plan-Do-Check-Act (PDCA)-besturingsmodel

We constateren dat voornoemde acties ertoe leiden dat onze klantenportefeuille transformeert in lijn met onze strategie. Vanuit de LoS A&A onderschrijven wij dat de *fullservicestrategie* van BDO Nederland bijdraagt aan onze doelstelling om 'altijd en overal topkwaliteit' te leveren. In 2022 hebben we concreet uitgewerkt hoe we deze multidisciplinaire samenwerking vorm willen geven waarbij de inzet van (*Industry*) experts gericht is op het verhogen van de auditkwaliteit.

Dit verslag

In dit verslag nemen we u mee in de wijze waarop we in 2022 concreet invulling hebben gegeven aan onze doelstelling om 'altijd en overal topkwaliteit' te leveren. De in dit verslag beschreven invulling heeft primair betrekking op BDO Audit & Assurance B.V., de accountantsorganisatie waarbinnen we wettelijke controles uitvoeren. BDO Audit & Assurance B.V. maakt als 'Line of Service' (LoS) onderdeel uit van de groep met als groepshoofd BDO Holding B.V. Onze ambitie om topkwaliteit te leveren strekt zich uit over alle activiteiten binnen de BDO-groep, dus ook de andere LoS'en naast Audit & Assurance. Het altijd en overal willen leveren van topkwaliteit is key voor al onze LoS'en en daarmee integraal onderdeel van onze kwaliteitsgerichte focus over de volle breedte van onze organisatie.

We geven in dit verslag inzicht in de feitelijke invulling van onze Plan-Do-Check-Act-cyclus. Deze cyclus levert continue kleinere en grotere bewegingen op in onze procedures en werkwijzen. De kleinere worden, na evaluatie, zo snel mogelijk naar de praktijk gebracht en indien relevant opgenomen in ons KMS (Kwaliteitsmanagementsysteem). Verder vertalen we in deze continue cyclus onze strategische doelstellingen voor de periode 2021-2025 tezamen met de gewenste grotere bewegingen, naar jaarplannen. Deze jaarplannen vormen de basis voor de jaarlijks ingezette acties gericht op verbetering.

Zoals we in ons Transparantieverlag 2021 schreven, zijn we als organisatie trots op waar we staan en de stappen die we de afgelopen jaren hebben gezet. Wat ons betreft kunnen we inmiddels concluderen dat er sprake is van een definitieve en onomkeerbare cultuuromslag, maar we zitten zeker niet stil. We blijven continu op zoek naar hoe we het morgen beter, effectiever en met behoud van plezier kunnen doen. De wereld om ons heen vraagt om wendbaarheid, inspelen op actualiteiten en om veranderen. Denk hierbij aan ontwikkelingen binnen IT, de oorlog in Oekraïne, maar ook op het vlak van niet-financiële informatievoorziening of de dynamiek van de arbeidsmarkt. Als bestuur willen we te midden van deze dynamiek een rustpunt zijn voor onze collega's, erkenning uitdragen voor de gerealiseerde stappen in de cultuuromslag en vertrouwen geven naar de toekomst. We zetten nog steeds dagelijks stappen naar beter, maar waken er ook voor dat we onszelf niet voorbijlopen. Ook dat past in onze mensgerichte cultuur en de waarden die daarbij horen.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Zoals aangekondigd in ons Transparantieverslag 2021 is per 15 december 2022 binnen BDO Nederland een kwaliteitsmanagementsysteem ontworpen en geïmplementeerd, in lijn met de vereisten van de International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1). Vanaf diezelfde datum functioneert het kwaliteitsmanagementsysteem in de praktijk en in 2023 zal de effectieve werking ervan worden gemonitord en jaarlijks worden geëvalueerd. De ontwerp- en implementatiefase is hiermee afgerond in 2022. In 2023 hebben we als organisatie vervolgstappen gepland om het kwaliteitsmanagementsysteem in de praktijk te (laten) functioneren, monitoren en evalueren.

In de implementatiefase is nadrukkelijk samengewerkt met BDO Global. Gedurende de implementatiefase zijn de kwaliteitsdoelstellingen geactualiseerd en zijn de vereiste functionele rollen in onze organisatie toegewezen aan specifieke personen. In het voorjaar van 2022 is een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd die heeft geleid tot vastgestelde acties tot aanpassing en/of introductie van kwaliteitsmaatregelen. Verder zijn de kwaliteitsmaatregelen geoperationaliseerd in procesbeschrijvingen.

In 2022 hebben wij GRC-tooling aangeschaft en geïmplementeerd om te voorzien in de primaire behoefte aan door technologie ondersteund BDO-breed centraal inzicht in (aansluiting tussen) doelstellingen, risico's, maatregelen, monitoring, bevindingen, opvolging en verbetering ten behoeve van o.a. besluitvorming, sturing en verantwoording. Tot slot is het monitoringbeleid volledig herzien en herschreven en is het monitoringprogramma herijkt.

De wijzigingen in het BDO Kwaliteitsbeleid zijn afgestemd met de eindverantwoordelijken voor het kwaliteitsmanagementsysteem en behandeld in de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang van de Raad van Commissarissen. Het geactualiseerde BDO Kwaliteitsbeleid is op 15 december 2022 intern gepubliceerd.

De vervolgstappen in 2023 bestaan o.a. uit het operationaliseren van de monitoringactiviteiten in concrete controleprogramma's, communicatie met en training van relevante collega's en het inrichten van een nieuwe rapportagestructuur inzake 'quality & risk management' ingericht met een focus op (uitkomsten van) monitoring(activiteiten). Hierbij zullen wij tevens aandacht besteden aan de herijking van verantwoordelijkheden voor kwaliteitsmanagement, zowel in de praktijk (eerste lijn) als in de stafdiensten (tweede lijn). Als sluitstuk zal in 2023 worden bepaald op welke wijze de eerste volledige evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem zal worden vormgegeven.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze versterking van ons kwaliteitsmanagementsysteem een belangrijke stap is om door te groeien naar een meer professionele organisatie, omdat dit zal bijdragen aan het specificeren van ons verbeterpotentieel om de kwaliteit van onze dienstverlening, processen en organisatie naar een steeds hoger niveau te kunnen brengen.

Het borgen van een in de praktijk werkend kwaliteitsmanagementsysteem vraagt ook om de juiste ingerichte governance. Ook daarin hebben we als organisatie in 2022 geïnvesteerd met de instelling van de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang door de Raad van Commissarissen.

Kwaliteitsgerichte cultuur

De gewenste cultuur binnen BDO betekent voor ons een mensgerichte en kwaliteitsgerichte cultuur. De doelstelling van onze kwaliteitsgerichte cultuur is het blijvend realiseren van topkwaliteit door alle BDO'ers.

Het altijd en overal leveren van topkwaliteit is onderdeel van onze missie en staat dan ook hoog op de strategische agenda in de strategieperiode 2021-2025. Vanuit onze kernwaarden willen we de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders overtreffen, voldoen aan de wet- en regelgeving en onze interne regels, zoals bijvoorbeeld ethische principes.

Het gestructureerd werken aan onze kwaliteitsgerichte cultuur doen we al tien jaar. Onze ambitie om topkwaliteit te leveren strekt zich uit over alle activiteiten binnen de BDO-groep. Waar dit in de eerste jaren vooral vanuit de LoS A&A werd gedreven en geïnitieerd, zien we dat de andere LoS'en de laatste jaren ook nadrukkelijk aan de slag zijn gegaan met het actualiseren van hun specifieke invulling van het kwaliteitsstreven. Door hier scherpe keuzes in te maken, kunnen zij nog beter communiceren met hun collega's en klanten waarvoor ze kiezen en waar ze voor staan. Hiermee hebben we belangrijke volgende stappen gezet in het ondersteunen en verfijnen van de overkoepelende kwaliteitsgerichte cultuur.

Na tien jaar bouwen aan onze kwaliteitsgerichte cultuur zijn we ervan overtuigd dat we een definitieve cultuuromslag hebben gemaakt waarbij kwaliteit het leidende principe is in alles wat we doen. Als onderdeel van deze cultuur zijn de principes van een lerende organisatie het fundament om de komende jaren het verbeterpotentieel, dat er nog wel degelijk is, te benutten. Het in 2022 vernieuwde kwaliteitsmanagementsysteem, waarin monitoring een belangrijke plaats inneemt, zorgt ervoor dat wij op een structurele manier aan dit verbeterpotentieel werken.

De kwaliteit van onze beroepsuitoefening wordt binnen BDO centraal aangestuurd. Deze centrale aansturing borgt de kwaliteit van het werk dat onze professionals leveren. Binnen de accountantsorganisatie bepalen de Raad van Bestuur en het MT A&A de spelregels. De ingestelde Commissie Kwaliteit en Publiek Belang van de Raad van Commissarissen is een belangrijk onderdeel van onze governancestructuur. De praktijkleiders zijn het verlengstuk van het Managementteam in de praktijk en borgen consequente uitvoering binnen de praktijken door te werken met een praktijkplan, dat is afgeleid van de het Jaarplan A&A. Binnen A&A is de samenwerking tussen het Managementteam en de praktijkleiders in 2022 geprofessionaliseerd en geïntensiveerd met kwartaaloverleggen, waarbij de voortgang van de praktijkplannen onderwerp van gesprek is. Deze overleggen worden gekenmerkt door open communicatie en betrokkenheid. We zien hierin de gewenste beweging terug die we maken van een 'organisatie van professionals' naar een 'professionele organisatie' waarbij steeds meer het gezamenlijk (organisatie)belang voorop komt te staan.

Horizon

Om een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen hebben wij het programma 'BDO Horizon' met als doel een duurzame cultuurbeweging actueel en op gang te houden. Dit programma richt zich op het creëren en onderhouden van een klimaat waarbinnen het leveren van topkwaliteit optimaal wordt ondersteund.

In 2021 is als onderdeel van de nieuwe strategieperiode 2021-2025 de volgende fase binnen het Horizon-programma ingezet. We willen onze kwaliteitsgerichte cultuur realiseren met proactieve mensen met verschillende achtergronden, die gezamenlijk het verschil maken. Met Horizon willen we verder stappen zetten in de BDO-cultuur die open, wendbaar en mens- en kwaliteitsgericht is. Waar BDO'ers zich veilig voelen en ervaren dat ze erbij horen – ondanks eventuele zichtbare en onzichtbare verschillen. We willen een plezierige werkomgeving creëren in een lerende organisatie, waarbij BDO'ers geen drempel voelen feedback te geven en waarbij kwaliteit voorop staat. Bij de keuzes die we maken houden we oog voor mens en maatschappij.

Horizon is een BDO-breed cultuurprogramma dat BDO en BDO'ers helpt te blijven bewegen naar deze gewenste cultuur. Vanaf 2021 bestaat BDO Horizon uit vijf strategische programma's. Op de pagina hierna wordt weergegeven wat deze programma's inhouden en welke stappen in 2022 zijn gezet.

Naast deze strategische programma's zijn er regionale Horizon-teams die zich focussen op de accenten binnen de desbetreffende regio. Kwartiermakers per regio hebben de verantwoordelijkheid gekregen om samen met de Profit Center Managers en HR Business Partners 'Horizon in de Regio' te trekken en vorm te geven. Op deze manier pakken we gericht de thema's per regio middels maatwerk aan.

Vanaf 2022 organiseren we elk kwartaal Studio Horizon: een reeks interactieve live-uitzendingen vanuit onze eigen studio in Utrecht. Hiermee bundelen we elk kwartaal zoveel mogelijk informatie over Horizon en de onderliggende programma's en geven we BDO'ers de kans vragen te stellen, die live worden beantwoord. Daarmee houden we Horizon levend en de informatiestroom over ons cultuurprogramma overzichtelijk.

In 2022 hebben we net als in 2021 een Horizon-meting uitgezet om de ingezette beweging te monitoren en toekomstig te verfijnen. Uit deze meting is gebleken dat de meeste winst te behalen valt op onze kernwaarde 'plezier': door onder meer in- en ontspanning beter in balans te houden en waardering in de werkomgeving expliciet te maken, verwachten BDO'ers meer plezier in hun werk te zullen ervaren. Ook vitaliteit is een punt van aandacht. Deze onderwerpen stonden in 2022 centraal in het Horizon (in de Regio)-programma en daaruit zijn diverse initiatieven ontstaan die in de praktijken zijn doorgevoerd. Met onze leiderschapsprogramma's ondersteunen we voorbeeldgedrag van leidinggevend op de genoemde thema's waarbij we laten zien dat voorbeeldgedrag ook bestaat uit een kwetsbare opstelling.

Binnen de accountantsorganisatie hebben we de afgelopen jaren ook een specifieke cultuurmeting uitgevoerd die begin 2022 wederom werd herhaald. Waar de metingen in afgelopen jaren een duidelijk positieve ontwikkeling lieten zien richting de door ons gewenste cultuur, is er in 2022 sprake van een nagenoeg gelijkblijvende uitkomst. Wij zien hierin o.a. de effecten terug van de coronacrisis die het in verbinding samenwerken uitdagend maakten. Met ons herziene beleid voor duurzaam samenwerken en de regionale Horizon-programma's is dit thema nadrukkelijk geadresseerd. Daarnaast zijn er in het A&A-jaarplan 2023 acties opgenomen die hieraan zullen bijdragen.

Horizon-thema's

Leiderschap

Focust zich op de rol van partners als dragers van de gewenste cultuur en de rol en effectiviteit van leidinggevend in hun voorbeeldgedrag. Dit doen we vanuit de filosofie van gedeeld leiderschap. Daarnaast worden medewerkers per doelgroep begeleid in hun ontwikkeling als leidinggevende. Die ontwikkeling vindt plaats op vier (functie)niveaus: Leading Yourself, Leading Others, Leading Business en Leading Change.

In 2022 zijn herziene leiderschapsprogramma's ontwikkeld voor verschillende functies binnen de organisatie, waaronder partners en managers. In het najaar zijn de eerste groepen gestart.

Diversiteit & Inclusie

Focust zich op het creëren van een divers medewerkersbestand en daarmee een afspiegeling van de samenleving. Een divers medewerkersbestand draagt bij aan onze gewenste cultuur doordat mensen zich, ondanks zichtbare en onzichtbare verschillen, veilig voelen en ervaren dat ze er bij horen en vice versa. En draagt bij aan kwaliteit door de meerdere perspectieven die worden ingezet door verschillende profielen.

In 2022 is naast genderdiversiteit ook culturele diversiteit nadrukkelijk beleidsmatig op de agenda gezet. Onder aansturing van onze Head of Diversity en de Raad van Bestuur is in samenwerking met externe bureaus een aanvang gemaakt om hier structureel stappen in te realiseren.

Vitaliteit

Gaat over het stimuleren en behouden van de vitaliteit van de medewerkers in de breedste zin van het woord.

In 2022 zijn de stappenchallenge, vitaliteitschecks en het online platform OpenUp beschikbaar gesteld aan de medewerkers. Dit platform is gericht op de mentale gezondheid van onze collega's. OpenUp richt zich op acht thema's rond mentaal welzijn: zelfvertrouwen, stress en piekeren, werkprestaties, zingeving, relaties, leefstijl, slaap en mindfulness.

Leren & Ontwikkelen

In een lerende organisatie is het blijven leren en ontwikkelen essentieel. BDO'ers ontwikkelen naast vaktechnische kennis zich ook op het vlak van onder andere persoonlijk leiderschap, communicatieve vaardigheden, weerbaarheid en zelfreflectie.

We willen met duidelijke leerlijnen voor BDO'ers een ideale (start van hun) carrièreontwikkeling ondersteunen. In 2022 zijn de leerlijnen per functie gestructureerd in beeld gebracht en aan de medewerkers beschikbaar gesteld via ons intranet. In 2023 worden de leerlijnen geëvalueerd en geoptimaliseerd in lijn met de strategie en kernwaarden van BDO.

Duurzaam samenwerken

Gaat over hoe we met elkaar en met onze klanten samenwerken. Vanuit huis, op kantoor en vanuit een hybride vorm. Het gaat over hoe we op lange termijn gezond en effectief kunnen samenwerken, op manieren passend bij het individu en toch in contact blijven met elkaar, elkaar kunnen helpen en coachen.

In 2022 is ons beleid voor duurzaam samenwerken geëvalueerd en doorontwikkeld en hernoemd naar *Activity Based Working*. Via o.a. Dilemma Cafés zijn we in gesprek gegaan met collega's. Ook hebben de collega's online trainingen gevolgd. Faciliteiten om te werken op de plek die het beste aansluit bij het werk zijn in 2022 verder uitgerold. Cruciaal voor BDO blijft de mensgerichtheid en verbinding met elkaar en we stimuleren daarom het goede gesprek met elkaar aan te gaan over welke activiteiten waar en in welke teamsamenstelling plaatsvinden.

Verdere uitvoering van ons jaarplan

Zoals we voorgaand beschrijven, vormen jaarplannen de basis voor de jaarlijks ingezette acties gericht op verbetering. In 2022 hebben we met de uitvoering van dit jaarplan een aantal acties uitgevoerd om de kwaliteit van onze dienstverlening duurzaam te verbeteren. Onderstaand geven we de belangrijkste in het jaar 2022 weer.

Onze medewerkers

Onze medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit die we als organisatie leveren. Werkdruk is een belangrijk thema binnen de accountancy en het is een breed vraagstuk met meerdere oorzaken en ervaringen. Het thema hebben wij in 2022 niet als een separaat onderwerp geadresseerd, maar geïntegreerd in al onze initiatieven: bij ieder initiatief hebben we dit thema in ons achterhoofd gehouden en in de uitwerking meegenomen. Onderstaand benoemen we de belangrijke initiatieven.

Instroom nieuwe collega's

Om een antwoord te vinden op de gespannen arbeidsmarkt hebben we onze inspanningen vergroot om voldoende en geschikte nieuwe collega's te werven. Naast een intensieve arbeidsmarktcampagne is onze recruitmentcapaciteit uitgebreid en zijn nieuwe afspraken gemaakt met betrekking tot de samenwerking tussen onze recruitmentteams en de collega's in de regio's, waardoor dit nog meer een gezamenlijke inspanning is geworden. Verbinding leggen met de opleidingsinstituten vinden wij relevant vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondersteunt ons bij het behalen van onze instroomdoelstellingen. We zijn er dan ook trots op dat we in 2022 meer collega's hebben geënthousiasmeerd om een bijdrage te leveren aan o.a. lesprogramma's. In 2023 wordt onze bestaande dekking op de belangrijkste opleidingsinstituten verder geëvalueerd en zijn acties uitgezet om een passend netwerk te creëren.

Verder zijn we ons in 2022 nog meer dan in voorgaande jaren gaan richten op het faciliteren van werkstudentschappen en stages en hebben we meer ruimte gecreëerd voor scriptanten. We zijn blij met ons kwalitatief hoogwaardige recruitmentteam dat samen met de collega's uit de praktijken ervoor hebben gezorgd dat in februari 2023 een significant hoger aantal studenten is ingestroomd. Studenten kunnen op deze manier kennismaken met de persoonlijke cultuur van BDO en de professionaliteit van onze organisatie waarbij we ook een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de opleiding van de toekomstige beroepsbeoefenaars.

Jaarlijks stromen grote aantallen jonge gemotiveerde collega's in, in onze praktijk. Zij komen terecht in een wereld die veeleisend is en volop in beweging. Dat vraagt veel van onze nieuwe, jaarlijkse groep instromers. Het vraagt echter ook veel van de meer ervaren collega's in de zin van begeleiding van de nieuwelingen op de werkvloer. Daar kwam de afgelopen jaren de COVID-19-problematiek bij.

Het online begeleiden van nieuwe collega's vormde een extra belasting. Binnen het geldende COVID-19-beleid hebben we er als organisatie voor gekozen om de beperkte mogelijkheden tot fysieke samenwerking vrijwel exclusief te houden voor de nieuwe collega's en hun begeleiders op een opdracht. Hierdoor werd een belangrijk deel van de kwalitatieve begeleiding gewaarborgd. We zijn blij dat we inmiddels conform Activity Based Working zien dat teams weer graag samenkomen op kantoor of op locatie van onze klanten, want dat stimuleert de verbinding, zowel professioneel als persoonlijk, met een positief effect op het werkplezier en het welzijn van onze medewerkers.

Jaarlijks worden nieuwe collega's een viertal weken centraal opgeleid in de BDO Startersacademie. In 2022 hebben we dit programma weer volledig fysiek kunnen laten draaien. Naast vaktechniek staan plezier en persoonlijke ontwikkeling hierbij centraal.

Praktijkstage en Training on the Job/Vlogs

De praktijkstage is een essentieel onderdeel van de opleiding van accountants. Onderdelen van deze praktijkstage zijn vervlochten in andere delen van zowel ons interne als externe opleidingsprogramma. In 2021 zijn we gestart met een project waarin we als doelstelling hebben om de (administratieve) belasting van de praktijkstage te verlagen. Dat doen we door zorgvuldig keuzes te maken in onze opleidingsprogramma's en slim koppelingen te leggen. Ons programma Training on the Job (TOJ), dat de theorie koppelt aan praktijksituaties, zullen we daartoe als spil gebruiken. TOJ werd in 2021 volledig gemoderniseerd en voorzien van vlogs die met veel passie zijn opgenomen door collega's in het land. In 2022 zijn de vlogs verder uitgebreid en is besloten om dit een vast onderdeel te laten zijn van ons interne opleidingsprogramma. In 2022 vervolgen we het programma om de interne en externe opleiding nog meer met elkaar te integreren om daarmee bij te dragen aan het plezierig en succesvol volgen van de accountantsopleiding.

Aanpassing talentmanagementproces

Binnen BDO hebben we een gestructureerd systeem in werking om onze talenten tot ontwikkeling te laten komen: Talent, Ontwikkeling en Performance (TOP). Iedere collega heeft een persoonlijk talentontwikkelplan waarbij een gestandaardiseerde TOP-cyclus is ingericht om potentieel tot bloei te laten komen. Kort-cyclisch krijgen collega's feedback via opdrachterevaluaties. Onderdeel van onze TOP-cyclus is eveneens het periodiek beoordelen van onze collega's. Voor gedefinieerde mijlpalen in de carrière van collega's worden ondersteunend assessments afgenomen als onderdeel van de kwalificatieprocessen voor doorgroei naar leidinggevende functies zoals managers en partners. In 2022 hebben we de kwalificatieprocessen doorontwikkeld en hebben we besloten dat we in de kwalificatieprocessen het accent meer op talentontwikkeling leggen én de ontwikkel-assessments op een eerder moment in de loopbaan van onze collega's afnemen. Dit past naadloos in onze leiderschapvisie van gedeeld leiderschap waarbij we in de eerste fase werken aan 'Leading Yourself' waarbij het draait om persoonlijke ontwikkeling. We stimuleren onze collega's om stil te staan bij hun eigen talenten en ontwikkelbehoeften en hier op een proactieve wijze mee aan de slag te gaan. Onze talentmanagers en mentoren zijn hierin ondersteunend, faciliterend en inspirerend, zodat de collega's ook daadwerkelijk tijd en ruimte voelen om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.

Scrum

In 2020 zijn we in de auditpraktijk gestart met het toepassen van de uitgangspunten van het Scrum Framework bij de uitvoering van de controleopdrachten. Vanaf 2022 is deze werkwijze opgenomen als standaardonderdeel van ons controleproces. Met deze wijze van werken hebben we belangrijke stappen gezet om meer en beter grip te krijgen op onze projectorganisatie en beheersing van de werkdruk. Iedere regio heeft eigen scrummasters die opereren als een zelfsturend team. Onze scrummasters zijn hooggekwalificeerde collega's die naast procesbegeleiding juist ook de samenwerking en verbinding in de teams stimuleren door het plegen van intervisies. In 2022 zijn we gestart met het betrekken van onze klanten bij het scrumproces wat zijn vruchten afwerpt doordat de kwaliteit van de samenwerking met onze klanten naar een hoger niveau wordt getild, wat ook de kwaliteit van het controleproces bevordert. Scrum zorgt ervoor dat de teams (ook op afstand) met elkaar in verbinding blijven.

Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie is een onderwerp dat BDO heeft verankerd in de strategie. De doelstelling is de cultuur binnen onze organisatie op een organische wijze steeds beter te laten aansluiten op ontwikkelingen in de samenleving. In lijn met de doelstelling van de Raad van Bestuur, hebben we in de accountantsorganisatie concrete doelstellingen voor genderdiversiteit benoemd. Hierna zijn diverse acties ondernomen in 2022. Zo is het thema diverse malen centraal onderwerp geweest in overleggen met de praktijkleiders en hebben we het thema en de voorliggende aandachtspunten een podium gegeven binnen de brede praktijk. Zo zijn inzichten en (voor)oor- delen besproken binnen de strategische personeelsplanning (o.a. de uitkomsten van onderzoek naar verschillen in beloning en beoordeling) en hebben we de stimulansen voor het werken in deeltijd onderzocht. Naast genderdiversiteit is er in toenemende mate aandacht voor verschillende vormen van culturele diversiteit.

Jong MT A&A

Sinds een aantal jaren hebben wij een Jong MT A&A waarmee de samenwerking in 2022 verder is geïntensiveerd door de leden binnen meerdere projecten van het MT A&A te betrekken; uiteraard nadat ze bij deze projectkeuzes werden betrokken. Ze geven hiermee mede richting aan de uitvoering van ons beleid. Het Jong MT A&A is een gedreven en passievol team en we zijn er trots op dat de leden de veiligheid ervaren om open te zijn en ons van een kritisch geluid te voorzien. Ook voor 2023 zijn Jong MT-leden toegewezen aan projecten en wij kijken uit naar wederom een vruchtbare samenwerking.

Audit in Control

De afgelopen jaren hebben we veel nadruk gelegd op verhoging van kwaliteit door opleidingen, trainingen en reviews. Dat blijven we ook doen. We zijn echter ook op zoek gegaan naar iets anders, een nieuwe, andere stap met wellicht een andere insteek. Die andere insteek geven we vorm in een project met als werktitel 'Audit in Control'. De doelstelling van dit project is om een nieuwe stap in kwaliteit te realiseren. Dit willen we doen door zoveel als mogelijk de collectieve kennis van de accountantsorganisatie op opdrachtniveau in te brengen: werken aan een kwaliteitsgerichte mindset en cultuur van samenwerking óver opdrachtteams heen. We hebben daartoe een plan ontwikkeld dat in 2022 in de vorm van een pilot is uitgevoerd.

In de pilot is de focus gelegd op het samenspel in samenwerking. De pilot is daarbij gericht op het versterken van teamoverstijgend samenwerken en teamoverstijgend verantwoordelijkheidsgevoel voor kwaliteit, werkplezier en het inzetten van aanwezige talenten en expertises om samen topkwaliteit te kunnen leveren. Dit alles in een 'beheerste (werk)omgeving', waarin het veilig en vertrouwd voelt om een beroep te doen op collega's en waar openheid wordt ervaren in de manier van werken, waarbij aanwezige talenten en expertises optimaal worden benut en kennisdeling de standaard is. De pilot is begeleid door onze collega's van BDO Advisory.

In januari 2023 heeft de evaluatie van de pilot plaatsgevonden. De pilot heeft ons diverse inzichten verschaft. Die inzichten hebben zowel betrekking op onze huidige in tientallen jaren opgebouwde werkwijze als ook op de nieuwe beoogde werkwijze. De conclusie is dat de huidige pilot nog onvoldoende handvatten geeft om de werkwijze die we voor ogen hadden als bewezen effectieve werkwijze breder in de praktijk uit te rollen. De beoogde werkwijze vraagt een behoorlijke en diepgaande verandering van de collega's; we hebben ervaren dat er meer tijd nodig is om een dergelijke verandering te realiseren. Daarbij komt dat de pilot ook deels in het busy season liep en dat gedurende 2022 nog steeds regelmatig op afstand werd gewerkt. In 2023 gaan we een vervolg van het project Audit in Control formuleren, omdat wij er nog steeds van overtuigd zijn dat we onze talenten en expertises optimaler kunnen benutten voor de totale accountantsorganisatie indien kennisdeling naar een nog hoger niveau getild kan worden. Het perspectief van Audit in Control staat daarmee nog steeds, maar de wijze waarop we dit organiseren en ons eigen kunnen maken, zullen we nader bezien.

Professie

In 2022 hebben we wederom kwaliteitsverhogende stappen gezet door o.a. opvolging van aanbevelingen van externe toezichthouders, maar ook vanuit kwaliteitsonderzoeken van BDO Global en de uitkomsten van onze eigen PDCA-cyclus. Hierna is per onderwerp weergegeven welke stappen zijn gezet.

Questioning mind

Accountantscontroles worden vormgegeven door het volgen van een aantal (voorgescreven) richtlijnen. Het volgen van de richtlijnen impliceert dat daarmee wordt voldaan aan de kwaliteitseisen die gesteld worden aan een accountantscontrole. Die veronderstelling, dat ongeacht de omstandigheden in een controle altijd alle richtlijnen worden gevolgd, gaat eraan voorbij dat de praktijk weerbarstig is. Tijdens de controle moeten keuzes worden gemaakt. Deze keuzes zijn niet zwart-wit, maar vergen professionele oordeelsvorming.

De afgelopen jaren hebben we veel aandacht besteed aan documentatie, standaardisatie, checklisten, voorgeschreven werkprogramma's en een gestandaardiseerde werkwijze met scrum. We blijven deze laatste zaken doen, maar bepalend voor de kwaliteit is de inzet van onze kennis, onze denkkraft. We hebben een intellectueel beroep waarbij ons bestaansrecht ligt in een kritische houding die bestaat uit vragen stellen, doorvragen, nieuwsgierig en onderzoekend zijn. Wij bepleiten dat deze nieuwsgierige, onderzoekende en kritische grondhouding nog meer op de voorgrond moet komen te staan voor een volgende kwaliteitsimpuls. Deze grondhouding kennen we als *Questioning mind*. In de uitvoering van ons jaarplan 2022 is Questioning mind gereactiveerd en nadrukkelijk gepositioneerd als onze grondhouding en als onderbouwing van ons bestaansrecht. Met dit centrale thema hebben we laten zien dat het accountantsberoep een professie is met uitdaging, verdieping waar werkplezier, trots en bevoegenheid aan ontleend kan worden. We hebben Questioning mind een prominente plek gegeven in ons jaarplan en opleidingsprogramma van 2022. Professionele verbinding tot stand brengen vraagt een open houding ten opzichte van vragen/kritiek van alle collega's, zelfreflectie en betrokkenheid on the job van senioren teamleden. Een questioning mind naar collega's en klanten maakt dan ook een onlosmakelijk onderdeel uit van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur.

Alle functielagen, van assistenten tot eindverantwoordelijk accountants zijn in gemixte groepen getraind om met elkaar de professionele verbinding tot stand te brengen. Daarnaast is Questioning mind in diverse acties en projecten ingevlochten waaronder in de uitwerking van Activity Based Working, het Audit Partner Refreshment Program, in het mentoringprogramma en is de on the job-begeleiding door senior teamleden beter verankerd in het controleproces. Ook in 2023 is Questioning mind een terugkerend thema.

IKO-proces

Het IKO (intern kwaliteitsonderzoek)-programma hebben we in 2020 aangepast op onze ontwikkelbehoefte en 2022 was hierin het laatste jaar van onze driejaarscyclus. We leggen daarbij focus op de planningsfase van de controle. Het in één keer correct neerzetten hiervan zorgt voor rust in de praktijk; ook in de uitvoeringsfase. Daarnaast hebben we gecontinueerd dat toetsers specifiek positieve punten uit dossiers expliciet rapporteren. Hiermee willen we de teams, in het kader van de lerende organisatie, naast kritische punten ook complimenteren met hetgeen juist erg goed gaat. Externe reviews van verschillende instanties hebben ons vertrouwen gesterkt dat we op de goede weg zijn naar beter en om op deze weg nieuwe stappen te zetten. In 2022 hebben we de leerpunten vanuit de reviews en de eigen evaluatie van het IKO-proces geïmplementeerd. De evaluatie hiervan zal plaatsvinden in 2023 waarbij ook het plan van aanpak voor de komende driejaarscyclus zal worden gemaakt.

Expertteams

Op drie key-gebieden hebben we in 2021 specifieke teams ingericht om ze een verdere kwaliteitsimpuls te geven. In 2022 hebben deze teams kwantitatief en kwalitatief verder vorm gekregen. De leden van deze teams volgden specifieke theoretische opleidingen en zijn verantwoordelijk voor de implementatie en het consequente gebruik van de opgedane kennis in de praktijken. Zij worden daarbij ondersteund en begeleid door Bureau Vaktechniek. Deze gebieden zijn:

Integrated reporting

Integrated reporting staat al jaren hoog op onze agenda. In 2022 is de regelgeving van de Europese Commissie (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)) definitief geworden en hebben wij onze plannen concreet gemaakt om onze klanten te helpen tijdig aan deze nieuwe regelgeving te voldoen.

In 2022 hebben we ons expertteam belangrijk kunnen uitbreiden en hebben de collega's in de breedte opleiding genoten op het gebied van CSRD.

Fraude en corruptie en non compliance (FCNC)

We hebben in iedere regio een fraude community geïnstalleerd. De leden hiervan worden in de praktijken betrokken bij de risicoanalyses van de controleopdrachten en beoordelen conform vastgesteld beleid de controleverklaringen waarin de specifieke rapportageverplichtingen zijn opgenomen over FCNC en continuïteit. We geven daarmee op een verbeterde wijze invulling aan de aandacht voor FCNC.

Naast de installatie van de fraude community is onze FCNC-kennisbank ingesteld en wordt de praktijk ondersteund met diverse tools die gebruikt kunnen worden in het controleproces gericht op FCNC. Ook hebben we in 2022 diverse kwaliteitsmaatregelen opgelegd gericht op het thema FCNC.

IT

De activiteiten van het (inter)nationale Centre for the Audit of Tomorrow (nader toegelicht in dit verslag) gaan veelal gepaard met vaktechnische vragen over implementatie en acceptatie in de praktijk.

Het team van key-users denkt mee in de ontwikkeling van de innovaties, zowel vanuit een praktische als een vaktechnische kant. In 2022 hebben we alle collega's uit de praktijk opgeleid om innovatieve IT-tools in het controleproces toe te passen. We zijn erin geslaagd met onze regionale key-users het gebruik van innovatieve toepassingen significant te verhogen.

Implementatie Audit Process Tool

Ons controleproces en de uitkomsten daarvan wordt gefaciliteerd en gedocumenteerd in onze audittool Audit Process Tool Next Gen (APT NG). Deze tool is ontwikkeld door BDO Global en wordt door het hele internationale netwerk gebruikt. Er worden significante investeringen in APT NG gedaan. In 2022 is een nieuwe versie van APT geïmplementeerd die volledig compliant is met ISA 315.

In 2022 hebben we ons APT Insights-dashboard verder doorontwikkeld. Dit dashboard geeft op meerdere niveaus (dossierniveau, portefeuilleniveau, regioniveau) inzicht in de belangrijkste kenmerken van (wettelijke) controleopdrachten en de status ervan. In 2023 wordt uitgewerkt op welke wijze deze inzichten in de praktijken kunnen worden gebruikt om bij te sturen en hoe deze kunnen worden ingezet in het monitoringproces van ons BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

ISQM 2

Ons OKB-beleid is in 2021 in lijn gebracht met de International Standard on Quality Management 2 'Engagement Quality Reviews' (ISQM 2). In 2021 zijn we een project gestart om de OKB-cultuur te verbeteren zodat de organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn om de kwaliteitsbeoordelingen in de praktijk effectiever te laten functioneren. Belangrijke elementen in het versterken van deze cultuur zijn 'Tijd en Prioriteit', 'Beoordelen, waarderen en belonen' en 'Autoriteit'. In 2022 is een concrete roadmap vastgesteld en zijn de eerste stappen in de uitvoering gezet. De planning is dit project eind 2023 af te ronden. De rol van de OKB'er zal hiermee nog meer een volwaardige expertrol zijn die ook als zodanig herkend en erkend wordt in onze organisatie.

NOW

De uitvoering van NOW-opdrachten heeft net als in 2021 min of meer dwars door onze reguliere jaarplanning gelopen, mede door onduidelijkheden rondom de regelgeving en het feit dat het voor veel klanten ook 'on top of'-werk was. De vaktechnische borging van de kennis en het gebruik in de praktijk van de NOW-regeling wordt ondersteund door Bureau Vaktechniek met een programma, een structuur en tools waarmee de kennis over het controleprotocol en de uitleg van diverse specifieke begrippen zo efficiënt mogelijk met de praktijk worden gedeeld. Daarbij wordt onder andere gewerkt met een NOW-specialist in de regio en periodieke vragen-uurtjes waarbij Bureau Vaktechniek direct schakelt over vragen die leven in de praktijk. Ook in 2023 lopen de NOW-controles nog door. We zijn er trots op dat onze collega's en klanten de schouders eronder hebben gezet om deze additionele werkzaamheden uit te voeren, omdat we hiermee een waardevolle invulling hebben kunnen geven aan de bredere maatschappelijke vraag om te bewaken dat de snel tot stand gekomen wetgeving juist wordt toegepast.

Oekraïne

De oorlog in Oekraïne houdt ook BDO bezig. De collega's van BDO worden in diverse uitingen geïnformeerd over deze situatie en de zorgvuldig afgewogen beleidskeuzes voor BDO (nationaal en internationaal). De prioriteit van het internationale BDO-netwerk lag bij het aanbreken van de oorlog in eerste instantie bij de veiligheid van Oekraïense collega's en hun naasten. De Europese Unie heeft de sanctiewetgeving uitgebreid tegen Rusland. QRM & Legal heeft de collega's binnen BDO Nederland direct de betekenis van deze sancties en de (mogelijke) invloed hiervan op BDO uitgebreid toegelicht. QRM heeft de praktijk geïnstrueerd welke acties van hen worden verwacht in relatie tot klanten van BDO die kwetsbaar kunnen zijn voor deze sanctieregelgeving. Verder heeft QRM de praktijk verzocht om bij acceptatie van nieuwe klanten extra aandacht te geven aan het doorgronden van structuren en UBO's wanneer sprake is van entiteiten die kwetsbaar kunnen zijn voor de sanctieregelgeving. QRM heeft een verdere inventarisatie gemaakt aan de hand van de huidige personen en entiteiten op de EU-sanctielijst en de registratie van klanten en UBO's. Dit is een iteratief proces.

Ook ons vaktechnisch bureau heeft de collega's binnen BDO geïnformeerd over de betekenis van de sancties en de invloed hiervan op controlewerkzaamheden. Bureau Vaktechniek heeft tools beschikbaar gesteld ter ondersteuning van controleteams om de impact van het conflict Rusland-Oekraïne te documenteren.

Het MT A&A is nauw betrokken bij de ontwikkelingen en de gevolgen voor de auditpraktijk. Er vindt regelmatig overleg plaats met onder meer de Raad van Bestuur en de stafdiensten om vragen vanuit de praktijk te adresseren en de situatie van individuele klanten te bespreken.

We hebben als organisatie in korte tijd kunnen inspelen op de gevolgen voor de accountantsorganisatie door het conflict Rusland-Oekraïne en daarmee ook invulling gegeven aan de uitgebrachte NBA Alerts en RJ-uiting aangaande deze ontwikkelingen.

Klanten en opdrachten

We hebben ons in 2022 verder geprofileerd als een kantoor met een stevige reputatie in de maatschappij als OOB-auditkantoor dat topkwaliteit audits verricht in het betere segment van de Mkb-/Familiebedrijvenmarkt, het middensegment Corporate Clients, inclusief Financial Services, en de Publieke Sector. In 2022 hebben we als onderdeel van onze strategie onze keuzes voor Industries of branches nader gedefinieerd. Deze Industry-focus sluit aan op onze internationale BDO-strategie. Ook hebben we in 2022 onze strategie bepaald om invulling te geven aan onze doelstelling om een passend marktaandeel te realiseren van audits bij Nederlandse beursfondsen.

De internationalisering van de markt gaat verder door en dat nemen we mee in de koers die we varen en we houden hiermee nadrukkelijk rekening in de bedrijfsvoering. We spelen in op de internationalisering door intensieve samenwerking met ons internationale netwerk en die samenwerking zal ook de komende jaren in de breedte een majeure plek innemen in ons beleid. De Nederlandse accountantsorganisatie is een prominent land binnen het internationale BDO-netwerk en we zijn dan ook stevig vertegenwoordigd in internationale commissies, waaronder het Audit Leadership Committee. In deze commissies wordt o.a. de BDO up market-strategie besproken, de Industry-focus en worden afspraken gemaakt over internationale tenders en gezamenlijke investeringen, bijvoorbeeld in technologie zoals APT. Door onze vertegenwoordiging in deze commissies kunnen we sturing geven en bewaken dat we blijvend aan onze missie werken om overal en altijd topkwaliteit te leveren.

Onze marktstrategie betekent ook keuzes maken. In 2022 zijn beleidswijzigingen doorgevoerd met betrekking tot het proces van klant- en opdrachtacceptatie om hier invulling aan te geven. De accountantsorganisatie adresseert deze keuzes bij klantacceptatie en partners worden in lijn met hun gekozen major of minor aan deze keuzes gekoppeld.

Innovatie

Innovatie voor Audit & Assurance is binnen BDO internationaal georganiseerd in het Centre for the Audit of Tomorrow (CAT). In Nederland hebben we een Nederlandse implementatie van dit team (CAT-NL) dat innovaties aanjaagt, coördineert en tezamen met Bureau Vaktechniek en key-users uit de auditpraktijk verantwoordelijk is voor de implementatie en adoptie. Vanuit CAT-NL kijken we voortdurend vooruit naar nieuwe toepassingsmogelijkheden om het auditproces te verrijken met als doelstelling om datagedreven en op basis van technologie vernieuwing van het controleproces te realiseren. Projecten van CAT-NL zien toe op een breed palet. Hieronder vallen data-analyses en dashboards, automatisering met behulp van audit automation en robotisering, machine learning/AI, maar ook onderzoeken in samenwerking met universiteiten, bijvoorbeeld rondom het auditen met behulp van een 'Digital Twin'. Ook coördineert CAT-NL de samenwerking met externe partijen in de markt, BDO Global en diverse BDO Member Firms om te leren van het gebruik van IT-innovaties binnen en buiten BDO Nederland. CAT-NL werkt samen met andere IT- en innovatieteams van andere afdelingen binnen BDO om waar mogelijk samen te werken aan nieuwe technologische toepassingen.

In samenwerking met CAT-NL hebben we in 2022 verdere stappen gezet om de vernieuwde richtlijnen rondom het uitvoeren en vastleggen van een risicoanalyse (NV COS 315) met behulp van data-analyse te ondersteunen. Hierbij is onder andere onze vernieuwde data-analyse tool Advantage Next Gen ingericht om het risicoanalyseproces optimaal te ondersteunen.

Daarnaast wordt gewerkt aan het implementeren van de vernieuwde klantomgeving (BDO Global Portal), waarin gegevensuitwisseling en samenwerking tussen verschillende landen wordt geoptimaliseerd. Verder zijn onderzoeken gestart naar hoe data van ERP- en banksystemen van onze klanten eenvoudiger kan worden verkregen ten behoeve van het verder uitbreiden van de data-analyse en de mogelijkheden van machine learning in de audit.

Externe ontwikkelingen

Onze sector staat in de publieke belangstelling en maakt deel uit van het maatschappelijk debat. Dit toont aan dat een goed functionerend accountantsberoep relevant is en blijft, omdat dit een van de fundamenteën is onder een gezond economisch functioneren van onze maatschappij. Dit is ook weer gebleken bij de rol van de accountants bij o.a. de NOW- en TVL-subsidies. Naar de toekomst toe zal de rol van de accountant nog meer aan relevantie toenemen door het toevoegen van zekerheid aan bijvoorbeeld duurzaamheidsrapportages. Naast de maatschappelijke belangstelling en blijvende relevantie is de sector onverminderd aan verandering onderhevig en staat voor diverse uitdagingen om blijvend aan de maatschappelijke vraag te kunnen voldoen.

We willen als sector, en als BDO, voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders en gebruikers. De groep van gebruikers lijkt steeds breder te worden. Naast aandeelhouders, beleggers, toezichthouders en klanten voeren opiniemakers een rol in het maatschappelijk debat. Wij vragen ons soms af of in het maatschappelijk debat in voldoende mate naar voren komt welke inspanningen de sector pleegt en heeft gepleegd en welke resultaten dit al heeft opgeleverd, maar ook wat de bijdrage is die accountants bijvoorbeeld hebben geleverd bij recente maatschappelijke vraagstukken, zoals de uitvoering van de NOW-regelingen. Vooral voor onze jonge (aankomende) collega's en beginnende beroepsbeoefenaars hebben wij behoefte aan positiviteit, rust en vertrouwen in de sector om de aantrekkelijkheid van het beroep te revitaliseren en te bewerkstelligen dat zij met recht trots op het vak van accountant mogen zijn. Wij als beleidsbepalers van de BDO-accountantsorganisatie spannen ons ook komend jaar in om die positiviteit, rust en vertrouwen aan onze medewerkers mee te geven.

Door de internationalisering van de markt neemt de vraag naar controles toe en neemt ook de complexiteit toe. Daarnaast zorgen thema's als duurzaamheid, fraude en continuïteit voor een toename van de vraag naar audits. De impact van technologie en digitalisering is groot, maar heeft nog geen significante besparingen opgeleverd in de controlewerkzaamheden. Daar staat tegenover dat de aantrekkelijkheid van het beroep onder druk staat. Er stromen minder studenten in.

Diverse accountantsorganisaties slaan de handen ineen om de uitdagingen in de sector het hoofd te bieden, waardoor het aantal accountantsorganisaties afneemt. Private equity heeft zijn intrede gedaan in de sector. Wij volgen deze externe ontwikkelingen op de voet en vertalen ze in onze strategie en jaarplannen.

De accountantsorganisatie voert periodiek overleg met de AFM. In deze overleggen geeft de AFM inzicht in de thema's en focuspunten van de AFM. Ook worden individuele casussen besproken en (opvolging van) onderzoeken door de AFM. De AFM zal de komende jaren het toezicht op de OOB-vergunninghouders verder intensiveren. In oktober is aangekondigd dat de AFM onderzoek uitvoert naar de kwaliteit van de uitgevoerde frauderisicoanalyse bij wettelijke controles. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij dertien accountantsorganisaties, waaronder drie OOB-accountantsorganisaties. In november heeft BDO gegevens aangeleverd en de onderzoeken hebben in februari 2023 plaatsgevonden, maar uitkomsten daarvan zijn op moment van schrijven van dit verslag nog niet gerapporteerd. In november 2022 is BDO door de AFM geïnformeerd over de start van een verkenning om meer inzicht te verkrijgen in de vraag of en in welke mate sprake is van examenfraude bij OOB-accountantsorganisaties in Nederland en de maatregelen die in dit kader zijn getroffen. BDO heeft op verzoek een aantal gegevens verstrekt aan de AFM. Daarnaast zijn we in 2022 met de AFM in gesprek gegaan om de door de AFM benoemde ambitie voor 'datagedreven toezicht' toekomstig te kunnen realiseren.

Verder hebben we een bijdrage geleverd aan de projecten van de Stuurgroep Publiek Belang, een samenwerking van accountantsorganisaties en de NBA en SRA om een impuls te geven aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole. In het verlengde daarvan hebben we samengewerkt met de FAR (Foundation for Auditing Research).

De Kwartiermakers Toekomst Accountancysector hebben in 2022 verder gewerkt aan hun opdracht om enerzijds de voortgang en de samenhang van de door de minister aangekondigde verbetermaatregelen voor de accountancysector te monitoren en te bevorderen, en anderzijds een aantal specifieke maatregelen uit te voeren. In de vierde voortgangsrapportage van de Kwartiermakers uiten zij zich voorzichtig positief over de verbeteringen in de sector. Eind 2023 zullen de Kwartiermakers hun slotrapportage opleveren.

Verwachtingen

In onze accountantsorganisatie is kwaliteit als leidend principe verankerd in onze cultuur. Desalniettemin zetten we ons cultuurprogramma Horizon ook door in 2023 om de gewenste cultuur in de haarvaten van onze organisatie te laten doordringen. Leidende thema's in 2023 zijn Questioning mind en de menselijke maat. Deze thema's zetten wij centraal om de collega's op dagelijkse basis te faciliteren om ook daadwerkelijk te kunnen handelen naar onze leidende principes. We streven ernaar iedere dag professionele verbinding tot stand te brengen. Dit betekent voor ons dat de leiders van onze organisatie het goede voorbeeld geven, betrokken zijn en dat veiligheid wordt ervaren om je kwetsbaar op te stellen, persoonlijk, maar juist ook op professioneel vlak. Hiermee laten we de professionele ontwikkeling van collega's tot bloei komen en zijn we in staat om ons mooie vak op hoogwaardig niveau uit te oefenen.

We zijn als bestuur trots op waar we nu staan. Dat betekent dat we voor 2023 rust, vertrouwen en positiviteit naar onze medewerkers zullen uitstralen om vanuit hieruit gezamenlijk een antwoord te geven op de uitdagingen waar wij en onze klanten voor staan. Wij nemen ook in 2023 onze verantwoordelijkheid om onze brede maatschappelijke rol te vervullen en hiermee aan de verwachtingen van onze gebruikers te voldoen. Met kwaliteit als leidend principe zullen we met trots, oog voor de mens en plezier onze professionele rol vervullen op het gebied van duurzaamheid, fraude en corruptie, arbeidsmarktproblematiek en de gevolgen van o.a. de coronacrisis en het conflict Rusland-Oekraïne.

Eindhoven, 25 april 2023

Raad van Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.

R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur);
drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer);
mr. M.A. (Maurice) de Kleer (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer); en
drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit).

Managementteam Audit & Assurance

drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA, Head of Audit;
P.M. (Pascal) Belfroid RA; en
drs. W.P. (Wilma) de Wit RA.



Raad van Bestuur
Het vertrouwen van klanten behouden en maatschappelijk relevant zijn, staan centraal in onze strategie. Het Bestuur van BDO ging dan ook (onder begeleiding van een externe moderator) in gesprek met verschillende klanten om waardevolle input op te halen over onze strategische thema's.

2. Verslag van de Raad van Commissarissen

Het boekjaar 2022 was het zesde volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen. Het is het eerste jaar in de nieuwe samenstelling, bestaande uit de nieuwe voorzitter Danny van der Eijk, de nieuwe leden Heleen Kuijten-Koenen en Engelhardt Robbe en de zittende leden Bernadette Langius en Dennis Raithel. Onze rol is uiteraard hetzelfde gebleven. Wij houden toezicht op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om toezicht in de meest brede zin en strekt zich uit tot alle praktijken binnen BDO met hun verschillende diensten, en de daarbij behorende synergieën en uitdagingen van deze praktijken. Onze taken en verantwoordelijkheden betreffen hiermee bedrijfsbrede aspecten. In het bijzonder houden wij toezicht op de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen en de interne systemen voor risicobeheersing en controle, en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder heeft de Raad van Commissarissen een adviserende rol. Wij treden daarbij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur, onder meer op het gebied van de ontwikkeling en uitvoering van beleid, belangrijke projecten en investeringen.

De leden van de Raad van Commissarissen maken bij het vervullen van hun toezichthoudende, adviserende en brede maatschappelijke rol gebruik van hun brede en bestuurlijke ervaring die zij hebben opgedaan in verschillende sectoren, hun expertise en competenties en ondersteunen en stimuleren daarmee de Raad van Bestuur om ook vanuit een ander perspectief of met nieuwe inzichten vraagstukken te benaderen.

Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toezicht te houden op de borging van onafhankelijkheid van de organisatie, kwaliteit en integriteit bij BDO. Dit doen wij door het actief monitoren van deze gebieden alsmede het monitoren van de uitvoering van de strategie, de cultuur en het gedrag. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publieke belang zal leiden tot het creëren en beschermen van deze waarden voor alle stakeholders van BDO. Bij de uitvoering van onze taken houden wij verder rekening met de belangen van BDO en bewaken wij de belangen van de stakeholders van BDO.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten van BDO en in het 'Reglement van de Raad van Commissarissen', met inachtneming van de aanpassingen zoals die zijn doorgevoerd in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).

Dit verslag beschrijft hoe in 2022 het toezicht is uitgeoefend op de Raad van Bestuur van BDO en op de ontwikkelingen en gang van zaken bij BDO in het algemeen.

Ontwikkelingen 2022

Domineerde COVID-19 de jaren 2020 en 2021; in 2022 bleef dit gelukkig grotendeels beperkt tot het eerste kwartaal. De gevolgen voor de dienstverlening binnen BDO zijn relatief klein geweest door het goed anticiperen op ontwikkelingen en het doorzettingsvermogen en de flexibiliteit van de BDO-organisatie. Daar hebben wij veel respect voor. De continuïteit is nooit in het geding geweest. Medewerkers hebben hun grote veerkracht laten zien, maar hebben de afgelopen jaren wel fysieke bijeenkomsten, overleggen, opleidingen en fysieke klantafspraken gemist. Door het vele thuiswerken was het met name voor nieuwe medewerkers lastig om hun nieuwe collega's te leren kennen en goed te worden ingewerkt. Na de beëindiging van de COVID-maatregelen zijn fysieke bijeenkomsten en opleidingen op verantwoorde wijze weer opgestart en de kantoren volledig opengesteld. De visie van de Raad van Bestuur op een hybride manier van werken is onder de noemer 'Activity Based Working' uitgewerkt en ingevoerd. Uitgangspunt is dat tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden, passend bij de aard van de werkzaamheden, de benodigde contacten met collega's, de voorkeur van de klant en van de individuele medewerker. Deze vorm van werken juichen wij toe, omdat hierdoor het werk- en privéleven beter kunnen worden gecombineerd en een beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Wij zien echter ook de uitdagingen om een goede balans te vinden tussen de verschillende belangen en voorkeuren. Het is daarom goed te constateren dat de Raad van Bestuur dit proces nauwlettend volgt en bijstuurt waar nodig.

De COVID-19-crisis ligt nog nauwelijks achter ons of andere crises met een stevige impact op de maatschappij domineren 2022. De oorlog in Oekraïne met een enorm leed als gevolg, de energie-, huizenmarkt- en stikstofcrisis, en ten slotte, de onverwacht zeer hoge inflatie, de schaarste op het gebied van energie en van andere producten. Hoewel deze ontwikkelingen nog geen financiële impact hebben voor BDO, heeft de hoge inflatie wel een negatieve financiële impact voor de medewerkers. De Raad van Commissarissen heeft haar zorg hierover aan de Raad van Bestuur geuit. Wij zijn daarom verheugd dat in 2022 de salarissen fors zijn verhoogd en het besluit is genomen om een extra nominale uitkering aan medewerkers toe te kennen.

Als laatste externe ontwikkeling vermelden wij de grote krapte op de arbeidsmarkt; hierdoor zijn vacatures voor accountants en adviseurs, alsmede de staf, lastig in te vullen en staan langer open dan wenselijk. De krapte is enigszins zorgelijk, omdat deze leidt tot meer werkdruk bij de medewerkers, wat negatieve gevolgen kan hebben op hun welzijn, de kwaliteit van het werk en de groei van de organisatie. De Raad van Commissarissen vindt het een knappe prestatie dat het BDO is gelukt om veel van de vacatures in te vullen en te groeien in aantal medewerkers.

Het afgelopen jaar was ook het eerste volledige jaar voor de Raad van Commissarissen in de nieuwe samenstelling. Wij kijken terug op een goede onderlinge samenwerking waarbinnen de verdeling en overdracht van specifieke aandachtsgebieden soepel is verlopen. Het is tevens het eerste jaar geweest voor Marcel Mans als nieuwe Head of Audit. Wij willen hem complimenteren met de voortvarende en professionele wijze waarop hij zijn nieuwe functie heeft opgepakt en ingevuld.

Belangrijkste thema's in 2022

In het verslagjaar 2022 is bij de uitoefening van het toezicht, naast de aandacht voor de continuïteit van BDO als geheel, de aandacht specifiek uitgegaan naar een aantal belangrijke thema's die betrekking hebben op de strategische doelstellingen voor 2022.

Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en volgen via de reguliere vergaderingen actief de vertaling van strategie naar concreet beleid. Via deze vergaderingen zijn wij tevens nauw betrokken geweest bij de vertaling van de strategie naar het jaarplan voor 2023. De nieuwe aanpak die de Raad van Bestuur daarbij heeft gehanteerd, om vanuit de plannen van de verschillende Lines of Service, Markten en Centrale Staf, tot één gezamenlijk plan te komen, ondersteunen wij. Hierdoor komen de belangrijkste prioriteiten voor 2023 goed naar voren en kan een betere allocatie van de centrale stafcapaciteit plaatsvinden.

In oktober 2022 heeft een strategiesessie met de Raad van Bestuur plaatsgevonden. Hierbij is stilgestaan bij de implementatie van de partnervisie van de Raad van Bestuur en zijn onderwerpen als differentiatie binnen de partnerprofielen, beloning en vitaliteit besproken. Daarnaast is uitgebreid stilgestaan bij de voortgang van de strategie en hebben wij vastgesteld dat de Raad van Bestuur veel in gang heeft gezet. Gesproken is verder over de actuele in- en externe ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de realisatie van de huidige strategie en de daarbij gewenste onderscheidende marktpositie van BDO. Naast de eerder aangegeven ontwikkelingen in 2022 vermelden wij in dit kader de ontwikkelingen die binnen de accountancybranche spelen, zoals de interesse van private equity (PE)-huizen in accountantskantoren en de zogenaamde 'Audit Only-discussie' die binnen de grote internationale accountantskantoren wordt gevoerd. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft de Raad van Bestuur besloten om in 2023 een strategische heroriëntatie uit te voeren; een traject dat wij als Raad van Commissarissen nauwgezet zullen volgen.

Als Raad van Commissarissen houden wij er toezicht op of het vertrouwen van stakeholders geborgd is bij de uitvoering van de strategie en of in samenwerking met in- en externe stakeholders wordt gekomen tot een langetermijnwaardecreatie.

Wij ondersteunen het streven van BDO om meer met stakeholders de dialoog aan te gaan en hen te betrekken bij de zaken die bijdragen aan het invullen van de missie, visie en de maatschappelijke rol van BDO. Wij hebben geconstateerd dat dit streven concreet wordt ingevuld. Ter illustratie vermelden wij de klantbijeenvakkomsten die in 2022 zijn georganiseerd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Kwaliteit en publiek belang

Binnen de BDO-strategie is het 'altijd en overal topkwaliteit leveren' een belangrijk onderdeel. In het verlengde hiervan stimuleren en monitoren wij als Raad van Commissarissen, op structurele basis, dat de kwaliteit van de organisatie naar een hoger niveau wordt gebracht. Dit monitoren wij aan de hand van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cirkel. Daarbij bewaken wij of het publiek belang goed wordt geborgd. Kwaliteit en publiek belang worden besproken in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en sinds 2022 in een nieuwe commissie: de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang.

Specifieke aandacht hebben wij in 2022 besteed aan de verdere actualisering van en aanpassingen binnen het kwaliteitsbeleid en de implementatie van ISQM 1, een vanuit BDO Global geïnitieerd proactief en vernieuwd kwaliteitsmanagementsysteem, gericht op de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. Dit systeem sluit goed aan op de fase van kwaliteitsontwikkeling waarin BDO Nederland zich bevindt. Doel is om het kwaliteitsmanagement op een continue basis te richten op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen, het identificeren van kwaliteitsrisico's en te nemen kwaliteitsmaatregelen. De implementatie heeft een flinke inspanning van het management en de staforganisatie gevraagd. Alle werkzaamheden zijn binnen de gestelde deadlines behaald en dat vinden wij een compliment waard. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur het beleggen van de zogenaamde eerste en tweede lijn verantwoordelijkheden van het kwaliteits- en risicomanagement met ons besproken. In 2023 zal een transitie in gang worden gezet waarbij de verantwoordelijkheid voor de eerste lijn primair binnen de business komt te liggen. De Raad van Commissarissen zal er op toezien dat de business hierbij adequate ondersteuning ontvangt.

Verder hebben wij in het kader van kwaliteitsmonitoring in 2022 met de beleidsbepalers van Audit & Assurance B.V. gesproken over de voortgang van kwaliteitsprojecten die gericht zijn op het verbeteren van de effectiviteit van de audit en het bevorderen van een lerende organisatie. Ook is besproken hoe nieuwe IT-toepassingen kunnen zorgdragen voor een verbetering in kwaliteit en in efficiency.

Samen met de Raad van Bestuur kijken wij ook nadrukkelijk naar de externe maatschappelijke ontwikkelingen en de verwachtingen die externe stakeholders hebben van de dienstverlening van BDO. Er is maatschappelijk en politiek gezien veel aandacht voor accountantsorganisaties.

Niet alleen voor de professionele kwaliteit van de dienstverlening en het daarbij gevolgde proces, maar ook voor de organisatie als geheel. In 2022 is in de sector een discussie gevoerd over de voor- en nadelen van een 'Audit Only'-praktijk en tonen PE-huizen expliciete interesse in accountants- en adviespraktijken. Deze en andere ontwikkelingen hebben wij besproken met de Raad van Bestuur en welke mogelijke impact zij kunnen hebben voor BDO. Een vast onderdeel op de gezamenlijke agenda zijn daarnaast de ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep, zoals de Wet toekomst accountancysector en de EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze richtlijn heeft gevolgen voor de ESG-dienstverlening.

Wij stimuleren en ondersteunen het actief participeren door BDO in publieke en sectordiscussies, zoals Stuurgroep Publiek Belang, Foundation for Auditing Research en in consultaties vanuit de AFM, NBA en door de Kwartiermakers ingestelde werkgroepen, en dat daarbij de visie van BDO wordt uitgedragen.

Een ander vast onderdeel op de gezamenlijke agenda zijn de uitkomsten en genomen maatregelen naar aanleiding van interne en externe kwaliteitstoetsingen. Wij kunnen vaststellen dat BDO nog steeds goede stappen zet en voortgang boekt in het kader van kwaliteitsverbetering en zich ervan bewust is dat op specifieke punten een verdere verbetering mogelijk c.q. nog nodig is.

Als Raad van Commissarissen hebben wij in 2022 ook zelf gesproken met de AFM en Kwartiermakers en zijn wij aangesloten bij NBA-bijeenkomsten voor Commissarissen. In de gesprekken hebben wij nadrukkelijk stilgestaan bij onze toezichthoudende rol, governance en samenwerking met de Raad van Bestuur, en meer specifiek, gesproken over het (mee)sturen op de kwaliteitsontwikkeling binnen BDO.

Cultuur en gedrag

Een gezonde en veilige organisatiecultuur is binnen accountantsorganisaties een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2021 is een herstart gemaakt met het organisatiebrede cultuurprogramma BDO Horizon dat aansluit bij de strategische doelstellingen en kernwaarden van BDO. In 2022 zijn vervolgens vijf deelprogramma's van start gegaan met als doel om het gewenste gedrag te stimuleren dat nodig is om te komen tot een gezonde en veilige organisatiecultuur. Wij vinden een dergelijk programma van groot belang voor de organisatie. In onze gesprekken met de Raad van Bestuur en betrokken programmaleiders zijn, naast de voortgang van de deelprogramma's, de uitkomsten van de Horizon-meting onder partners en medewerkers besproken. Wij hebben de Raad van Bestuur gevraagd aandacht te besteden aan het verschil in de uitkomsten tussen de partners en medewerkers. Daarnaast hebben wij specifieke aandacht besteed aan het absorptievermogen van de organisatie, gezien de behoorlijke hoeveelheid van interne programma's en projecten. De Raad van Bestuur gaat naar aanleiding van het voorgaande een aantal aanpassingen in het Horizonprogramma doorvoeren.

Voor wat betreft het programma Diversiteit & Inclusie constateren wij dat ondanks positieve inspanningen en een toename van het aantal vrouwen dat in 2022 is voorgedragen als partner en director ten opzichte van voorgaande jaren, de groei in het aantal vrouwen in de hogere functie-groepen nog langzaam verloopt. Wij blijven het belang hiervan, naast ook de noodzaak om meer culturele diversiteit na te streven, benadrukken bij de Raad van Bestuur en houden de vinger aan de pols. De Horizon-deelprogramma's zijn een vast agendapunt in het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie en staat ook periodiek op de agenda in het overleg met de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang en de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur.

Naast het BDO-brede cultuurprogramma Horizon zijn er ook andere activiteiten en projecten die specifiek vanuit een LoS worden geïnitieerd en gericht zijn op het bevorderen van een gezonde, inclusieve en veilige werkcultuur. In dit kader willen wij het programma 'Questioning mind' noemen dat binnen de LoS Audit & Assurance in 2022 is opgestart. Naast de doelstelling om het accountantsvak attractiever te maken voor jonge en aankomende accountants, gaat het programma in op onderwerpen als het ontwikkelen van een kritische houding, vaardigheden die gericht zijn op het stellen van (kritische) vragen en het bespreekbaar maken van fouten, en het stimuleren van zelfreflectie.

Ten slotte heeft de Raad van Commissarissen frequent met de Raad van Bestuur gesproken over het thema leiderschap en de ontwikkeling hiervan op Raad van Bestuur-, partner- en medewerker-niveau. Wij achten goed leiderschap cruciaal voor een gezonde, veilige en kwaliteitsgerichte cultuur en zullen daarom hier aandacht aan blijven besteden. Als Raad van Commissarissen ondersteunen wij van harte genoemde programma's en aanverwante activiteiten op het gebied van cultuur en gedrag en monitoren wij op periodieke basis de effectiviteit van de ingezette maatregelen en middelen.

Transformatie en innovatie

Voor BDO is het van strategisch belang om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen en tevens alert in te blijven spelen op de ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Hiervoor is een transformatie wenselijk om te ontwikkelen van een organisatie bestaande uit professionals naar een professionele organisatie. Deze transformatie speelt zich af op de verschillende niveaus, zowel ten aanzien van de aard en kwaliteit van de dienstverlening als de onderliggende processen. De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk in beweging en veranderingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie, een professionele staforganisatie voor de benodigde ondersteuning en de juiste inzet van technologie binnen de dienstverlening en de onderliggende processen.

In 2022 hebben wij specifieke aandacht besteed aan een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf. Het, waar mogelijk, standaardiseren en digitaliseren van werkzaamheden en een sterke centrale staf zijn in onze ogen belangrijk voor de transitie naar een professionele organisatie. In 2022 zijn verdere stappen gezet ten aanzien van de door de Raad van Bestuur ingezette beweging met het project 'Fit4Future Staf' dat gericht is op een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf. Hierbij is in 2022 gekeken naar de inrichting van de staf en het uitbreiden van het aantal fte's, passend bij de ontwikkelingen in de organisatie. Een uitdaging is het oplossen van het capaciteitstekort door onvervulde vacatures, terwijl het aantal taken voor de staforganisatie toeneemt. Wij zullen dit onderwerp goed blijven volgen in de reguliere overleggen en binnen het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

Overige onderwerpen

Onderwerpen die verder in de vergaderingen en commissieoverleggen met de Raad van Bestuur in 2022 zijn besproken zijn onder meer:

- ▶ Voortgang en status van interne en externe kwaliteitscontroles;
- ▶ Voortgang en status van de acties in het kader van het Jaarplan Raad van Bestuur 2022;
- ▶ Assurance & Audit kwartaalrapportages;
- ▶ Financiële resultaten en rapportages (werkelijk en begroot);
- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet financiële KPI's;
- ▶ QRM (kwartaal)rapportages (status en voortgang met betrekking tot onderwerpen als onafhankelijkheid, integriteit, claims, risicobeheer, regelgeving etc.);
- ▶ Beoordeling jaarverslag van en visiedocument over de afdeling Quality & Risk Management;
- ▶ Risicoanalyse strategische risico's;
- ▶ Claims en risico's;
- ▶ Informatiebeveiliging en Privacy;
- ▶ Aanpassingen kwaliteitsbeleid;
- ▶ Toezicht op naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- ▶ Beloningsbeleid beleidsbepalers;
- ▶ Beoordeling beleidsbepalers;
- ▶ Beloningsbeleid partners en medewerkers;
- ▶ Benoeming van audit & assurance-partners;
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- ▶ Functioneren van de internal auditor en voortgang internal audit-projecten;
- ▶ Beoordeling Compliance Officer

Besluiten Raad van Commissarissen

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in 2022 onder meer de volgende formele besluiten genomen:

- ▶ Goedkeuring jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2021;
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2021;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2022;
- ▶ Goedkeuring begroting 2023;
- ▶ Vaststelling hoogte variabele beloning leden de Raad van Bestuur en Head of Audit over 2021;
- ▶ Vaststelling nieuw beloningsbeleid, per 1 januari 2022, voor de leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Aanpassing benoemingstermijn Raad van Bestuur van drie naar vier jaar;
- ▶ Goedkeuring voordracht externe accountants;
- ▶ Goedkeuring voordracht accountants LoS Audit & Assurance voor benoeming tot salary en equity partner.

Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2022 zes keer regulier vergaderd. Het eerste deel als Raad van Commissarissen en aansluitend met de Raad van Bestuur. De Head of Audit is bij deze vergaderingen aanwezig en met hem wordt specifiek stilgestaan bij de agendaonderdelen die betrekking hebben op Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties voor accountants. In het eerste deel bereiden wij onder meer de vergadering met de Raad van Bestuur voor, staan wij inhoudelijk stil bij de andere overleggen die hebben plaatsgevonden en hebben wij gasten uitgenodigd om een toelichting te geven over hun rol binnen BDO en de ontwikkelingen binnen het betreffende BDO-onderdeel.

In 2022 zijn in afstemming en samenwerking met de Raad van Bestuur meer structuur en focus in de vergaderingen doorgevoerd waardoor de vergaderingen efficiënter verlopen en er meer tijd overblijft voor onze adviserende rol en het voeren van een constructieve discussie indien een onderwerp zich daarvoor leent. In deze vergaderingen was het gemiddelde aanwezigheidspercentage van de Raad van Commissarissen 87%.

Verder zijn er maandelijkse conference calls van de Raad van Commissarissen geweest waarin bijgepraat wordt over actuele zaken en contacten die de leden in het kader van hun rol met de Raad van Bestuur en in- of externe stakeholders hebben gehad. Daarnaast zijn er verschillende informele gesprekken geweest tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Dit betrof, op periodieke basis, gesprekken tussen beide voorzitters en tussen RvB-leden en voorzitters van de commissies over specifieke ontwikkelingen en vraagstukken binnen de portefeuilles van de commissies. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en hebben er twee strategische sessies met de Ondernemingsraad, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, plaatsgevonden. Op alle vergaderingen van participanten is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest en heeft een terugkoppeling van alle activiteiten in de voorliggende periode van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Tijdens deze vergaderingen en op andere momenten zijn er ontmoetingen geweest met (individuele) partners. In dit kader willen wij de twee informele partnerlunches vermelden die zijn geïnitieerd naar aanleiding van de wederzijdse behoefte die in 2021 is geuit door equity partners en de Raad van Commissarissen om meer met elkaar in verbinding te staan en een duurzame relatie te creëren. Tijdens deze lunches hebben wij met een representatieve vertegenwoordiging van equity partners, op een open en prettige wijze, actuele onderwerpen en ontwikkelingen besproken.

Via al deze contactmomenten en gesprekken ontvangt de Raad van Commissarissen belangrijke input en kan een goed beeld worden gevormd van onderwerpen en ontwikkelingen. Hierdoor is de Raad van Commissarissen beter in staat om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

Overige overleggen en activiteiten

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in drie permanente commissies: de Auditcommissie, de Remuneratie- en Benoemingscommissie en, sinds 2022, de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissies hebben een adviserende rol binnen de Raad van Commissarissen en zijn opgezet door en samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen zelf.

Auditcommissie

Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's en beoordeelt de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor financiën, interne audit en risico en heeft ieder jaar besprekingen met de externe accountant om het auditplan, de controleaanpak, het accountantsverslag en de managementletter te bespreken. Daarnaast worden de ontwikkelingen op het gebied van riskmanagement en informatiebeveiliging besproken en wordt stilgestaan bij lopende claims en mogelijke financiële risico's die hieruit (kunnen) voortvloeien. Gedurende 2022 vergaderde deze commissie twee keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

Deze commissie doet voorstellen voor de beloning van beleidsbepalers binnen BDO. Zij ziet namens de Raad van Commissarissen toe op het benoemingsproces en de voordracht van nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast houdt de commissie toezicht op het functioneren van het performance managementsysteem en het benoemingsproces van nieuwe partners in de Audit & Assurance-praktijk. In 2022 is verder de voortgang van het HR-plan besproken en is aandacht besteed aan HR- en Horizon-thema's, zoals diversiteit & inclusie, werkdruk, opleiding & ontwikkeling (leerlijnen) en Activity Based Working. Ten slotte heeft de commissie nadrukkelijk stilgestaan bij de professionalisering en versterking van de centrale staf (project Fit4Future) en de recruitmentuitdagingen door de krappe arbeidsmarkt. De Remuneratiecommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor HR. Daarnaast worden partners of andere verantwoordelijken uitgenodigd om een toelichting te geven op specifieke onderwerpen, zoals de Horizon-programma's. In 2022 vergaderde deze commissie twee keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

De taken van deze nieuwe, in 2022 gestarte, commissie richten zich met name op het kwaliteitsmanagement, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures. Verder kijkt de commissie naar de procedure van afhandeling van klachten en meldingen in het kader van de klachten- en klokkenluidersregeling van de BDO Groep, (potentiële) reputatie- en integriteitsrisico's, onder meer als gevolg van claims, tucht- en partnerzaken voor zover die impact kunnen hebben op de kwaliteit en integriteit. De commissie adviseert tevens andere commissies en de Raad van Commissarissen over relevante aspecten van onderwerpen die raken aan kwaliteit, risico, integriteit en reputatie zoals: BDO-strategie, de begroting, investeringen, beloningsbeleid, benoeming, schorsing en ontslag van externe accountants. Verder is deze commissie betrokken bij de dialoog met externe toezichthouders en richt zich op andere zaken, passend bij het handelen in het publiek belang en de externe rapportages die niet onder het toezicht van de andere commissies vallen. In 2022 is daarnaast specifiek aandacht besteed aan de voorbereidingen en implementatie van een vernieuwd, proactief kwaliteitsmanagementsysteem in overeenstemming met ISQM 1, gericht op de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. De commissie Kwaliteit en Publiek Belang vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor het kwaliteitsbeleid, het kwaliteitsmanagementsysteem en het risicomanagement. In 2022 vergaderde deze commissie vier keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Wij evalueren jaarlijks de prestaties als collectief en de prestaties van de afzonderlijke leden. 2022 is het eerste jaar in een nieuwe samenstelling. Wij kijken terug op een goede en constructieve samenwerking waarbinnen een evenwichtige verdeling en overdracht van specifieke aandachtsgebieden, mede vanwege de instelling van de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang, soepel is verlopen. Het door de Raad van Commissarissen eerder uitgesproken belang om twee leden per commissie aan te stellen is in 2022 geëffectueerd. Hierdoor kan gezamenlijk worden opgetrokken en onze rol beter worden uitgevoerd. Ook de in 2021 gevraagde adequate ondersteuning voor de Raad van Commissarissen met een eigen secretaris is in 2022 naar onze tevredenheid geëffectueerd. Ten slotte vermelden wij dat de acties die in 2021 zijn besproken ter bevordering van de relatie en de communicatie van de belangrijkste interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners, in 2022 zijn doorgevoerd. De eerder vermelde partnerlunches, het geven van een toelichting over onze toezichhoudende rol tijdens Vergaderingen van Participanten en het uitnodigen van partners voor Raad van Commissarissen-vergaderingen en andere overleggen, hebben onzes inziens een positieve bijdrage geleverd aan genoemde relatie en communicatie.

Beloning Raad van Commissarissen

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

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Begin 2022 hebben individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur en de Head of Audit. In april 2022 is het beloningsbeleid aangepast met instemming van de Vergadering van Participanten voor de personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie respectievelijk het hiërarchisch hoogste netwerkonderdeel bepalen, waaronder de leden van de Raad van Bestuur. Het nieuwe beloningsbeleid kent geen bandbreedte meer waarbinnen de beloning jaarlijks kan worden vastgesteld. De Raad van Commissarissen heeft de vaste beloning, conform het nieuwe beloningsbeleid, met terugwerkende kracht per 1 januari 2022 vastgesteld. Het nieuwe beloningsbeleid kent de mogelijkheid van een variabele beloning. Deze heeft het karakter van een erkenning en beloning van exceptionele prestaties met een maximum van 10%.

Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden zoals beschreven in het Reglement, bepalen de positie van de leden van de Raad van Commissarissen binnen de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Compliance Officer van BDO ziet toe op persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen. In 2022 heeft monitoring plaatsgevonden ten aanzien van de voorwaarden die zijn vastgesteld om de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie te waarborgen. De leden van de Raad van Commissarissen zijn op grond van deze voorwaarden gehouden de noodzakelijke maatregelen te nemen om te voorkomen dat zij financiële belangen hebben dan wel relaties onderhouden die onder de onafhankelijkheidsregelgeving verboden of beperkt zijn.

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren eind 2022 als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

Training

In 2022 heeft de Raad van Commissarissen een kennissessie over het thema Fraude gevolgd. Dit heeft geleid tot een verdieping van onze kennis en meer inzage op het gebied van fraude en gerelateerde onderwerpen.

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2022 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant Mazars. Hun controleverklaring is opgenomen in het jaarverslag. De controlebevindingen zijn besproken met de Auditcommissie in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen tijdens de vergadering met de Raad van Bestuur op 25 april 2023 ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening 2022.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2022 met ons besproken. Wij vinden het verslag en de toonzetting overeenkomen met ons beeld van het afgelopen jaar en tevens een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen, voortgang en stand van zaken zoals deze in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en toegelicht, en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

Afsluitend

Wij hebben kunnen constateren dat in 2022, door het eindigen van de COVID-maatregelen, een positieve beweging heeft plaatsgevonden van BDO'ers naar een 'nieuw normaal'. Dat betreft het tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken waarbij, naast thuiswerken, het werken op kantoor, bij de klant, fysieke bijeenkomsten en opleidingen weer volledig mogelijk zijn. De nieuwe kantoren die de afgelopen periode in gebruik zijn genomen faciliteren het ontmoeten van en het samenwerken tussen collega's. Dit alles is goed voor de ontwikkeling van BDO'ers en geeft daarnaast veel energie binnen de organisatie. Ondanks de in het eerste kwartaal aanwezige COVID-maatregelen en de gevolgen van de Oekraïne-oorlog die beide negatieve impact hebben voor de maatschappij en het bedrijfsleven, heeft BDO een financieel zeer succesvol jaar achter de rug. Dat is een knappe prestatie en geeft de veerkracht en tegelijkertijd de stevigheid van de organisatie en de medewerkers aan.

Wij kunnen vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur in het afgelopen jaar goed is geweest en dat wij steeds beter op elkaar zijn ingespeeld. Wij kijken uit naar het vervolg van deze prettige samenwerking in 2023.

Vooruitblik

Op dit moment lijkt een beëindiging van de oorlog in Oekraïne ver weg, evenals een einde aan de negatieve gevolgen hiervan zoals de hoge (energie)prijzen en schaarste van middelen. Ook ontwikkelingen als de krapte op de arbeidsmarkt, de stikstof- en huizen crises zijn niet op korte termijn opgelost. Het is onduidelijk welke gevolgen dit gaat hebben voor de wereld, Nederland en voor BDO als organisatie en zijn medewerkers. Wel is voor ons duidelijk dat de krapte op de arbeidsmarkt en het aantal openstaande vacatures binnen BDO gevolgen heeft voor de werkdruk. Wij zullen als Raad van Commissarissen goed blijven monitoren dat de werkdruk op een acceptabel niveau ligt en de vitaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van het werk worden geborgd. Het behoud van medewerkers zal in dit kader voor ons een belangrijk thema in 2023 zijn, evenals het versnellen en realiseren van meer diversiteit en inclusie binnen BDO. Daarnaast zullen wij het proces van heroriëntatie en eventuele aanscherping van de strategie nauwgezet volgen; immers een strategie die inspeelt op in- en externe ontwikkelingen is een belangrijke voorwaarde voor de continuïteit op lange termijn en verdere groei van BDO.

Als Raad van Commissarissen zien wij, naast de uitdagingen die er zijn, juist ook kansen om van BDO een nog professionelere, wendbaardere en solide organisatie te maken waar medewerkers en klanten graag onderdeel van uitmaken.

Wij zullen de Raad van Bestuur van BDO bij genoemde en nieuwe uitdagingen en vraagstukken ondersteunen.

Eindhoven, 25 april 2023

Raad van Commissarissen

D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter);

B.J.M. (Bernadette) Langius (vicevoorzitter);

H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen;

D.J. (Dennis) Raithel; en

E.M. (Engelhardt) Robbe

Josephien de Heer,
Nienke de Bruijn en Jamie Wellink
**Josephien (MC&S), Nienke en
Jamie (HR) hebben samengewerkt
voor een nieuwe werkenbij- site en
Applicant Tracking System. Hiermee
kan BDO meer en betere kandidaten
aantrekken en de kandidaat nog
beter begeleiden tijdens de
sollicitatieprocedure.**



3. Kwaliteit in 2022

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2022 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmanagementsysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2022 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsmanagementsysteem, de interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten en de naleving van het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers.

Een volledige beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem dat in 2022 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.



Kwaliteit en kwaliteitsmanagement

In het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem staat centraal wat wij verstaan onder kwaliteit (zie kader op pagina 26) en onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Verder beschrijft het BDO Kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem zoals van toepassing binnen BDO Audit & Assurance (A&A) sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

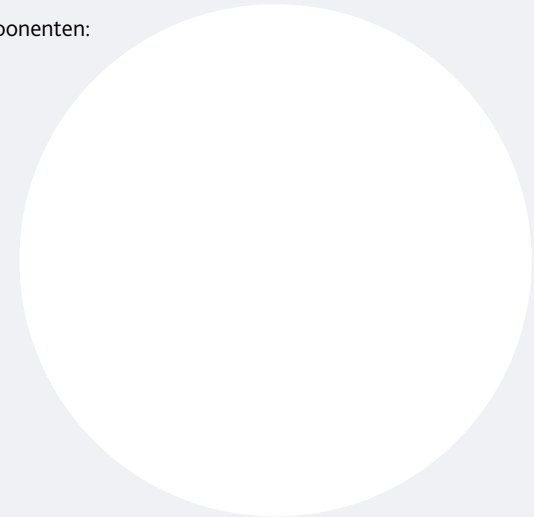
Per 15 december 2022 is het kwaliteitsmanagementsysteem van BDO Nederland zodanig ontworpen en geïmplementeerd dat het voldoet aan de vereisten van de nieuwe *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)* en de daarmee samenhangende nieuwe BDO ISQM Policies vanuit BDO Global.

In eerdere jaren waren het BDO Kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem reeds in lijn gebracht met de uitgangspunten van ISQM 1. In 2022 hadden de verdere ontwerp- en implementatiestappen onder meer betrekking op:

- ▶ het verbreden van de reikwijdte van bepaalde kwaliteitsmaatregelen binnen het kwaliteitsmanagementsysteem, zodat die niet uitsluitend betrekking hebben op (wettelijke) controleopdrachten, maar ook op beoordelingsopdrachten, overige assuranceopdrachten en aan assurance verwante opdrachten (samenstellingsopdrachten en opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden);
- ▶ het uitvoeren van een diepgaande risicoanalyse, waarbij risico's zijn geïdentificeerd en gekwalificeerd, bestaande kwaliteitsmaatregelen zijn beoordeeld en geëvalueerd, en acties zijn vastgesteld om bestaande kwaliteitsmaatregelen aan te passen of nieuwe kwaliteitsmaatregelen te introduceren, en het inrichten van een ten minste jaarlijks terugkerende risicoanalyseproces;
- ▶ het herijken van het monitoringprogramma voor de monitoring van de effectieve werking van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- ▶ het aanvullen en actualiseren van het BDO Kwaliteitsbeleid aan de hand van de definitieve versie van ISQM 1, de BDO ISQM 1 Policies, zoals in april 2022 uitgevaardigd door BDO Global, en met overige aanpassingen, zoals in de risicoanalyse vastgesteld; en
- ▶ het aanschaffen, implementeren en inrichten van een softwareapplicatie ter ondersteuning van de uitvoering en vastlegging van activiteiten in het kader van kwaliteitsmanagement.

Componenten kwaliteitsmanagementsysteem

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2022 in ons kwaliteitsmanagementsysteem aan de hand van de volgende componenten:



Wat verstaan wij onder kwaliteit?

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

... in continuïteit

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

... voor alle vormen van dienstverlening

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

... binnen de gestelde wet- en regelgeving

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

... voldoen aan de verwachtingen

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

... onze belangrijkste stakeholders

Om topkwaliteit te kunnen leveren, voldoen wij ten minste aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders. Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die een belang hebben bij onze dienstverlening of worden beïnvloed door de uitkomsten daarvan. Onze controleklanten zijn onze meest directe, maar niet per definitie onze belangrijkste stakeholders. Zij zijn onze opdrachtgever en betalen

Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze kernwaarden geven de manier aan waarop we invulling geven aan onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen. We spreken elkaar hierop aan en we verwachten dat onze stakeholders dat ook doen.

voor onze diensten. Wij leveren kwaliteit door te voldoen aan hun gerechtvaardigde verwachtingen. Bij het maken van afwegingen rondom kwaliteit nemen wij in de eerste plaats het publiek belang in ogenschouw, als die zou afwijken van de belangen van de klant. Naast onze klanten zijn er ook andere stakeholders die gerechtvaardigde verwachtingen hebben van onze dienstverlening: belangrijke stakeholders van onze klant, de maatschappij (bijvoorbeeld burgers, de overheid, politici en de media), BDO-professionals en beroepsgenoten.

... de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie

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

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

... zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen

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

Organisatiestructuur

Vergadering van Participanten

Per 31 december 2022 heeft BDO 67 certificaathouders (2021: 66) waarvan 25 externe accountants (2021: 28), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2022 uit de volgende personen:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (CEO, voorzitter)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (CFO/COO)
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer (CQO)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (titulair lid, Head of Audit)

Er hebben zich in 2022 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Bestuur.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2022 uit de volgende personen:

- ▶ D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter)
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius (vicevoorzitter)
- ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen
- ▶ D.J. (Dennis) Raithel
- ▶ E.M. (Engelhardt) Robbe

Er hebben zich in 2022 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft met ingang van 2022, naast de Auditcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie, een derde commissie ingesteld: de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissie adviseert de Raad van Commissarissen omtrent het kwaliteitsmanagementsysteem, het risicomanagement en het beleid ter zake van naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures en bereidt hierover de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor.

Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2022 uit de volgende personen:

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. W.P. (Wilma) de Wit RA

Er hebben zich in 2022 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van het MT A&A.

Binnen de A&A-praktijk fungeren de (regionale) Praktijkleiders A&A als 'verlengstuk' van het MT A&A. Zij geven praktische uitvoering aan het beleid en informeren het MT A&A over wat er speelt in de praktijk. Het MT A&A overlegt maandelijks met de Praktijkleiders tijdens het gezamenlijke Praktijkleidersoverleg. Daarnaast spreekt de Head of Audit ieder kwartaal met iedere Praktijkleider afzonderlijk, waarbij onder meer wordt stilgestaan bij de voortgang van acties uit het Praktijkplan (als uitwerking van het A&A-jaarplan).

Quality Council

De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur als klankbord en met advies ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement. De Quality Council is in 2022 acht keer bijeengekomen en heeft onder andere gesproken over (wijzigingen in) het BDO Kwaliteitsbeleid, de implementatie van ISQM 1, de visie op de rol van de afdeling QRM binnen BDO, (wetenschappelijke inzichten over) (kwaliteits)gerichte cultuur en gedrag, beleid over nevenwerkzaamheden, het transparantieverlag, DAC6 en ontwikkelingen in nationale en internationale wet- en regelgeving.

In 2022 is, vanwege de implementatie van ISQM 1, de Head of Accountancy & Bedrijfsadvies (A&B) toegevoegd als vast lid van de Quality Council. Daarmee kan de Quality Council fungeren als het platform waarin de functionarissen met operationele verantwoordelijkheden voor kwaliteitsmanagement (namelijk de Head of A&A Quality Management, de Ethics & Independence Leader en de Head of Monitoring & Remediation) een rechtstreekse communicatielijn hebben met de functionarissen met de eindverantwoordelijkheid voor dat kwaliteitsmanagement (namelijk de CQO, de Head of Audit en de Head of A&B).

Jong MT A&A

Het Jong MT A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit zes jonge BDO'ers uit de A&A-praktijk, waarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling tussen man en vrouw, spreiding over functieniveaus en over de locaties. Het MT A&A heeft in 2022 in verschillende bijeenkomsten met het Jong MT A&A gesproken over onder meer hun betrokkenheid bij projecten uit het A&A-jaarplan 2022 (o.a. Audit in Control, Questioning mind, Verbinding met universiteiten en hogescholen en Stroomlijning opleidingsprogramma), ervaringen met arbeidsvoorwaarden (o.a. (start)salarissen, beoordelingen en promoties, zwangerschaps- en ouderschapsverlof), ervaringen met opleiding en ontwikkeling (o.a. Startersacademie, Summerschool/-course, Titelbehalers-traject, Leiderschapsprogramma), hun externe contacten (o.a. met NBA Young Profs, Young Boards OOB-kantoren en Kwartiermakers) en overige interne en externe ontwikkelingen (o.a. uitdagingen met betrekking tot recruitment, culturele diversiteit, aandachtspunten in samenwerking tussen verschillende generaties, centralisering van het planningsproces). Ten slotte heeft het MT A&A ook dit jaar met het Jong MT A&A overlegd over speerpunten voor het opvolgende jaar. Het Jong MT A&A heeft waardevolle input geleverd voor het jaarplan 2023 van het MT A&A.



Kengetallen BDO-netwerk internationaal

| TOTALE OMZET WERELDWIJD | 2022 | 2021 |
|---------------------------------|--------|-------|
| Omzet (bedragen in € miljoen) | 11.800 | 9.800 |
| <i>Aandeel service lines:</i> | | |
| Audit & Assurance | 42% | 42% |
| Business Services & Outsourcing | 14% | 15% |
| Tax | 22% | 21,5% |
| Advisory | 22% | 21,5% |

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedroeg in 2022 circa € 559 miljoen (2021: € 605 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hiervoor genoemde bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).

Overige kengetallen BDO-netwerk internationaal

| SPREIDING | 2022 | 2021 |
|-----------------|-------|-------|
| Aantal landen | 164 | 167 |
| Aantal kantoren | 1.803 | 1.728 |

| MEDEWERKERS | 2022 | 2021 |
|----------------------------------|----------------|---------------|
| Partners | 7.744 | 7.234 |
| Professionele staf | 89.585 | 76.467 |
| Ondersteunende staf | 13.978 | 13.591 |
| Totaal aantal medewerkers | 111.307 | 97.292 |

Cultuur en leiderschap

Om te meten of we duurzaam in beweging zijn richting de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur en of de initiatieven die we daarvoor ontplooiën ook landen in de praktijk, voeren we regelmatig metingen uit onder medewerkers. In november 2021 hebben we in het kader van het BDO-brede cultuur- en veranderprogramma BDO Horizon de zogenoemde Horizonmeting uitgevoerd.

Daarnaast hebben we in december 2021 de tweejaarlijkse cultuurmeter specifiek binnen de LoS A&A uitgevoerd. De resultaten daarvan zijn begin 2022 bekend geworden en geanalyseerd voor opvolging.

De uitkomsten van de BDO-brede Horizonmeting laten zien dat de ten opzichte van de vorige meting:

- ▶ de resultaten landelijk nagenoeg gelijk zijn gebleven, maar dat bij een aantal specifieke locaties de resultaten zijn gedaald;
- ▶ BDO'ers kritischer zijn geworden op de beleving van vier van de vijf BDO-kernwaarden, met in het bijzonder een daling met betrekking tot de kernwaarde 'Plezier';
- ▶ BDO'ers kritischer zijn geworden op de beleving van drie van de vijf strategische Horizonprogramma's, met in het bijzonder een daling met betrekking tot het programma 'Diversiteit & Inclusie';
- ▶ het vertrouwen in leidinggevers, evenals het gevoel dat we fouten kunnen maken, is toegenomen en dat zaken als werksfeer, samenwerking, collega's, vrijheid, ontwikkeling en vertrouwen als positief worden beoordeeld; en
- ▶ de beleving van werkdruk is toegenomen en dat zaken als salaris, personeelsverloop en balans beter zouden kunnen.

De uitkomsten van de A&A-specifieke cultuurmeting laten zien dat ten opzichte van de vorige meting:

- ▶ de scores voor de elf kernonderwerpen iets lager liggen dan in 2019, maar wel iets hoger dan in 2017;
- ▶ de scores lager zijn voor drie specifieke locaties ten opzichte van het landelijke gemiddelde;
- ▶ de aandacht van partners voor medewerkers, op kantoor of tijdens controlewerkzaamheden op locatie bij de klant, belangrijk wordt gevonden en wordt gewaardeerd;
- ▶ de spanning op opdrachtportfolio's van partners in de controlepraktijk is toegenomen, onder meer door diverse interne leiderschapsrollen.

De uitkomsten van deze metingen zijn geëvalueerd en betrokken bij het verder vormgeven van het BDO-brede Horizonprogramma en de specifieke kwaliteitsinitiatieven binnen de LoS A&A.

Om onze leiders van de toekomst voor te bereiden op de nieuwe manier van leidinggeven, zijn in 2022 drie leiderschapsprogramma's ontwikkeld en van start gegaan:

- ▶ het leiderschapsprogramma 'Persoonlijk leiderschap' voor collega's die beginnen met leidinggeven (bijvoorbeeld functieniveau junior manager);
- ▶ het leiderschapsprogramma 'Persoonlijk en Gedeeld leiderschap' voor collega's die al meer ervaring hebben met leidinggeven (bijvoorbeeld functieniveau senior manager); en
- ▶ het leiderschapsprogramma 'Gedeeld leiderschap' voor startende partners.



Onze mensen

Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden werkzaam bij of verbonden aan BDO A&A is in 2022 met 1,7% toegenomen tot 913 (2021: 898). De toename in 2022 is lager dan in 2021 (2,4%) en hangt in belangrijke mate samen met een hoger verloop onder overige teamleden. Daarnaast is in 2022 gebleken dat ook het werven van starters steeds uitdagender wordt. We zijn in 2022 gestart met het vormgeven van een structuur om vanaf 2023 de samenwerking tussen onze recruiters, onderwijsinstellingen en de BDO-praktijken te verbeteren.

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

| 2022* | Partners | (Sr.) Managers | Overige | Totaal |
|--------------------------|----------|----------------|---------|--------|
| Aantal | 69 | 194 | 651 | 913 |
| Ratio (% van het totaal) | 8% | 21% | 71% | 100% |

| 2021* | Partners | (Sr.) Managers | Overige | Totaal |
|--------------------------|----------|----------------|---------|--------|
| Aantal | 69 | 170 | 660 | 898 |
| Ratio (% van het totaal) | 8% | 19% | 73% | 100% |

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

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 5,5% afgenomen naar 5,2 jaar (2021: 5,5). Hoewel partners in 2022 gemiddeld langer werkzaam waren binnen BDO dan in 2021, was het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO van (senior) managers en overige teamleden in 2022 lager dan in 2021.

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

| | 2022 | 2021 |
|-------------------|------------|------------|
| Partners | 17,8 | 17,3 |
| (Senior) Managers | 9,8 | 10,1 |
| Overige | 2,8 | 3,0 |
| Gemiddeld | 5,2 | 5,5 |

Het totale verloop binnen onze formatie is na een 'piek' van 19,5% in 2021 teruggebracht naar 16,4% in 2022. Het verloop is afgenomen onder alle functieniveaus. Het behoud van meer ervaren jonge professionals blijft een continue uitdaging.

Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

| | 2022 | 2021 |
|-------------------|--------------|--------------|
| Partners | 2,9% | 7,2% |
| (Senior) Managers | 10,6% | 12,9% |
| Overige | 19,2% | 22,4% |
| Totaal | 16,4% | 19,5% |

De eerdere initiatieven om zowel de doorstroom van professionals naar het functieniveau van (senior) manager als de retentie van professionals in dat functieniveau te bevorderen, waaronder het titelbehalerstraject 'Geef vorm aan je carrière' dat is gericht op medewerkers die op korte termijn hun RA-titel behalen of recent hebben behaald, hebben bijgedragen van een relatieve stabilisering in deze functies.

Op 4 oktober 2022, Diversity Day, heeft de NBA alle accountantsorganisaties die wettelijke controles verrichten uitgenodigd om een diversiteitsconvenant te tekenen. Hiermee beloven kantoren publiekelijk dat ze de personele samenstelling van hun accountantspraktijk meer inclusief en diverser zullen maken. BDO heeft dit convenant ondertekend en onderschrijft daarmee de beoogde doelstellingen. We streven ernaar een organisatie te zijn waar iedereen, ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen, zonder voorwaarden geaccepteerd wordt en waardoor we in staat zijn vanuit een breder perspectief te analyseren en te handelen. Naast genderdiversiteit is er in toenemende mate aandacht voor verschillende vormen van culturele diversiteit.

Ontwikkeling en permanente educatie

Wij investeren voortdurend in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2022 hebben besteed aan training en opleiding is met 0,8% marginaal gestegen naar 213,4 (2021: 211,7).

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

| | 2022 | 2021 |
|-------------------|--------------|--------------|
| Partners | 87,6 | 75,0 |
| (Senior) Managers | 86,6 | 86,4 |
| Overige | 262,4 | 259,7 |
| Totaal | 213,4 | 211,7 |

Binnen BDO maken we gebruik van meerdere instrumenten om de ontwikkeling van BDO'ers te stimuleren en te monitoren, zoals Training on the Job (TOJ), het Opdracht Evaluatie Formulier (OEF), het Talent Ontwikkeling & Performance (TOP)-systeem en diverse opleidingsprogramma's. Daarnaast volgt een groot deel van onze collega's de (externe) opleiding tot registeraccountant en doorloopt daarbij de verplichte driejarige praktijkstage. De praktijkstage heeft zich in de afgelopen jaren verder ontwikkeld, onder meer door de introductie van intervisie, zelfreflectie en het bespreken van dilemma's. Wij hebben geconstateerd dat er doublures zijn ontstaan tussen interne en externe programma's en instrumenten. In 2022 heeft een projectgroep onderzocht hoe deze doublures kunnen worden geminimaliseerd. TOJ wordt daarom gemoderniseerd en geactualiseerd en krijgt een centrale plek in de invulling van de praktijkstage, de professionele en persoonlijke ontwikkeling om daarmee de administratieve lasten te verlichten voor collega's die de RA-praktijkstage doorlopen.

In oktober 2022 is, in samenwerking met de Tilburg University, het Audit Partner Refreshment Program van start gegaan, waaraan in de eerste lichting meer dan een kwart van de auditpartners deelneemt. Het doel van het Audit Partner Refreshment Program is om de kennis van partners van wet- en regelgeving op het gebied van jaarrekeningcontroles op te frissen en actuele ontwikkelingen in het accountantsberoep te behandelen. Dit stelt auditpartners beter in staat hun eigen visie op het vak verder te ontwikkelen en daarover het gesprek te voeren met hun controleteams en -klanten.

Ook wordt gewerkt aan de vaardigheden die nodig zijn om oordeelsvorming nog beter te leren overbrengen aan (jongere) teamleden. Dit bevordert de kwaliteitsgerichte cultuur en draagt bij aan het versterken van ieders 'questioning mind'.

Naar aanleiding van berichtgeving over examenfraude bij grote accountantskantoren in het buitenland hebben wij alle BDO-accountants, voorafgaand aan hun deelname aan de verplichte externe NBA Kennistoets, expliciet gewezen op het feit dat deze toets individueel en zonder hulp van anderen moet worden gemaakt. Samenwerken is niet toegestaan, evenmin als het verspreiden van de inhoud van de toets, en wordt beschouwd als fraude. Uiteraard hebben wij vertrouwen in BDO'ers als professionals en gaan wij ervan uit dat binnen BDO geen examenfraude plaatsvindt. Toch vonden wij het belangrijk om dit bericht onder de aandacht te brengen, omdat examenfraude niet alleen medewerkers raakt en schaadt maar ook, zoals uit de externe berichtgeving blijkt, een organisatie in de breedte.

Mentoring draagt bij aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van medewerkers. In januari 2022 hebben wij de Week van de Mentoring georganiseerd. In die week zijn dagelijks diverse tools, podcasts en trainingvideo's aangereikt voor de verdere verdieping van de rol als mentor en/of mentee. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan de Kolb-leerstijlen om nog meer uit mentorgesprekken te halen.

De afdeling QRM monitort de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten. Accountants stellen aan het begin van het jaar een PE-plan op, voeren gedurende het jaar leeractiviteiten uit en evalueren aan het eind van het jaar of daarmee de beoogde leerdoelen zijn behaald. Het PE-plan en de evaluatie worden vastgelegd in het PE-Portfolio in het interne personeelsregistratiesysteem 'BDO Dat ben ik'. Het PE-plan en de evaluatie worden inhoudelijk beoordeeld en goedgekeurd door de TOP(P)-beoordelaar van de betreffende accountant. De tijdigheid van de PE-plannen en evaluaties wordt centraal gemonitord. Uit de centrale monitoring van PE-portfolio's is gebleken dat één accountant, (destijds) werkzaam bij BDO A&A, niet tijdig een PE-plan had opgesteld voor 2022. Na op deze tekortkoming te zijn gewezen, is alsnog een PE-plan opgesteld voor 2022. Begin 2023 is vastgesteld dat alle accountants tijdig de vereiste evaluatie van hun PE-activiteiten in 2022 hebben afgerond en de daarmee samenhangende vereiste complianceverklaring hebben afgegeven (met uitzondering van een accountant die vanwege langdurige afwezigheid daarvoor ontheffing heeft verkregen van de NBA).

Beoordeling en beloning medewerkers en partners

In 2022 is de gewijzigde TOP-cyclus van start gegaan: de TOP-gesprekken vinden met ingang van dit jaar plaats in de (rustigere) zomermaanden, waarna nieuwe salarissen en promoties voortaan ingaan op 1 oktober en eventuele bonussen worden uitbetaald in november. Een andere belangrijke wijziging in het nieuwe talentproces is dat ook bij promoties primair de ontwikkeling centraal staat en dat promoties daarom niet meer afhankelijk worden gesteld van uitkomsten van online instrumenten of assessments. Dergelijke instrumenten en assessments worden primair ingezet om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling.

Met de invoering van de nieuwe TOP-cyclus is ook het promotieproces naar senior manager in de A&A-praktijk gewijzigd. De leidinggevende partner draagt een kandidaat voor promotie tot senior manager voor in het partnerteam van de betreffende praktijk en het besluit tot promotie wordt bekrachtigd door de Praktijkleider. Vervolgens voert het MT A&A rond de promotiedatum met iedere nieuwe senior manager een kennismakingsgesprek. In dit gesprek wordt stilgestaan bij het verleden (hoe is de betreffende collega gevormd?), het heden (waar staat de collega in diens loopbaan?) en de toekomst (hoe zien de ambities eruit?). Het MT A&A maakt een gespreksverslag en deelt dat na het gesprek met de gepromoveerde collega en de betreffende Praktijkleider(s).

Ethische standaarden

Integriteit en onafhankelijkheid

Integere en beheerste bedrijfsvoering

Witwassen, terrorismefinanciering, fraude en corruptie, en de poortwachtersrol van accountants daarbij, stonden ook in 2022 onverminderd in de maatschappelijke aandacht. Een verplichte e-learning en een interne kennisbank waarin periodiek casussen worden gedeeld, hebben bijgedragen aan het opfrissen en actualiseren van kennis en bewustzijn over de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme). Daarnaast blijven we investeren in tijd en aandacht die nodig is om kennis op dit terrein te onderhouden, onregelmatigheden te signaleren en adequaat op te volgen.

BDO A&A heeft in 2022 28 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2021: 28 meldingen). Er zijn geen transacties gemeld waarbij sprake is van contant geldverkeer tussen klanten van BDO en BDO (objectieve indicator). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

| | 2022 | 2021 |
|---------------------------------------|------|------|
| Meldingen ongebruikelijke transacties | 28 | 28 |

BDO heeft een onafhankelijke auditfunctie ingericht die specifiek toeziet op de naleving van de bij of krachtens de Wwft gestelde regels en de uitoefening van de compliancefunctie. De interne auditor heeft een beoordeling uitgevoerd van het risicomanagementsysteem, het cliëntenonderzoek en het melden van ongebruikelijke transacties. In 2022 is opvolging gegeven aan de bevindingen van internal audit, onder andere op het terrein van het screenen van personeel en het actualiseren van het Wwft-risicobeleid.

In 2022 is, als onderdeel van het indiensttredingsproces, een Pre-Employment Screening (PES)-proces ingericht waarin alle nieuwe medewerkers door een externe partij worden gescreend op verschillende integriteitsaspecten.

Eind 2022 heeft het Hof van Justitie van de EU een streep gezet door de (algemene) openbaarheid van het UBO (Ultimate Beneficial Owner)-register. Alleen bevoegde autoriteiten hebben nog toegang tot het register. Hiermee is het terugmelden van enige discrepantie tussen de door

BDO als instelling vastgestelde UBO en de in het Handelsregister vermelde UBO niet langer mogelijk. Wij hebben daarom onze klantaanvaardingsprocedure aangepast: bij (nieuw) cliëntenonderzoek is voortaan een UBO-verklaring verplicht, inclusief onderliggende documentatie waaruit de inschrijving bij het Handelsregister blijkt en een expliciete bevestiging van deze UBO-inschrijving door de klant.

De oorlog in Oekraïne heeft BDO aanleiding gegeven aanvullende beheersmaatregelen te treffen om de kwaliteit van de dienstverlening en de integriteit van de bedrijfsvoering nu en in de toekomst te waarborgen. Die maatregelen volgen uit (nieuwe) sanctieregelgeving, beleid van het internationale BDO-netwerk en (andere) risicomanagementafwegingen en betroffen onder andere:

- ▶ het op meerdere momenten in het jaar informeren van partners over de impact van sanctieregelgeving op de dienstverlening van BDO;
- ▶ het beschikbaar stellen van documenten door Bureau Vaktechniek (BVT) ter ondersteuning van opdrachtteams bij controle-, beoordelings- en samenstellingsopdrachten om de impact van het conflict Rusland-Oekraïne adequaat te documenteren;
- ▶ het treffen van (preventieve) beheersmaatregelen rondom het aanvaarden en continueren van klantrelaties en/of opdrachten waarbij sprake is van banden met Rusland;
- ▶ het analyseren van de (bestaande) klantenportefeuille van BDO, waaruit geen signalen zijn verkregen dat BDO diensten verleent aan entiteiten en/of personen die op de (EU-)sanctie-lijst staan;
- ▶ het opzeggen van een beperkt aantal relaties naar aanleiding van sanctieregelgeving en/of beleid van BDO Global, waarbij is vastgesteld dat klanten wel werden geraakt door sanctieregelgeving;
- ▶ het verkrijgen van een digitaal ondertekende verklaring van alle partners binnen BDO waarin zij bevestigen dat zij alle benodigde inspanningen hebben geleverd om te achterhalen of sprake is van klanten die worden geraakt door sanctieregelgeving (ter verkrijging van een volledig centraal overzicht en ter versterking van bewustzijn van compliance met sanctieregelgeving en van het belang van risicobeoordeling door partners zelf);
- ▶ het ondersteunen van een beperkt aantal opdrachtteams die te maken hebben met complexe thematiek bij klanten.

Onafhankelijkheid

In 2022 hebben wij drie overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels (2021: 3).

- ▶ In twee 'cross-border matters' heeft een Nederlands netwerkonderdeel van BDO non-assurancediensten verleend aan een Nederlandse dochter van een buitenlandse organisatie van openbaar belang ('public interest entity' (PIE)) waarbij een andere BDO Member Firm optreedt als de controlerende groepsaccountant van die PIE (en vanuit BDO in Nederland geen controle- of andere assurediensten worden verleend). Deze casussen hebben betrekking op de interne onafhankelijkheidsregels en -procedures die gelden binnen het BDO-netwerk en raken de onafhankelijkheid van de (buitenlandse) groepsaccountant.
- ▶ In één geval is bij de aanvaarding van een non-assuranceopdracht door een Nederlands netwerkonderdeel van BDO bij een assuranceklant van BDO A&A de geldende opdracht-aanvaardingsprocedure op meerdere aspecten niet adequaat doorlopen. In de eerste plaats is de opdracht-aanvaardingsprocedure niet tijdig doorlopen, aangezien reeds een opdracht was overeengekomen met de klant zonder daarvoor eerst de vereiste goedkeuring te hebben verkregen van de accountant die eindverantwoordelijk is voor de assuranceopdracht bij diezelfde klant. In de tweede plaats zijn in de opdrachtbevestiging inzake de non-assurance-opdracht werkzaamheden opgenomen die, in samenloop met een assuranceopdracht, strijdig zijn met de onafhankelijkheidsregelgeving, vanwege een bedreiging uit hoofde van belangen-behartiging, het nemen van managementverantwoordelijkheid en associatie. Ten slotte was, in strijd met interne richtlijnen, een resultaatafhankelijke vergoeding overeengekomen voor deze non-assuranceopdracht. Deze zaken zijn geconstateerd voordat de non-assurance-opdracht werd uitgevoerd, zodat een daadwerkelijke bedreiging van de onafhankelijke uitvoering van de assuranceopdracht bij diezelfde klant niet heeft plaatsgevonden.

Voor deze drie gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht en mede naar aanleiding daarvan passende (herstel)maatregelen getroffen.

| | 2022 | 2021 |
|---|------|------|
| Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels | 3 | 3 |

In 2022 is de jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de *fee cap* die op grond van de EU Verordening van toepassing is op de samenloop van dienstverlening bij OOB's (voor zover die inhoudelijk is toegestaan). Dit betekent dat, indien BDO gedurende de periode 2019-2021 andere diensten leverde aan een OOB-controleklant (of aan de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB), de totale vergoedingen voor deze diensten in het boekjaar 2022 niet meer mogen bedragen dan

70% van de gemiddelde vergoedingen die in de boekjaren 2019-2021 zijn betaald voor de wettelijke controle(s) van de (geconsolideerde) jaarrekening van die OOB (en waar van toepassing van de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB). Uit een integrale (risico)analyse blijkt dat de vergoedingen in 2022 ruimschoots onder de *fee cap* blijven. Ook zijn geen meldingen ontvangen van opdrachtteams inzake overschrijding van deze *fee cap*, waarover zij sinds 2021 een verplichte paragraaf opnemen in het accountantsrapport voor OOB-controleklanten.

Uit de monitoring op onder andere financiële belangen, giften en gastvrijheid, partner- en kantoorroulatie, nevenwerkzaamheden, onboardingschecks bij indiensttreding en compliance statements zijn geen bijzonderheden gebleken.

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders, heeft de daarvoor aangewezen functionaris in 2022 de financiële situatie beoordeeld van de per 1 januari 2023 nieuw benoemde equity partners ('partner-aandeelhouders'), de beleidsbepalers en een deel van de equity partners (zodat alle equity partners eenmaal per drie jaar worden beoordeeld). Dit onderzoek heeft geen opmerkingen opgeleverd die een mogelijke verhindering hadden kunnen zijn voor deze benoemingen.

Op 1 augustus 2022 is nieuwe wetgeving in werking getreden die werkgevers ertoe dwingt nevenwerkzaamheden van werknemers uitsluitend te verbieden indien de werkgever daarvoor een objectieve reden aandraagt. Mede in het licht van deze nieuwe regels, is het interne beleid rondom nevenfuncties herzien. Het herziene beleid heeft voortaan betrekking op het bredere begrip 'nevenwerkzaamheden', die alleen zijn toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van BDO, en bevat voorbeelden van functies en werkzaamheden waarvan op voorhand reeds kan worden verondersteld dat sprake zal zijn van een objectieve reden om daarvoor geen toestemming te verlenen.

Op verzoek van het MT A&A is de afdeling QRM in december 2022 gestart met het uitvoeren van een verkennend themaonderzoek naar de wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de beoordeling of sprake is van bedreigingen voor de onafhankelijkheid uit hoofde van samenloop van dienstverlening bij niet-OOB-controleklanten. In dit onderzoek zullen onder meer relevante vastleggingen in controledossiers, de opdracht-aanvaarding ('service acceptance') in het klant-onboarding- en acceptatiesysteem 'BDO Base', de conflict checks in de internationale COI-tool en opdrachtbevestigingen en (advies)rapportages van non-assuranceopdrachten worden beoordeeld. De inzichten die uit dit themaonderzoek worden verkregen, zullen worden gebruikt voor verbeteringen in beleid en procedures, best practices en trainingen over onafhankelijkheid.

Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

De toenemende afhankelijkheid van informatie- en communicatietechnologie maakt de samenleving en de economie kwetsbaar. Om de dienstverlening van BDO niet te verstoren is digitale veiligheid, risicomanagement, privacy en informatiebeveiliging erg belangrijk. Daarom wordt dagelijks aandacht besteed aan de beveiliging van onze producten, diensten en ICT-infrastructuur. Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen en gewenst gedrag te stimuleren, zijn in 2022 nieuwe e-learningmodules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor en gevolgd door alle BDO-medewerkers. Deze trainingen focussen op het herkennen van risicovolle situaties en zijn op maat gemaakt voor de BDO-organisatie. Verder zijn professionals regelmatig via berichten op intranet en via e-mail geattendeerd op specifieke (nieuwe) risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In 2022 zijn de risicoanalyses ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de belangrijkste processen binnen de organisatie geactualiseerd en zijn zowel interne als externe audits uitgevoerd op het BDO Information Security Management System (ISMS). Uit deze audits blijkt dat BDO effectief is in de beheersing van risico's en voldoet aan de eisen zoals aan de ISO 27001-norm worden gesteld.

BDO A&A heeft in 2022 29 beveiligingsincidenten geregistreerd (2021: 20), waarvan 20 datalekken betroffen (2021: 15). Bij geen van deze datalekken is vastgesteld dat het een 'ernstig' datalek betrof, dat kon leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens en dus zijn er geen datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2021: 0).

| | 2022 | 2021 |
|--|------|------|
| Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten | 29 | 20 |
| Aantal geregistreerde datalekken | 20 | 15 |
| Aantal gemelde datalekken aan de AP | 0 | 0 |

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

Het totale aantal klachten (extern en intern), klokkenluidersmeldingen, claims en tuchtklachten in relatie tot wettelijke controleopdrachten en/of externe accountants is in 2022 teruggelopen naar twee (2021: 3). Het gaat om een ingediende claim en een aanhangig gemaakte tuchtklacht. Er zijn geen externe klachten, interne klachten of klokkenluidersmeldingen ontvangen.

| | 2022 | 2021 |
|--|----------|----------|
| Aantal ingediende externe klachten <i>cf. het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO</i> | 0 | 0 |
| Aantal ingediende interne klachten <i>cf. het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten</i> | 0 | 0 |
| Aantal klokkenluidersmeldingen <i>cf. de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ('Klokkenluidersregeling')</i> | 0 | 0 |
| Aantal ingediende claims tegen de organisatie | 1 | 1 |
| Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants | 1 | 2 |
| Totaal | 2 | 3 |

De externe klachten- en klokkenluidersregelingen zijn onderdeel van het instrumentarium om integer handelen van personen te volgen. De huidige regelingen zullen worden gemoderniseerd en een meer centrale plek krijgen als onderdeel van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, in het licht van de Wet bescherming klokkenluiders die begin 2023 in werking trad en de veranderende maatschappelijke verwachtingen.

De in 2022 ontvangen claim van controleklanten heeft betrekking op een gemiste fout in de waardering van een voorziening, die via foutenherstel is hersteld, maar nadat de onderneming is verkocht en de verkoop was gebaseerd op de foutieve informatie.

In 2022 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):

- ▶ De accountant wordt verweten dat hij als groepsaccountant onvoldoende controlewerkzaamheden heeft verricht en vastgelegd ten aanzien van de werkzaamheden van de component auditor c.q. de buitenlandse dochtermaatschappij van de te controleren vennootschap. De mondelinge behandeling bij de Accountantskamer heeft plaatsgevonden op 30 september 2022. Op 23 januari 2023 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan. De Accountantskamer heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en betrokkene de maatregel van waarschuwing opgelegd. De betrokken partijen hebben een regeling getroffen en geen beroep ingesteld. De uitspraak van de Accountantskamer en de opgelegde maatregel van waarschuwing zijn daarmee definitief.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten onvoldoende zorgvuldig en professioneel te hebben gehandeld bij de controle van de winst- c.q. dividenduitkering van een fonds en dat de jaarrekeningen 2016 en 2017 van het fonds onvoldoende dan wel onjuist inzicht geven. De Accountantskamer heeft op 27 december 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van waarschuwing opgelegd. Klager en de externe accountant hebben beiden hoger beroep ingesteld. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de (goedkeurende) strekking van de accountantsverklaring bij de jaarrekening 2020 van een stichting onjuist is. De klager stelt onder andere dat de jaarrekening van de stichting niet voldoet aan wet en statuten en dat de accountantsverklaring onjuiste informatie bevat over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van management en bestuur. De Accountantskamer heeft op 21 oktober 2022 uitspraak gedaan en heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en geen maatregel opgelegd. De klager is in hoger beroep gegaan. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de afgegeven controleverklaring niet voldoet aan de wet (art. 2:393 lid 3 en/of lid 5 sub e BW), voor zover deze ziet op gebeurtenissen na balansdatum en het bestuursverslag in de jaarrekening 2018 van een controleklant (klacht ingediend in 2019). Daarnaast stelt de klager dat de accountant de goedkeurende verklaring had moeten intrekken of aanpassen. De Accountantskamer heeft op 9 april 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de betrokken accountant de maatregel opgelegd van berisping. De externe accountant heeft hoger beroep ingesteld. De mondelinge behandeling bij het CBb heeft plaatsgevonden op 29 maart 2023 en de uitspraak wordt verwacht op 23 mei 2023.

In 2022 is de volgende tuchtzak afgerond:

- ▶ Een ex-werknemer van een controleklant van BDO stelt, na een arbeidsconflict met zijn werkgever, dat de externe accountant fouten heeft gemaakt bij de controle van de jaarrekeningen 2017 en 2018 (klacht ingediend in 2020). Hij klaagt onder meer over de omvang van de voorziening groot onderhoud en over het ontbreken van de egalisatierekening investeringsbijdragen. De Accountantskamer heeft op 2 april 2021 de klacht ongegrond verklaard. Klager heeft hoger beroep ingesteld. Op 7 februari 2023 heeft het CBb het hoger beroep van klager ongegrond verklaard. De zaak is daarmee afgerond. De betrokken accountant is inmiddels niet langer verbonden aan BDO.

Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

BDO hanteerde ook in 2022 een scherp beleid voor aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten. Op die manier creëren we meer tijd en betere omstandigheden om de kwaliteit van de opdrachtuitvoering te waarborgen. Er wordt zeer zorgvuldig gekeken naar offerteaanvragen voor controleopdrachten, met name in geval van grote internationale klanten, onder meer voor wat betreft de eventuele vaktechnische risico's, de benodigde expertise en de beschikbare capaciteit binnen BDO. Het beleid van het MT A&A is erop gericht om de gemiddelde omvang per opdracht verder te verhogen en het aantal opdrachten per externe accountant te verlagen, zodat aan iedere opdracht meer aandacht, betrokkenheid en focus kan worden gegeven. Daartoe evalueren praktijkleiders en partners jaarlijks de gehele opdrachtenportefeuille en beoordelen daarbij de balans tussen kwaliteit, risico, rendement en de zogenoemde 'funfactor'. Opdrachten waarbij geen sprake is van een werkbare balans worden niet gecontinueerd.

In 2022 is een beperkt aantal opdrachten geweigerd als uitkomst van het opdrachtaanvaardingsproces, waaronder ook enkele OOB-controleopdrachten. In deze gevallen is geconcludeerd dat de combinatie van capaciteitsissues en kwaliteitsissues in de weg staat van een professionele opdrachtuitvoering. Na zorgvuldige (her)overweging heeft BDO klantrelaties bijvoorbeeld geweigerd vanwege een voor ons onaanvaardbaar hoog (Wwft-)risicoprofiel als gevolg van sancties of bedrijfsactiviteiten. Opdrachten zijn bijvoorbeeld geweigerd vanwege het late tijdstip van het offerteverzoek (in sommige gevallen ruim nadat het te controleren boekjaar was verstreken), een te grote omvang van de opdracht in relatie tot de beschikbare capaciteit in de betreffende periode, belangenverstremming of andere onaanvaardbare bedreigingen van een onafhankelijke opdrachtuitvoering, of het betrof een niet-Nederlandse rechtspersoon en/of de bedrijfsactiviteiten vonden niet plaats in Nederland. Het totaal aantal geweigerde opdrachten zal overigens hoger liggen, aangezien binnen het verstevigde interne kwaliteitsklimaat partners zelf in toenemende mate kritisch zijn bij het opstarten van een klant- of opdrachtaanvaardingsprocedure. In geval van controleopdrachten die vanuit het BDO-netwerk worden aangedragen (referrals), hebben wij deze in meerdere gevallen eveneens geweigerd en daarbij het maatschappelijk belang van de kwaliteit die BDO in Nederland wil leveren laten prevaleren.

Indien op het moment van de aanvaarding of continuering van een opdracht sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling QRM een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. De opgelegde maatregelen

betreffen onder meer OKB, TKB, IFRS-review, verplichte BVT-consultatie, verplichte roulatie of een aanwijzing voor de teamsamenstelling. Vervolgens kunnen na aanvaarding of continuering van een opdracht alsnog aanvullende maatregelen worden toegewezen. Dit betreft vooral kwaliteitsmaatregelen tijdens de opdrachtuitvoering, zoals ETD-coaching, TKB, IFRS-review en OKB (zie ook de totale aantallen van deze kwaliteitsmaatregelen in het hoofdstuk '[Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering](#)'). QRM heeft bij BDO A&A voor 356 opdrachten (2021: 460), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2022 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd. De daling in het aantal maatregelen hangt in belangrijke mate samen met een wijziging in het consultatiebeleid: voor opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden op grond van Standaard 4400N wordt met ingang van 2022 alleen nog een BVT-consultatie verplicht gesteld indien sprake is van een nieuwe c.q. eerste uitvoering van de opdracht indien daarvoor geen specifiek protocol bestaat, terwijl in 2021 nog een consultatieplicht gold voor alle opdrachten op grond van Standaard 4400N.

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd

| | 2022 | 2021* |
|-------------------|------|-------|
| Aantal opdrachten | 356 | 460 |

* Vergelijkende cijfers aangepast naar aanleiding van geconstateerde onvolledigheid.

Procedure en systemen

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

In samenhang met de ontwikkelingen in 2022 op het gebied van sanctieregelgeving, zijn de verplichte vragenlijsten en risicobeoordelingen voor het aanvaarden en continueren van klantrelaties en opdrachten aangescherpt.

Omzet

| <i>(Bedragen in € miljoen)*</i> | 2022 | % | 2021** | % |
|---------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Audit & Assurance | 132,3 | 38,5% | 120,1 | 37,7% |
| Accountancy & Bedrijfsadvies | 81,6 | 23,8% | 77,4 | 24,3% |
| Tax & Legal | 92,0 | 26,8% | 86,2 | 27,0% |
| Advisory | 37,5 | 10,9% | 35,3 | 11,1% |
| Totaal | 343,4 | 100% | 319,0 | 100% |

De totale omzet over het boekjaar 2022 van BDO Nederland bedraagt € 343,4 miljoen (2021: € 319,0 miljoen), waarvan € 132,3 miljoen (2021: € 120,1 miljoen) van de Line of Service A&A.

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

** *Met ingang van 1 januari 2022 zijn de voormalige business unit BDO Legal (LoS Advisory) en de LoS Belastingadvies (BA) geïntegreerd tot de LoS Tax & Legal. De cijfers voor boekjaar 2021 zijn voor de vergelijkbaarheid overeenkomstig aangepast.*

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

| SAMENSTELLING OMZET BDO 2022* | Wettelijke controle jaarrekening | Overige controle jaarrekening | Overige verklaringen en assurancerapporten | Overige diensten | Totaal | % |
|--|----------------------------------|-------------------------------|--|------------------|--------------|-------------|
| Wettelijke controle jaarrekening - OOB | 10,1 | | 0,5 | | 10,7 | 3,1% |
| Wettelijke controle jaarrekening – overige | 83,8 | 2,3 | 5,0 | 14,9 | 106,0 | 30,9% |
| Overige jaarrekeningcontrole | | 22,2 | 1,6 | 3,1 | 26,9 | 7,8% |
| Overige verklaringen en assurancerapporten | | | 8,2 | 6,7 | 14,9 | 4,3% |
| Overige | | | | 184,9 | 184,9 | 53,9% |
| Totaal | 93,9 | 24,5 | 15,3 | 209,6 | 343,4 | 100% |

| SAMENSTELLING OMZET BDO 2021* | Wettelijke controle jaarrekening | Overige controle jaarrekening | Overige verklaringen en assurancerapporten | Overige diensten | Totaal | % |
|--|----------------------------------|-------------------------------|--|------------------|--------------|-------------|
| Wettelijke controle jaarrekening - OOB | 8,9 | | 0,4 | | 9,3 | 2,9% |
| Wettelijke controle jaarrekening – overige | 72,3 | 3,2 | 6,0 | 15,2 | 96,6 | 30,3% |
| Overige jaarrekeningcontrole | | 22,3 | 1,3 | 3,3 | 26,9 | 8,4% |
| Overige verklaringen en assurancerapporten | | | 7,1 | 5,2 | 12,3 | 3,9% |
| Overige | | | | 173,9 | 173,9 | 54,5% |
| Totaal | 81,1 | 25,5 | 14,8 | 197,6 | 319,0 | 100% |

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

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

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

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

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

Opdrachtuitvoering

Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2022 1.182 wettelijke controles (2021: 1.261), waarvan 83 bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2021: 81). De lijst van OOB's waarbij BDO het afgelopen jaar wettelijke controles heeft uitgevoerd is opgenomen in [bijlage A](#).

De afname van het aantal wettelijke controles met 6%, en een gelijktijdige toename van de totale omzet uit wettelijke controleopdrachten met bijna 16%, weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdracht aanvaarding en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

Het aantal OOB-controleklanten is in 2022 iets toegenomen, waarbij wel sprake was van enig verloop: we hebben negen nieuwe OOB-controleklanten aanvaard en het aantal OOB-controleklanten is afgenomen met zeven, voornamelijk vanwege roulatieverplichtingen.

Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen

Zowel het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten, als het totaal aantal gewerkte uren, is in 2022 iets afgenomen ten opzichte van 2021 (met 2,5% respectievelijk 1,5%). De onderlinge verdeling van uren naar verschillende type controleopdrachten en overige opdrachten en werkzaamheden is voor de verschillende functieniveaus nagenoeg gelijk gebleven.

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is in 2022 iets afgenomen naar 3,1% (2021: 3,3%).

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

| 2022 | Partners | (Sr.) Managers | Overige | Totaal |
|----------------------------------|----------|----------------|---------|--------|
| Overuren | 1.122 | 15.613 | 39.433 | 56.167 |
| % overuren (t.o.v. contracturen) | 0,8% | 4,2% | 3,0% | 3,1% |

| 2021 | Partners | (Sr.) Managers | Overige | Totaal |
|----------------------------------|----------|----------------|---------|--------|
| Overuren | 1.242 | 15.604 | 42.679 | 59.526 |
| % overuren (t.o.v. contracturen) | 0,9% | 4,5% | 3,3% | 3,3% |

In 2022 is het MT A&A gestart met het landelijk uniformeren van het planningsproces voor de uitvoering van opdrachten. Uit eerdere oorzakenanalyses is gebleken dat professionals knelpunten ervaren in de wijze waarop opdrachten worden gepland. Een van de doelstellingen van een meer centraal gestuurd planningsproces is te komen tot een opdrachtplanning die beter de realiteit van de dagelijkse praktijk reflecteert en verlichting brengt in ervaren werkdruk.

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

| 2022* | Controle OOB | % | Controle niet-OOB | % | Totaal | % |
|---------------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| Partners | 5.378 | 7,7% | 49.494 | 5,9% | 54.873 | 6% |
| (Senior) Managers | 15.700 | 22,5% | 147.767 | 17,6% | 163.467 | 17,9% |
| Overige medewerkers | 48.626 | 69,8% | 644.595 | 76,6% | 693.222 | 76% |
| Totaal | 69.705 | 100% | 841.856 | 100% | 911.561 | 100% |

| 2021* | Controle OOB | % | Controle niet-OOB | % | Totaal | % |
|---------------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| Partners | 5.373 | 7,8% | 51.880 | 6,0% | 57.252 | 6,1% |
| (Senior) Managers | 13.435 | 19,5% | 149.635 | 17,3% | 163.070 | 17,4% |
| Overige medewerkers | 50.206 | 72,7% | 664.806 | 76,7% | 715.012 | 76,4% |
| Totaal | 69.014 | 100% | 866.320 | 100% | 935.334 | 100% |

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

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

| 2022* | Controle OOB | | Controle niet-OOB | | Overige opdrachten | | Overige werkzaamheden | | Totaal |
|---------------------|---------------|-----------|-------------------|------------|--------------------|-----------|-----------------------|------------|------------------|
| Partners | 5.378 | 5% | 49.494 | 44% | 6.914 | 6% | 51.019 | 45% | 112.805 |
| (Senior) Managers | 15.700 | 5% | 147.767 | 51% | 25.614 | 9% | 101.243 | 35% | 290.324 |
| Overige medewerkers | 48.626 | 5% | 644.595 | 69% | 62.411 | 7% | 181.608 | 19% | 937.241 |
| Totaal | 69.705 | 5% | 841.856 | 63% | 94.939 | 7% | 333.870 | 25% | 1.340.370 |

| 2021* | Controle OOB | | Controle niet-OOB | | Overige opdrachten | | Overige werkzaamheden | | Totaal |
|---------------------|---------------|-----------|-------------------|------------|--------------------|-----------|-----------------------|------------|------------------|
| Partners | 5.373 | 5% | 51.880 | 44% | 7.952 | 7% | 52.193 | 44% | 117.397 |
| (Senior) Managers | 13.435 | 5% | 149.635 | 52% | 26.861 | 9% | 96.802 | 34% | 286.732 |
| Overige medewerkers | 50.206 | 5% | 664.806 | 69% | 67.464 | 7% | 174.572 | 18% | 957.048 |
| Totaal | 69.014 | 5% | 866.320 | 64% | 102.277 | 8% | 323.566 | 24% | 1.361.177 |

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

Methodologie en technologie

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

Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. Het 'Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands'-team (CAT-NL-team) maakt innovaties in de Nederlandse controlepraktijk technisch toepasbaar. Daarnaast spelen HR (voor wat betreft verandermanagement), Bureau Vaktechniek (voor wat betreft de vaktechniek en controlemethodologie) en de IT key user community (voor wat betreft de praktische vertaling naar de praktijk) een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve technologie in de controle. Medio 2022 is een nieuwe versie van APT Next Gen in gebruik genomen. De wijzigingen in APT ondersteunen de update in de BDO-controlemethodologie die samenhangt met de inwerkingtreding van de herziene controlestandaard 315, over de wijze waarop we risico's op een afwijking van materieel belang identificeren en inschatten.

Verder is in 2022 breder gebruikgemaakt van het APT Insights Dashboard. Met dit dashboard hebben alle professionals in de A&A-praktijk voortdurend inzicht in de status en voortgang van dossiers waaraan zij werken. Daarnaast zijn bredere weergaven beschikbaar voor partners en (regionale) praktijkleiders, ten behoeve van hun overkoepelende verantwoordelijkheden voor het monitoren van een bredere opdrachtenportfolio.

Naast de reguliere updates van de BDO Audit Manual, Positions (dwingende bepalingen) en Guidance (handreikingen), is in 2021 verder geïnvesteerd in de wijze waarop deze bij de uitvoering van controleopdrachten doelmatig en doeltreffend worden toegepast. De toepassing van het procesraamwerk 'scrum voor de audit' is in 2022 geëvolueerd van een tijdelijke projectorganisatie naar een permanente inbedding in de staande organisatie. Daarbij is de visie op scrum herijkt, de aanpak inhoudelijk doorontwikkeld en de regionale en landelijke samenwerking en aansturing vormgegeven.

In 2022 hebben we in verschillende projecten, trainingen en acties het thema 'Questioning mind' centraal gesteld. We hebben een intellectueel beroep waarbij ons bestaansrecht ligt in een kritische houding die bestaat uit vragen stellen, doorvragen, nieuwsgierig en onderzoekend zijn.

Wij bepleiten dat deze nieuwsgierige, onderzoekende en kritische grondhouding nog meer op de voorgrond moet komen te staan voor een volgende kwaliteitsimpuls. Daarmee dragen we bij aan het tot stand brengen van professionele verbinding, een open houding ten opzichte van vragen en kritiek van alle collega's, zelfreflectie en betrokkenheid *on the job* van meer senior teamleden.

Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering

Kwaliteitsinstrumentarium

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

Conform het kwaliteitsbeleid worden jaarlijks van iedere partner minimaal twee opdrachten geselecteerd waarop een kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching, inzet van specialisten, TKB of OKB moet plaatsvinden. Daarnaast kunnen kwaliteitsmaatregelen van consultatie, Supportteam of IFRS-review worden toegewezen aan opdrachten waarbij een of meer specifieke risico-indicatoren van toepassing zijn of gedurende de opdrachtuitvoering van toepassing blijken, of bijvoorbeeld aanwijzingen worden gegeven voor de teamsamenstelling. De keuze voor het type kwaliteitsmaatregel hangt mede af van de aard en omvang van de eventuele kwaliteitsrisico's die voor de betreffende opdracht zijn geïdentificeerd en of de opdracht voldoet aan de criteria die een specifieke kwaliteitsmaatregel verplicht stellen.

ETD-coaching

De kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching is in 2022 toegepast bij vijftien opdrachten (2021: 13). Opdrachtteams zijn tijdens de Engagement Team Discussion (ETD) gecoacht bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

Aantal opdrachten met ETD-coaching

| | 2022 | 2021* |
|------------------------------------|------|-------|
| Aantal opdrachten met ETD-coaching | 15 | 13 |

* We hebben de methode voor het berekenen van het aantal opdrachten met ETD-coaching gewijzigd. Voorheen berekenden we dit aantal als het aantal opdrachten, met betrekking tot het betreffende klantboekjaar, waaraan ETD-coaching was toegewezen. Vanaf heden berekenen we dit aantal als het aantal opdrachten waarop in ons boekjaar ETD-coaching is afgerond en als zodanig afgemeld bij de afdeling QRM, ongeacht op welk klantboekjaar de opdracht betrekking had. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

Inzet van specialisten

De totale urenbesteding van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2022 met 14,8% toegenomen naar 39.170 uren (2021: 34.118 uren). De relatieve betrokkenheid van deze specialisten is zowel bij OOB- als bij niet-OOB-controleopdrachten gestegen in vergelijking met 2021.

In 2022 is een specifieke guidance uitgevaardigd binnen de LoS A&A over de samenwerking tussen financial auditors en IT Risk Assurance (ITRA) bij het uitvoeren van jaarrekeningcontroles. De guidance bevat uitgangspunten rondom de planning, werkafspraken, gezamenlijke verantwoordelijkheden, kwaliteit en rapportage over de ITRA-dienstverlening in het kader van de jaarrekeningcontrole. De doelstelling is om zo uniform mogelijk te werken en te communiceren en daarmee de kwaliteit en betrouwbaarheid van de geleverde diensten te borgen (en te verbeteren) op basis van wederzijdse afspraken en uitgangspunten.

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

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

| IT-SPECIALISTEN | 2022 | % | 2021 | % |
|-------------------|--------|------|--------|------|
| Controle OOB | 3.693 | 5,1% | 3.143 | 4,4% |
| Controle niet-OOB | 35.477 | 4,1% | 30.975 | 3,4% |

Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

| OVERIGE SPECIALISTEN | 2022 | % | 2021 | % |
|----------------------|--------|------|--------|------|
| Controleopdrachten | 12.426 | 1,3% | 13.388 | 1,4% |

VÓÓR AFGIFTE VERKLARING

ETD-SUPPORT
INZET VAN SPECIALISTEN
CONSULTATIEPROCEDURE
TKB
OKB

INCIDENTENMANAGEMENT
/ SUPPORTTEAM



NA AFGIFTE VERKLARING

MONITORING:
COLD REVIEWS EN
THEMAGERICHTE KWALITEITSREVIEW

Consultatieprocedure

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consultaties is in 2022 met 39% afgenomen tot 432 (2021: 709).

Ten opzichte van 2021 is sprake van een aanzienlijke daling van het aantal consultaties. Dit betreft vooral het aantal consultaties rondom afwijkingen van standaardverklaringen en de consultatie van opdrachtbevestigingen en rapportages o.b.v. Standaard 4400N. Beide komen voort uit een wijziging in het consultatiebeleid. Hierdoor was in 2022 niet langer sprake van het (verplicht) consulteren van zogeheten 'Corona-paragrafen' in controleverklaringen (paragraaf ter benadrukking van bepaalde aangelegenheden o.b.v. Standaard 706.7a). Daarnaast behoeft er rondom Standaard 4400N alleen nog te worden geconsulteerd indien sprake is van een nieuwe c.q. eerste uitvoering van de opdracht, indien daarvoor geen specifiek protocol bestaat.

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

| CONSULTATIES | 2022 | 2021 |
|--|------------|------------|
| Afwijking van standaardverklaringen | 136 | 264 |
| Compliance met wet- en regelgeving | 0 | 0 |
| Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D) | 65 | 46 |
| Opdrachtbevestigingen en/of rapportages voor derden bij opdrachten tot verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (o.b.v. NV COS 4400N) | 83 | 187 |
| (Vermoedelijke) fout in jaarrekening* | 35 | 44 |
| Externe verslaggeving | 37 | 56 |
| Significant continuïteitsrisico | 27 | 59 |
| Overige | 49 | 53 |
| Totaal | 432 | 709 |

* Dit betreft alle bij BVT geregistreerde consultaties rondom (mogelijk) fouterstel, op basis van RJ 150. Hiervan hadden er 23 betrekking op wettelijke controles (2021: 29), waarbij in 5 gevallen sprake was van fouterstel op basis van de WNT (2021: 5), in 15 gevallen het herstel binnen de richtlijnen van RJ 150 kon plaatsvinden (2021: 18) en in 3 gevallen (eveneens) sprake was van een fundamentele fout, waarbij een mededeling op basis van artikel 2:362 lid 6 BW heeft plaatsgevonden (2021: 4). In deze 23 wettelijke controles met een vermoedelijke fout in de jaarrekening heeft BVT, als uitkomst van de consultatie, geconcludeerd dat ook daadwerkelijk sprake was van benodigd fouterstel (in 2021 heeft BVT in 2 van de 29 wettelijke controles met een vermoedelijke fout in de jaarrekening, als uitkomst van de consultatie, geconcludeerd dat het vermoeden niet gegrond was en daadwerkelijk fouterstel niet noodzakelijk was).

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2022 zijn in totaal 105 OKB's afgerond bij controleopdrachten (2021: 129). 19 OKB's zijn uitgevoerd bij controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2021: 48). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd is 1,7% (2021: 4,1%). De afname van het aantal OKB's komt overeen met de beleidskeuze om vaker TKB dan OKB uit te voeren doordat in veel gevallen een TKB beter past bij het kwaliteitsrisico van de opdracht en de gewenste reikwijdte van de kwaliteitsbeoordeling.

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

| | 2022 | 2021* |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Beursgenoteerde ondernemingen (OOB) | 12 | 13 |
| Overige OOB's | 74 | 68 |
| Vrijwillige OKB's | 19 | 48 |
| Totaal | 105 | 129 |

* We hebben de methode voor het berekenen van het aantal OKB's gewijzigd. Voorheen berekenden we dit aantal als het aantal opdrachten, met betrekking tot het betreffende klantboekjaar, waaraan een OKB was toegewezen. Vanaf heden berekenen we dit aantal als het aantal opdrachten waarop in ons boekjaar een OKB is afgerond en als zodanig afgemeld bij de afdeling QRM, ongeacht op welk klantboekjaar de opdracht betrekking had. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

De norm voor urenbesteding aan een OKB is relatief en is vastgesteld tussen de 4% en 6% van de totale uren. De gemiddelde urenbesteding van OKB'ers ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controles waaraan die OKB's zijn toegewezen, was 4,9% (2021: 4,9%).

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

| | 2022 | 2021* |
|---|------|-------|
| Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht | 4,9% | 4,9% |

* Aangezien de vergelijkende cijfers voor het aantal afgeronde OKB's is aangepast (zie hierboven), is in lijn daarmee ook het vergelijkende cijfer voor de relatieve urenbesteding aangepast.

In 2022 is een concrete 'roadmap' opgesteld en zijn de eerste stappen in de uitvoering gezet voor de verdere versterking van de OKB-cultuur, zodat de organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn om de kwaliteitsbeoordelingen in de praktijk effectiever te laten functioneren, in overeenstemming met het BDO Kwaliteitsbeleid en de nieuwe *International Standard on Quality Management 2: Engagement Quality Reviews (ISQM 2)*.

Belangrijke elementen in het versterken van deze cultuur zijn 'Tijd en Prioriteit', 'Beoordelen, waarderen en belonen' en 'Autoriteit'. In 2022 is een concrete roadmap vastgesteld en zijn de eerste stappen in de uitvoering gezet.

Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

In 2022 zijn in totaal 53 TKB's uitgevoerd en afgerond bij controleopdrachten (2021: 30). Een TKB betreft een kwaliteitsbeoordeling van specifieke elementen gedurende de controle. In de meeste gevallen had een TKB betrekking op de controle van de omzet of sectorspecifieke posten, stromen of thema's.

In 2022 is (voor de controle van boekjaar 2021) bij 54 (2021: 54) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure bij de jaarrekeningcontrole is nageleefd.

Aantal thematische kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

| | 2022 | 2021* |
|---------------------|------|-------|
| Aantal TKB's | 53 | 30 |
| Aantal IFRS-reviews | 54 | 54 |

* We hebben de methode voor het berekenen van het aantal TKB's gewijzigd. Voorheen berekenden we dit aantal als het aantal opdrachten, met betrekking tot het betreffende klantboekjaar, waaraan een TKB was toegewezen. Vanaf heden berekenen we dit aantal als het aantal opdrachten waarop in ons boekjaar een TKB is afgerond en als zodanig afgemeld bij de afdeling QRM, ongeacht op welk klantboekjaar de opdracht betrekking had. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

Supportteam

In 2022 heeft als gevolg van specifieke omstandigheden bij een controleopdracht, met mogelijke gevolgen voor de integriteit van de accountantsorganisatie, een supportteam gefunctioneerd om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2021: 2). Een supportteam blijkt een belangrijke vorm van ondersteuning voor de individuele professional om de kwaliteit van de opdrachtuitvoering te kunnen waarborgen, onder andere door overzicht te bieden in de complexiteit van het dossier en/of de vraagstukken en door de accountant, indien nodig, te ondersteunen in diens 'rechte rug' richting de klant.

| | 2022 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|
| Aantal opdrachten met supportteam | 1 | 2 |

Fraude

In 2022 zijn 51 interne meldingen gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongewoonlijke transacties en andere onregelmatigheden die betrekking hadden op wettelijke controles (2021: 44).

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst Landelijke Recherche, tenzij de controleklant de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2022 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2021: 0).

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

| | 2022 | 2021 |
|---|------|------|
| Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden | 51 | 44 |
| Aantal externe fraudemeldingen | 0 | 0 |

Het BDO-fraudepanel evalueert de (externe) ontwikkelingen op het terrein van fraude en de casuïstiek binnen de organisatie en is in 2022 vier keer samengekomen (2021: 4).

Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) A&A is in 2022 afgenomen naar elf (2021: 17). Deze afname heeft te maken met een organisatorische verandering: per 31 december 2022 zijn de specialisten van Financial Accounting Advisory Services (FAAS), die tot dan toe waren verbonden aan BVT A&A, overgegaan naar een zelfstandige FAAS-unit binnen de LoS A&A. Vanaf 2023 blijven deze collega's wel beschikbaar voor BVT-activiteiten op het gebied van financiële verslaggeving, zoals helpdesk en consultaties of het verzorgen van trainingen.

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

| | 2022 | 2021 |
|-------------------|-----------|-----------|
| Partners | 2 | 2 |
| Directors | 1 | 1 |
| (Senior) Managers | 8 | 11 |
| Overige | 0 | 3 |
| Totaal | 11 | 17 |

Monitoring en evaluatie

Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. Begin 2023 heeft de compliance officer verslag gedaan van het in 2022 uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverlag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2022 toegenomen tot 31 personen (2021: 27). Deze toename hangt in belangrijke mate samen met het feit dat begin 2022 de juridische ondersteuning aan de praktijk, de stafafdelingen en de Raad van Bestuur is samengevoegd in de afdeling QRM & Legal. Daarmee is de separate afdeling Juridische Zaken als zodanig vervallen en zijn de medewerkers van die afdeling opgenomen in de afdeling QRM & Legal.

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

| | 2022 | 2021 |
|-------------------|-----------|-----------|
| Partners | 3 | 3 |
| Directors | 1 | 1 |
| (Senior) Managers | 11 | 9 |
| Overige | 16 | 14 |
| Totaal | 31 | 27 |

Toezicht op de professionele dienstverlening

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

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

De uitkomsten van de dossierreviews laten een positieve trend zien: het aantal onvoldoende beoordeelde dossiers neemt af in 2022. Verder is er een grote stap gezet in het verkorten van de doorlooptijd van de dossierreviews. Een verdere evaluatie van (de uitkomsten van) het reviewproces zal plaatsvinden in 2023. Hierin zullen ook mogelijkheden worden overwogen om de getoetsten en toetsers te trainen op houding en gedrag bij toetsingen en op het communiceren van bevindingen. Aanvullend zal in de opvolging van uitkomsten van toetsingen meer gekeken kunnen worden naar het onderscheid tussen menselijke fouten en roekeloos gedrag ('just culture') teneinde het lerend vermogen van de organisatie te vergroten.

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

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

| | 2022 | 2021* |
|---|-----------|-----------|
| AANTAL COLD REVIEWS | 27 | 22 |
| Uitkomst voldoende | 24 | 13 |
| Uitkomst onvoldoende | 3 | 9 |
| AANTAL THEMAGERICHTE KWALITEITSREVIEWS | 15 | 14 |
| Uitkomst voldoende | 15 | 12 |
| Uitkomst onvoldoende | 0 | 2 |

* We hebben de methode voor het berekenen van het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken gewijzigd. Vroeger berekenden we het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken als het aantal geplande of aangekondigde dossieronderzoeken met betrekking tot het voorgaande boekjaar van de klant. Vanaf heden berekenen we het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken als het aantal dossieronderzoeken dat in ons boekjaar is afgerond met een eindoordeel en/of -rapportage, ongeacht op welk klantboekjaar de opdracht betrekking had. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

Kwaliteitsonderzoeken internationaal

De kwaliteitsonderzoeken vanuit BDO International, de Quality Assurance Reviews (QAR), worden in beginsel iedere drie jaar uitgevoerd. In 2022 is geen QAR uitgevoerd bij BDO Nederland. De laatste QAR vond plaats eind 2021.

Oorzakenanalyse

In 2022 zijn negentien (2021: 20) oorzakenanalyses (*root cause analysis*, RCA) uitgevoerd met opdrachtteams nadat een cold review op de desbetreffende opdracht had plaatsgevonden. In totaal hebben 114 collega's deelgenomen (2021: 139) aan de RCA. De uitkomsten van de RCA zijn gerapporteerd aan het MT A&A.

Alle opdrachtteams hebben als onderdeel van de RCA geanalyseerd welke factoren tijdens hun opdracht kwaliteitsbevorderend waren (de succesfactoren) en welke kwaliteitsbelemmerend (de verbeterfactoren); ongeacht de uitkomst van de cold review op hun opdracht (voldoende of onvoldoende). Verder hebben de opdrachtteams stilgestaan bij de leerpunten voor henzelf individueel, als team en voor de bredere BDO-organisatie. De top 5-succesfactoren bij dossiers met een voldoende en de top 5-verbeterfactoren bij dossiers met een onvoldoende zijn weergegeven in onderstaande tabel.

| Succesfactoren - Voldoende | Verbeterfactoren - Onvoldoende |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Teamsamenstelling | 1. Face to face afstemmen in team |
| 2. Wij-gevoel | 2. Voldoende tijd |
| 3. Overzicht, projectplanning | 3. Teamsamenstelling |
| 4. Face to face afstemmen in team | 4. Korte doorlooptijd |
| 5. Korte doorlooptijd | 5. Afstemmen op juiste niveau klant |

De uitkomsten van de RCA zijn tevens vergeleken met de uitkomsten van RCA's die in eerdere jaren zijn uitgevoerd. Een aantal verbeter- en leerpunten vertonen overeenkomsten en duiden op lastig te veranderen patronen. Gelet op deze patronen, heeft het MT A&A geëvalueerd hoe lopende en geplande verbeterinitiatieven (waaronder de toepassing van scrum, het project 'Questioning mind' en de centrale aanpak en organisatie van het planningsproces), zoveel mogelijk kunnen worden opgeschaald, om daarmee die patronen te doorbreken, verbeterpotentieel te effectueren en aanwezige succesfactoren beter te benutten.

Schendingen

In 2022 zijn, in aanvulling op de intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels (zie onder 'Ethische standaarden'), in totaal vier tekortkomingen en zeven schendingen geregistreerd (2021: 2 respectievelijk 14). Zie onderstaand overzicht voor de aard en een omschrijving van de geconstateerde overtredingen.

Aantal en aard van geconstateerde overtredingen

| Kwalificatie | Aard van overtreding | Omschrijving | 2022 | 2021 |
|---------------------|--|--|-----------|-----------|
| <i>Tekortkoming</i> | Niet naleven intern beleid voor opdrachtaanvaarding | Er is een offerte uitgebracht voorafgaand aan het ontvangen van de daarvoor benodigde goedkeuring van het MT A&A en QRM. | 0 | 2 |
| | Niet naleven PE-verplichting (administratief) | Het PE-portfolio voor 2021 was niet tijdig afgerond (deadline 31-1-2022) door het ontbreken van administratieve afwikkeling. | 4 | 0 |
| <i>Schending</i> | Onvoldoende kwaliteit | Uit interne dossiertoetsingen (tussentijds of na afronding van de opdracht) is gebleken dat niet is voldaan aan de kwaliteitseisen die BDO stelt aan het uitvoeren van controleopdrachten. | 5 | 13 |
| | Geen opvolging geven aan door QRM verplicht gestelde maatregel | Bij een controle voor consolidatiedoeleinden is de geplande en verplichte IFRS-review niet uitgevoerd. | 0 | 1 |
| | Niet naleven PE-verplichting (inhoudelijk) | Het PE-portfolio voor 2021 was niet tijdig afgerond (deadline 31-1-2022) of het PE-plan voor 2022 was niet tijdig afgerond (deadline 31-3-2022). | 2 | 0 |
| Totaal | | | 11 | 16 |

Meldingen aan externe toezichhouders

BDO heeft in 2022 in totaal tien meldingen gedaan aan relevante toezichhouders (AFM en De Nederlandsche Bank (DNB)) (2021: 9).

- ▶ Negen opdrachten zijn tussentijds ingetrokken door de controleklant of tussentijds beëindigd door BDO, onder andere vanwege faillissement van de controleklant, vanwege een moeizaam en langdurig proces waarbij het verkrijgen van benodigde controle-informatie uiteindelijk niet mogelijk is gebleken, of vanwege een zodanige vertrouwensbreuk – als gevolg van onregelmatigheden – waardoor het niet langer mogelijk bleek om de controleopdracht af te ronden.
- ▶ De in 2022 aanhangig gemaakte, en aan de AFM gemelde, tuchtzaak is hiervoor reeds toegelicht onder 'Omgang met klachten, klokkenluiders en claims'.

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

| AANTAL MELDINGEN IN VERBAND MET: | 2022 | 2021 |
|--|-----------|----------|
| Wijziging in de gegevens voor de betrouwbaarheidstoetsing van een (mede)beleidsbepaler (AFM) (artikel 7 Bta). | 0 | 1 |
| Tussentijds beëindigde of ingetrokken wettelijke controleopdrachten (artikel 13, derde lid, Bta) (AFM). | 9 | 5 |
| Incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere bedrijfsuitoefening (artikel 32, vierde lid, Bta) (AFM). | 0 | 0 |
| Aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants (artikel 26, eerste lid, Bta) (AFM). | 1 | 2 |
| Verkregen kennis van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, die de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van een OOB regelen (artikel 12, eerste lid, onderdeel a, van Verordening nr. 537/2014) (DNB). | 0 | 0 |
| Verkregen kennis van een materiële bedreiging voor of twijfel over de continue werking van de OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel b, van Verordening nr. 537/2014) (AFM). | 0 | 1 |
| Het (voornemen tot) afgeven van een verklaring van oordeelonthouding, een afkeurende verklaring of verklaring met voorbehoud bij de financiële overzichten van een OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel c, van Verordening nr. 537/2014) (AFM). | 0 | 0 |
| Totaal | 10 | 9 |

Marlieke Moormann
en Eelco van Ooijen

Bij BDO streven we naar vitale medewerkers. Marlieke (Adviseur HRD) en Eelco (Partner & Programmapartner Vitaliteit) werken aan het vitaliteitsaanbod binnen BDO, met als nieuwste initiatief: de samenwerking met het (mentale) welzijnsplatform OpenUp.



Extern toezicht

Toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Gedurende het jaar hebben meerdere periodieke overleggen plaatsgevonden tussen de AFM en BDO. Daarin is onder meer gesproken over actuele ontwikkelingen, de voortgang van de kwaliteitsverbetering binnen BDO en over bijzondere casussen, bijvoorbeeld signalen uit mediaberichtgeving.

In het kader van het doorlopend toezicht op de OOB-accountantsorganisaties heeft de AFM een aantal generieke thema's benoemd en een aantal specifieke thema's per individuele accountantsorganisatie (maatwerk toezicht). In 2022 waren in het toezicht van de AFM op BDO onder meer de volgende thema's relevant:

- ▶ *Fraude*. In oktober 2022 heeft de AFM aangekondigd bij drie OOB-accountantsorganisaties (waaronder BDO) en tien reguliere vergunninghouders onderzoek te gaan doen naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij wettelijke controles. Het onderzoek is nadrukkelijk gericht op de planningsfase van de controle. De AFM heeft bij BDO vier controledossiers geselecteerd, waarop in januari 2023 onderzoek heeft plaatsgevonden. De definitieve uitkomsten van dit onderzoek zijn nog niet bekend.
- ▶ *Niet-financiële informatie*. Tijdens de periodieke overleggen tussen de AFM en BDO is meermaals stilgestaan bij de aanstaande verplichte verslaggeving door ondernemingen over ESG-doelen (Environmental, Social, Governance) en de rol van accountants daarbij. De AFM volgt hierbij vooral de voorbereidingen van BDO om te waarborgen dat de benodigde kennis en capaciteit op orde is.
- ▶ *Datagedreven toezicht*. De AFM ontwikkelt een nieuw toezichtmodel waarbij het gebruik van data, over de accountantsorganisatie en over de wettelijke controles die zij verricht, een centrale plek heeft. In toenemende mate zullen data het startpunt van haar toezichtactiviteiten zijn. Hierdoor verwacht de AFM eerder en beter in staat te zijn om trends en risico's te signaleren en te vertalen naar concrete toezichtactiviteiten. In 2022 is diverse keren met de AFM gesproken over dit nieuwe model.
- ▶ *Intern toezicht (functioneren en rol van de RvC)*. Mede naar aanleiding van eerdere wijzigingen in de samenstelling van zowel de RvC als de RvB, heeft de AFM op basis van interviews meer inzicht verkregen in de actuele werking van de governancestructuur binnen BDO. Daarbij was de insteek van de AFM breed en onder meer gericht op de RvC in de huidige samenstelling, de relatie tussen de RvC en de RvB, de verhouding met de equity partners en op de ontwikkelingen op het gebied van de partnervisie en gedrag en cultuur binnen de organisatie. Na afronding van de interviews heeft de AFM geen aanleiding gezien verder onderzoek uit te voeren.

- ▶ *Intern kwaliteitsonderzoek (proces van cold reviews)*. In 2021 heeft de AFM de resultaten van het onderzoek naar intern kwaliteitsonderzoek (IKO) en de kwaliteit van wettelijke controles van OOB-accountantsorganisaties gerapporteerd, zowel in een sectorbreed publiek rapport als in een BDO-specifiek rapport. In 2022 heeft de AFM beoordeeld op welke wijze BDO opvolging heeft gegeven aan deze rapporten en verder inzicht verkregen in de manier van kwaliteitssturing binnen BDO. BDO heeft daartoe de uitkomsten van het IKO over boekjaar 2021 met de AFM gedeeld, inclusief oorzakenanalyse, evaluatie en geformuleerde actiepunten ter opvolging, evenals het A&A-jaarplan om verder inzicht te geven in de wijze waarop het MT A&A continu werkt aan leren en verbeteren van de organisatie. De informatie heeft niet geleid tot verdere vragen van de AFM.
- ▶ *Aanpak en opvolging consequenties oorlog Rusland-Oekraïne*. Gedurende het jaar heeft meermaals overleg plaatsgevonden tussen de AFM en BDO over de ontwikkelingen in Oekraïne en heeft de AFM navraag gedaan bij BDO naar de maatregelen die BDO heeft genomen om inzicht te krijgen in klantrelaties met Russische banden, toepassing van sanctieregelgeving en/of andere risico's die daarmee samenhangen. Deze maatregelen voldeden aan de verwachtingen van de AFM en waren in lijn met de terugkoppeling van de AFM aan de OOB-accountantsorganisaties naar aanleiding van haar navraag bij die organisaties.

Daarnaast heeft BDO op 1 november 2022 van de AFM een informatieverzoek ontvangen gericht op het thema examenfraude. Dit informatieverzoek was onderdeel van de door de AFM gestarte verkenning naar mogelijke examenfraude bij OOB-accountantsorganisaties en volgt op de berichtgeving dat toezichthouders in onder andere de VS, Canada en Australië aan een aantal accountantsorganisaties sancties hebben opgelegd vanwege fraude bij examens van interne en externe trainingen. De AFM heeft BDO gevraagd een overzicht te verstrekken van verplichte trainingen over de periode 2018 tot en met 2022 waarbij sprake was van een examen en van de preventieve en detectieve maatregelen die ervoor moeten zorgen dat risico's op examenfraude zich niet voordoen. BDO heeft in zijn reactie aan de AFM aangegeven dat bij BDO-trainingen slechts een zeer beperkt aantal examens wordt afgenomen en dat we daarom het risico op examenfraude als zodanig niet onderkennen in ons opleidingsprogramma en/of in onze kwaliteitsbeheersingsmaatregelen.

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

In 2022 hebben geen (dossier)onderzoeken plaatsgevonden door de NBA en de PCAOB.

Toezicht door de Auditdienst Rijk (ADR) en de Inspectie van het Onderwijs

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2022 (onderdelen van) acht dossiers van BDO gereviewd (2021: 6).

De reviews hadden betrekking op de volgende onderwerpen:

- ▶ *SiSa* – De ADR-review richt zich op de opzet en uitvoering van die onderdelen van de algemene jaarrekeningcontrole van de gemeente, de provincie of gemeenschappelijke regeling, die verband houden met de controle van specifieke uitkeringen. De ADR heeft in dit kader bij BDO drie dossiers gereviewd. In tegenstelling tot voorgaande jaren, vermeldt de ADR in de reviewverslagen geen oordeel in termen van wel of niet toereikend, maar uitsluitend eventuele bevindingen (in overeenstemming met NV COS 4400). De vermelding van eventuele bevindingen betekent daarbij niet dat de werkzaamheden die de accountant heeft verricht, ontoereikend waren.
- ▶ *Jaarrekening* – De ADR heeft een dossier gereviewd om de kwaliteit van de accountantscontrole op de jaarrekening te beoordelen. Dit dossier is als toereikend beoordeeld.
- ▶ *Subsidie* – Twee dossiers zijn gereviewd ten aanzien van verstrekte subsidies en als toereikend beoordeeld.
- ▶ *Overig* – Twee dossiers zijn beoordeeld ten aanzien van enkele overige overheidsregelingen. Deze zijn beide toereikend beoordeeld.

De ADR heeft in 2022 geen reviews op dossiers van BDO uitgevoerd gericht op verantwoordingen in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT).

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2022 geen onderzoek uitgevoerd bij BDO (2021: 0).

Toezicht door het Bureau Financieel Toezicht (BFT)

Het Bureau Financieel Toezicht (BFT) heeft in het kader van het toezicht op de naleving van de Wwft in juni 2022 een onderzoek aangekondigd bij BDO. De uitvoering van het onderzoek is gestart in het najaar van 2022. Het onderzoek is geïnitieerd vanuit een risicobenadering en heeft als doel vast te stellen in hoeverre BDO de Wwft heeft nageleefd bij de dienstverlening aan een controleklant. Het BFT wil onder meer inzicht verkrijgen in de wijze waarop BDO het cliëntenonderzoek heeft uitgevoerd bij aanvaarding van de klantrelatie (specifiek gericht op de beoordeling van de herkomst van het vermogen van de aandeelhouder) en in de wijze waarop BDO gedurende de opdracht aandacht heeft gehad voor mogelijk ongebruikelijke transacties die samenhangen met witwassen.

| AARD EN UITKOMST | 2022 | 2021* |
|---------------------|----------|----------|
| SiSa | 3 | 2 |
| Toereikend | n.v.t. | 2 |
| Ontoereikend | n.v.t. | 0 |
| Geen bevindingen | 2 | n.v.t. |
| Bevindingen | 1 | n.v.t. |
| Jaarrekening | 1 | 1 |
| Toereikend | 1 | 1 |
| Ontoereikend | 0 | 0 |
| WNT | 0 | 0 |
| Toereikend | 0 | 0 |
| Ontoereikend | 0 | 0 |
| Subsidie | 2 | 2 |
| Toereikend | 2 | 2 |
| Ontoereikend | 0 | 0 |
| Overig | 2 | 1 |
| Toereikend | 2 | 1 |
| Ontoereikend | 0 | 0 |
| Onderwijs | 0 | 0 |
| Toereikend | 0 | 0 |
| Ontoereikend | 0 | 0 |

* We hebben de methode voor het berekenen van het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken gewijzigd. Voorheen berekenen we het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken als het aantal geplande of aangekondigde dossieronderzoeken met betrekking tot het laatste boekjaar van de klant. Vanaf heden berekenen we het aantal uitgevoerde dossieronderzoeken als het aantal dossieronderzoeken dat in ons boekjaar is afgerond met een eindoordeel en/of -rapportage, ongeacht op welk klantboekjaar dat onderzoek betrekking had. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.



Adrianca Mens

Adrianca (Partner) is één dag per week verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen als docent Auditing. Haar specialisatie is Environmental, Social en Governance: drie kernthema's bij het meten en rapporteren van duurzaamheid binnen organisaties.

Verklaringen beleidsbepalers

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

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

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

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

Eindhoven, 25 april 2023

R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur);
drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer);
mr. M.A. (Maurice) de Kleer (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer); en
drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit).



BIJLAGEN

A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- | | |
|---|--|
| ▶ Almelose Woningstichting 'Beter Wonen' | ▶ Roche Finance Europe B.V. |
| ▶ Anker Insurance Company N.V. | ▶ Schlumberger Finance B.V. |
| ▶ Ares European CLO IX B.V. | ▶ Stichting Brabantwonen |
| ▶ Basf Finance Europe N.V. | ▶ Stichting de Woonmensen |
| ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A. | ▶ Stichting De Woonschakel Westfriesland |
| ▶ Brand New Day Bank N.V. | ▶ Stichting deltaWonen |
| ▶ Cabka N.V. | ▶ Stichting Dudok Wonen |
| ▶ Conti-Gummi Finance B.V. | ▶ Stichting Elkien |
| ▶ Dragon Finance B.V. | ▶ Stichting Habion |
| ▶ DSV Finance B.V. | ▶ Stichting KleurrijkWonen |
| ▶ Emerging Markets Structured Products B.V. | ▶ Stichting Leystromen |
| ▶ EnBW International Finance B.V. | ▶ Stichting Mitros |
| ▶ GarantiBank International N.V. | ▶ Stichting Nijestee |
| ▶ Kistos NL2 B.V. | ▶ Stichting ProWonen |
| ▶ Leidsche Verzekering Maatschappij N.V. | ▶ Stichting Sité Woondiensten |
| ▶ Mercurius Schadeverzekeringen N.V. | ▶ Stichting SSHN |
| ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A. | ▶ Stichting Stadgenoot |
| ▶ N.V. Rendo | ▶ Stichting Talis |
| ▶ N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd (Hampden) | ▶ Stichting Thius |
| ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht' | ▶ Stichting Vivare |
| ▶ New Amsterdam Invest N.V. | ▶ Stichting Viverion |
| ▶ Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A. | ▶ Stichting Viveste |
| ▶ OOM Global Care N.V. | ▶ Stichting Waterweg Wonen |
| ▶ OOM Schadeverzekering N.V. | ▶ Stichting woCom |
| ▶ R.K. Woningstichting "Ons Huis" | ▶ Stichting Woningcorporatie Het Gooi en Omstreken |

-
- ▶ Stichting woCom
 - ▶ Stichting Woningcorporatie Het Gooi en Omstreken
 - ▶ Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
 - ▶ Stichting Woonbron
 - ▶ Stichting Wooncompagnie
 - ▶ Stichting Woonforte
 - ▶ Stichting Woongoed Zeeuws-Vlaanderen
 - ▶ Stichting Wooninc.
 - ▶ Stichting Woonkracht10
 - ▶ Stichting Woonopmaat
 - ▶ Stichting Woonstede
 - ▶ Stichting Woonveste
 - ▶ Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland
 - ▶ Stichting Woonwenz
 - ▶ Stichting Woonzorg Nederland
 - ▶ Stichting Ymere
 - ▶ Stichting Zaandams Volkshuisvesting (ZVH)
 - ▶ Stichting Zayaz
-

-
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.
 - ▶ Tiwos, Tilburgse Woonstichting
 - ▶ TVM Verzekeringen N.V.
 - ▶ UK P&I Club N.V.
 - ▶ Vestas Wind Systems Finance B.V.
 - ▶ Westland Infra Netbeheer B.V.
 - ▶ Woningbouwvereniging Bergopwaarts
 - ▶ Woningbouwvereniging De Sleutels
 - ▶ Woningstichting De Woonplaats
 - ▶ Woningstichting Den Helder
 - ▶ Woningstichting Kennemer Wonen
 - ▶ Woningstichting "Ons Huis"
 - ▶ Woningstichting SallandWonen
 - ▶ Woningstichting Sint Joseph Almelo
 - ▶ Woonstichting JOOST
 - ▶ Woonstichting Stek
 - ▶ Woonstichting Triada
-

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

| LAND | LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED | NAAM VAN DE MEMBER FIRM |
|-------------|-------------------------------|--|
| BELGIË | België | BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL |
| BULGARIJE | Bulgarije | BDO Bulgaria OOD |
| CYPRUS | Cyprus | BDO Limited |
| DENEMARKEN | Denemarken | BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab |
| | Denemarken | BDO Holding VI, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab |
| DUITSLAND | Duitsland | BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft |
| | Duitsland | BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft |
| | Duitsland | BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft |
| | Duitsland | BDO Dr. Daiber Audit GmbH |
| ESTLAND | Estland | Aktsiaselts BDO Eesti |
| FINLAND | Finland | BDO Oy |
| | Finland | BDO Auditor Oy |
| FRANKRIJK | Frankrijk | BDO France |
| | Frankrijk | BDO AUDIT DES ACTIVITES SOCIALES |
| | Frankrijk | BDO PARIS ENTREPRISES |
| | Frankrijk | BDO PARIS AUDIT PME |
| | Frankrijk | BDO ATLANTIQUE |
| | Frankrijk | BDO RENNES |
| | Frankrijk | BDO LYON AUDIT |
| | Frankrijk | BDO IDF |
| | Frankrijk | BDO LES HERBIERS |
| | Frankrijk | BDO FONTENAY LE COMTE |
| | Frankrijk | BDO NANTES |
| | Frankrijk | BDO LES ULIS |
| | Frankrijk | BDO Paris Audit & Advisory |
| | Frankrijk | BDO Méditerranée |
| GIBRALTAR | Gibraltar | BDO Limited |
| GRIEKENLAND | Griekenland | BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A. |
| | Griekenland | BDO Services SA |

| LAND | LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED | NAAM VAN DE MEMBER FIRM |
|---------------|-------------------------------|--|
| HONGARIJE | Hongarije | BDO Hungary Audit Ltd |
| IERLAND | Ierland | BDO |
| IJSLAND | IJsland | BDO ehf. |
| ITALIË | Italië | BDO Italia S.p.A. |
| KROATIË | Kroatië | BDO Croatia D.O.O. |
| | Albanië | BDO Albania Sh.P.K. |
| | Sarajevo | BDO BH d.o.o. Sarajevo |
| LETLAND | Letland | BDO Assurance, LLC |
| LIECHTENSTEIN | Liechtenstein | BDO (Liechtenstein) AG |
| LITOUWEN | Litouwen | BDO Auditas ir Apskaita, UAB |
| LUXEMBURG | Luxemburg | BDO Audit |
| MALTA | Malta | BDO Malta CPAs |
| NEDERLAND | Nederland | BDO Audit & Assurance B.V. |
| NOORWEGEN | Noorwegen | BDO AS |
| OOSTENRIJK | Oostenrijk | BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft |
| | Oostenrijk | BDO Steiermark GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft |
| | Oostenrijk | BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft |
| | Oostenrijk | BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft |
| | Oostenrijk | BDO Audit GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft |
| POLEN | Polen | BDO Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K. |
| | Polen | BDO Legal Latala i Wspólnicy Sp.K. |
| PORTUGAL | Portugal | BDO & Associados, SROC, Lda |
| ROEMENIË | Roemenië | BDO Audit SRL |
| | Roemenië | BDO Auditors & Accountants SRL |
| | Roemenië | BDO Auditors and Business Advisors SRL |
| SLOVENIË | Slovenië | BDO Revizija d.o.o. |
| SLOWAKIJE | Slowakije | BDO Audit, spol. s r.o. |
| SPANJE | Spanje | BDO Auditores, S.L.P. |
| | Spanje | BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P. |

| LAND | LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED | NAAM VAN DE MEMBER FIRM |
|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| TSJECHIË | Tsjechië | BDO Audit s.r.o |
| | Tsjechië | BDO Group s.r.o. |
| | Tsjechië | BDO Czech Republic s.r.o. |
| ZWEDEN | Zweden | BDO AB |
| | Zweden | BDO Göteborg AB |
| | Zweden | BDO Göteborg Intressenter AB |
| | Zweden | BDO Göteborg KB |
| | Zweden | BDO Mälardalen AB |
| | Zweden | BDO Mälardalen Intressenter AB |
| | Zweden | BDO Norr AB |
| | Zweden | BDO Norr Intressenter AB |
| | Zweden | BDO Stockholm AB |
| | Zweden | BDO Sweden AB |
| | Zweden | BDO Syd AB |
| | Zweden | BDO Syd Intressenter AB |
| | Zweden | BDO Syd KB |

C. Overzicht van afkortingen

| | | | |
|----------------|--|----------------|--|
| A&A | ▶ Audit & Assurance | EER | ▶ Europese Economische Ruimte |
| ADR | ▶ Auditdienst Rijk | EIL | ▶ Ethics & Independence Leader |
| AFM | ▶ Autoriteit Financiële Markten | EMEA | ▶ Europe, Middle East & Africa |
| AI | ▶ Artificial Intelligence | ERP | ▶ Enterprise Resource Planning |
| AP | ▶ Autoriteit Persoonsgegevens | ESG | ▶ Environmental, Social and Governance |
| APT | ▶ Audit Process Tool | ETD | ▶ Engagement Team Discussion |
| AVG | ▶ Algemene verordening gegevensbescherming | EU | ▶ Europese Unie |
| BDC | ▶ BDO Delivery Center | F&O | ▶ Finance & Operations |
| BFT | ▶ Bureau Financieel Toezicht | FAAS | ▶ Financial Accounting Advisory Services |
| Bta | ▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties | FAR | ▶ Foundation for Auditing Research |
| B.V. | ▶ Besloten vennootschap | FCNC | ▶ Fraude en corruptie en non compliance |
| BVT | ▶ Bureau Vaktechniek | FIU | ▶ Financial Intelligence Unit |
| BW | ▶ Burgerlijk Wetboek | Fte | ▶ Fulltime-equivalent |
| CAT | ▶ Centre for the Audit of Tomorrow | GRC | ▶ Governance, Risk and Compliance |
| CAT-NL | ▶ Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands | HR | ▶ Human resources |
| CBB | ▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven | ICT | ▶ Informatie & Communicatie Technologie |
| CEO | ▶ Chief Executive Officer | IESBA | ▶ International Ethics Standards Board for Accountants |
| CFO | ▶ Chief Financial Officer | IFRS | ▶ International Financial Reporting Standards |
| CISPO | ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer | IKO | ▶ intern kwaliteitsonderzoek |
| COI | ▶ Conflict of interest | ISA | ▶ International Standards on Auditing |
| COO | ▶ Chief Operating Officer | ISMS | ▶ Information Security Management System |
| CQO | ▶ Chief Quality Officer | ISO | ▶ International Standards Organisation |
| CSRD | ▶ Corporate Sustainability Reporting Directive | ISPMS | ▶ Information Security & Privacy Management System |
| DNB | ▶ De Nederlandsche Bank | ISQM | ▶ International Standard on Quality Management |
| DTS | ▶ Digital Technology Services | ITRA | ▶ IT Risk Assurance |

| | | | | | |
|-------------------|---|--|-------------|---|---|
| KMS | ▶ | Kwaliteitsmanagementsysteem | RA | ▶ | Registeraccountant |
| KPI | ▶ | Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator | RCA | ▶ | Root Cause Analysis |
| LoS | ▶ | Line of Service | RvB | ▶ | Raad van Bestuur |
| Mkb | ▶ | midden- en kleinbedrijf | RvC | ▶ | Raad van Commissarissen |
| MT A&A | ▶ | Managementteam Audit & Assurance | RJ | ▶ | Raad voor de Jaarverslaggeving |
| NBA | ▶ | Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants | SEC | ▶ | Securities and Exchange Commission |
| NG | ▶ | Next Gen | SiSa | ▶ | Single information, Single audit |
| NOW | ▶ | Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid | SPP | ▶ | Strategische personeelsplanning |
| N.V. | ▶ | Naamloze vennootschap | SRA | ▶ | Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten |
| NV COS | ▶ | Nadere voorschriften controle- en overige standaarden | TKB | ▶ | Themagerichte kwaliteitsbeoordeling |
| NV PE | ▶ | Nadere voorschriften permanente educatie | TKR | ▶ | Themagerichte kwaliteitsreview |
| OEF | ▶ | Opdracht Evaluatie Formulier | TOJ | ▶ | Training on the Job |
| OKB | ▶ | Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling | TOP | ▶ | Talent Ontwikkeling & Performance |
| OKB'er | ▶ | Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar | TOPP | ▶ | Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners |
| OOB | ▶ | Organisatie van Openbaar Belang | TVL | ▶ | Tegemoetkoming Vaste Lasten |
| PCAOB | ▶ | Public Company Accounting Oversight Board | U.A. | ▶ | Uitgesloten Aansprakelijkheid |
| PCM | ▶ | Profit Center Manager | UBO | ▶ | Ultimate Beneficial Owner |
| PDCA | ▶ | Plan Do Check Act | VAO | ▶ | Verordening accountantsorganisaties |
| PE | ▶ | Permanente educatie | VGBA | ▶ | Verordening gedrags- en beroepsregels accountants |
| PES | ▶ | Pre-Employment Screening | ViO | ▶ | Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten |
| PIE | ▶ | Public Interest Entity | WNT | ▶ | Wet normering topinkomens |
| PRC | ▶ | Practice Review Committee | Wta | ▶ | Wet toezicht accountantsorganisaties |
| QAR | ▶ | Quality Assurance Review | Wwft | ▶ | Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme |
| QRM | ▶ | Quality & Risk Management | | | |

D. Tabel wettelijk kader

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

| ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014 | | HOOFDSTUK |
|---|--|---|
| a. | een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor | BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur |
| b. | indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort: | |
| | i. een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk; | BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Internationaal netwerk |
| | ii. de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren; | Bijlage B: Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER |
| | iii. de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft; | |
| | iv. de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten | Kwaliteit in 2022 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal |
| c. | een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor | BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur, Organisatorische structuur |
| d. | een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem | Beschrijving opzet: BDO Kwaliteitsmanagementsysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2022 Verklaring: Kwaliteit in 2022 > Verklaringen beleidsbepalers |
| e. | de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden | Kwaliteit in 2022 > Extern toezicht > Toezicht door de AFM |
| f. | een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd | Bijlage A: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang |
| g. | een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden | Kwaliteit in 2022 > Verklaringen beleidsbepalers |
| h. | een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG | Kwaliteit in 2022 > Verklaringen beleidsbepalers |
| i. | informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren | BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants |
| j. | een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7 | BDO Kwaliteitsmanagementsysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid |
| k. | informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in: | Kwaliteit in 2022 > Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten > Omzet |
| | 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. | |

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

| NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN | | HOOFDSTUK |
|--|--|---|
| Input: investeringen in kwaliteit, mensen, tijd op controleopdrachten en technologie en methodologie (al dan niet via netwerk) | | |
| De 'leverage' op de controleopdrachten door het aantal partner/director uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren. | | Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten</i> |
| Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie. | | Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden</i> |
| De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis. | | Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie |
| Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen). | | Kwaliteit in 2022 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > <i>Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden</i> |
| Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functieniveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers. | | Kwaliteit in 2022 > Onze mensen > Formatie > <i>Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden</i> |
| Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit. | | Kwaliteit in 2022 > Cultuur en leiderschap |

| NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN | HOOFDSTUK |
|--|---|
| Proces: inzicht in belangrijkste maatregelen en in wijze waarop uitvoering daarvan wordt gemonitord | |
| Aantal fte's dan wel uren besteed aan de ondersteuning van de controle (functies Vaktechniek, Compliance en Independence). Dit in percentage van het totaal aantal fte's dan wel controle-uren. | <p>BVT: Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Bureau Vaktechniek > <i>Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A</i></p> <p>Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2022 > Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen > <i>Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomangement</i></p> |
| Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten. | <p>Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i></p> |
| Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's. | <p>Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's</i></p> |
| Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's. | <p>Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd</i></p> |
| Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB. | <p>Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Inzet van specialisten > <i>Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten</i></p> |

| NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN | HOOFDSTUK |
|--|--|
| Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel | |
| Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews. | Kwaliteit in 2022 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i> |
| Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers. | Kwaliteit in 2022 > Monitoring en evaluatie > Schendingen > <i>Aantal en aard van geconstateerde overtredingen</i> |
| Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten, waarbij de jaarrekening waarin de fout is gemaakt is gecontroleerd door de organisatie, als percentage van aantal afgegeven controleverklaringen. | Kwaliteit in 2022 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i> |

bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.

info@bdo.nl

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

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

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

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