



TRANSPARANTIEVERSLAG 2014

BDO Audit & Assurance B.V.

Omdat mensen tellen.



Inhoud

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| Verslag Commissie Publiek Belang | 4 |
| 1 Toekomst accountantsberoep | 6 |
| 2 Juridische en organisatorische structuur | 8 |
| <i>Juridische structuur</i> | 8 |
| <i>Organisatorische structuur</i> | 9 |
| 3 Internationaal netwerk BDO | 12 |
| 4 Stelsel van kwaliteitsbeheersing | 14 |
| <i>Stelsel van kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbevordering</i> | 14 |
| <i>Stelsel van kwaliteitsbewaking</i> | 18 |
| 5 Extern toezicht | 22 |
| 6 Naleving onafhankelijkheidsvoorschriften | 23 |
| 7 Onderhouden vaktechnische kennis | 27 |
| 8 Omzet | 29 |
| 9 Grondslag beloning externe accountants | 31 |
| 10 Verklaring van beleidsbepalers | 32 |
| Bijlagen | 33 |
| <i>Lijst van Organisaties van Openbaar Belang</i> | 33 |
| <i>Lijst van afkortingen</i> | 34 |

Voorwoord

Maatschappelijke ontwikkelingen en discussies over het accountantsberoep houden de gemoederen flink bezig. Niet alleen de beroepsgroep zelf, maar ook de politiek en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) spreken zich uit over de noodzaak van verandering. Dat het anders moet, staat voor BDO vast. Omdat de praktijk soms toch erg weerbarstig blijkt, is een flinke portie vasthoudendheid nodig om de koers effectief bij te stellen.

De accountancysector houdt zichzelf een grote spiegel voor. Daaruit voort komen acties met als doel het vertrouwen in de branche te herstellen dan wel te versterken. Vanuit de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, waar ook BDO actief aan deelneemt, zijn in het rapport 'In het publiek belang' tal van verbeterinitiatieven gedefinieerd. Dit alles moet ervoor zorgen dat de verwachtingskloof tussen de rol van de openbaar accountant in de maatschappij en de wijze waarop die zijn rol vervult, wordt gedicht. Deze maatregelen onderschrijft BDO en worden, rekening houdend met de BDO-signatuur, zoveel mogelijk ingevoerd.

Niet alleen binnen de accountancybranche in zijn geheel, maar vooral ook binnen BDO zijn er in 2014 initiatieven ontwikkeld om de gewenste cultuurverandering te bevorderen. Zoals de eerste stappen naar de samenwerking met Nyenrode Business Universiteit. Dankzij deze strategische samenwerking zijn de audit partners en senior auditors van BDO vanaf 2015 weer letterlijk terug in de collegebanken voor masterclasses over thema's zoals leiderschap, cultuur en verandervermogen.

Er is veel werk verzet en er zijn goede acties ontplooid. Maar nee, BDO is er echter nog niet. Inspanningen blijven nodig om de kwaliteitslat hoger te leggen. Ook het komende AFM-rapport met de uitkomst van het kwaliteitsonderzoek van de wettelijke controles zal zorgen voor nieuwe acties.

BDO vindt het belangrijk om in dialoog te zijn en blijven over thema's zoals onafhankelijkheid en kwaliteit. Een professioneel kritische houding is meer dan ooit van essentieel belang. Hoewel niemand zeker weet hoe het accountantsvak zich in de toekomst gaat ontwikkelen, behoefte aan zekerheid en betrouwbaarheid van financiële informatie zal blijven bestaan. En hoe lastig veranderingen ook zijn; de aanhouder wint.



Verlag Commissie Publiek Belang

2014 was het jaar waarin de maatschappij zich uit heeft gesproken over de toekomst van het accountantsberoep. Hiertoe verscheen medio 2014 het rapport van de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, opgesteld door de beroepsgroep zelf en aangeboden aan de Tweede Kamer. Ook de Tweede Kamer en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) hebben zich uitgesproken over de noodzakelijke en gewenste veranderingen in de sector. Door BDO is aan de samenstelling van het rapport meegewerkt en heeft Pieter-Paul Saasen – partner van BDO en lid MT A&A – een actieve rol in de opstelling van het rapport gespeeld. Ook de Commissie Publiek Belang heeft haar input geleverd, middels een bijeenkomst van de voorzitters van de Commissies Publiek Belang van de Nederlandse accountantskantoren over de gehanteerde en gewenste governancestructuren binnen de accountantsorganisatie.

Het is duidelijk dat de beroepsgroep het vertrouwen van het publiek is verloren en dat er alles aan gedaan moet worden om dat weer terug te winnen. Tegelijkertijd kan BDO nog altijd bogen op een hoge klanttevredenheid, met een cijfer van 8+. Het vertrouwen van onze directe klanten is goed, dat is een belangrijk startpunt. Tegelijkertijd realiseert BDO zich ook dat een groot aantal verbeteringen noodzakelijk is in de kwaliteit van de beroepsuitoefening zoals de professioneel kritische houding richting de klant. Het is een uitdaging om dit te vergroten en gelijktijdig ook klanttevredenheid te laten toenemen.

Wij hebben als Commissie Publiek Belang (CPB) het afgelopen jaar intensief gesproken over het verbeteren van de kwaliteit in de controlepraktijk. De Raad van Bestuur (RvB) heeft er reeds in 2013 voor gekozen de A&A-praktijken voor de grote (OOB-)klanten verder te concentreren. Dit brengt de expertise die binnen BDO aanwezig is bijeen op een 8-tal grote kantoren en stelt BDO daarmee in staat om de steeds complexere vragen van grote klanten adequaat te kunnen beantwoorden. Wij ondersteunen deze maatregel en onderschrijven de noodzakelijkheid daarvan. Daarnaast is veel aandacht besteed aan (nieuwe) trainingsprogramma's. In 2015 gaat er een nieuwe opleiding in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit van start, waar met name ook aandacht zal worden besteed aan gedrag, cultuur en leiderschap. Ook is er door de verantwoordelijke bestuurder veel aandacht gevraagd voor cultuur. Kritisch zijn op processen, rapportages en verslaglegging klinkt logisch maar is soms in drukke tijden in de laatste fase van de controle van de jaarrekeningen het 'kind van de rekening'. Het is de dossiervoering waarmee de accountant aantoonbaar moet maken dat de controle volgens de regels van het vak is uitgevoerd en waarmee hij daadwerkelijk aantoonbaar dat alle noodzakelijke stappen in het controleproces zijn verricht. De AFM toetst de accountant hierop. Kritisch zijn en blijven op alle aspecten van het vak is van groot belang. En op een aantal


punten vraagt dat ook binnen BDO een herijking en een cultuurverandering. Tegelijkertijd moet dit niet uitmonden in het 'afvinken van lijstjes', het accountantsberoep is een mooi en waardevol vak, dat daadwerkelijk waarde toevoegt aan bedrijven.

Ook is er in de CPB dit jaar veel aandacht geweest voor de invoering van de Verordening inzake Onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO), waarbij het accountantskantoor er op moet toezien dat controle en adviespraktijk op een goede manier van elkaar gescheiden zijn en de onafhankelijkheid van de controlerende accountant gewaarborgd is. De processen om dit binnen BDO goed te regelen zijn adequaat ingeregeld.

Tone at the top blijft een onveranderd punt van aandacht. De grotere aandacht voor kwaliteit van de werkzaamheden vraagt ook meer kwaliteit van de medewerkers. Hier voorzien de aangepaste opleidingsprogramma's deels in maar het zal ook betekenen dat er andere eisen gesteld gaan worden aan medewerkers en dat teams wellicht op een andere wijze moeten worden ingericht. De beperking van het aantal kantoren waarin de OOB-controles worden uitgevoerd en de samenstelling van (grotere) teams moet hierin voorzien. Dit betekent ook dat er meer van partners wordt gevraagd. De actieve rol van een partner op een dossier is van groot belang, wij hebben vanuit de commissie ook aandacht gevraagd voor het tijdsbeslag van een goede controle en met de RvB gekeken of de beschikbare tijd en mankracht met elkaar in verhouding zijn.

De beloningsstructuur van BDO is eveneens onderwerp van gesprek geweest. Flexibele beloning en bonussen passen minder in deze tijd als het alleen gaat om resultaat en omzet. Als kwaliteit, klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid bij de beoordeling worden betrokken kan een beperkte bonus wel een stimulans zijn voor het gedrag en de resultaten van de BDO'er. Op dit vlak is in dit jaar een aantal goede stappen gezet met de introductie van de nieuwe wijze van beoordelen in het BDO Talent Ontwikkeling & Performanceproces voor Participanten (TOPP). Dit wordt ook het volgende jaar verder vorm gegeven.

Ook is er gesproken over het salarishuis. Met de veranderende eisen aan de medewerkers en de organisatie heeft ook dit aspect nadere aandacht. De egalitaire beloning van de partners heeft een aantal grote voordelen, maar ook nadelen. Het vereiste en gevraagde onderscheid in kwaliteit is soms moeilijk te realiseren.



De CPB heeft in het afgelopen jaar als subcommissie van de Raad van Toezicht gefunctioneerd. Wij vonden dit destijds een goede keuze en passen in de structuur van BDO en van de maatschappij. Het ziet ernaar uit dat de nieuwe voorstellen zullen betekenen dat de CPB wellicht zal opgaan in een nieuwe Raad van Commissarissen structuur met maximaal één intern lid in de Raad. Wij begrijpen deze ontwikkeling en zullen vanzelfsprekend meegaan met de aanpassingen in de wet, tegelijkertijd vinden en vonden wij dat we een goede weg hadden gevonden om de doelstellingen van de commissie zoals neergelegd in de Code Accountantsorganisaties te realiseren.

Wij zijn er in het afgelopen jaar nog niet in geslaagd om vanuit de commissie zelf een goede discussie met het Publiek op gang te brengen, ook een van de vereisten van de Code. We hebben wel kunnen constateren dat BDO als organisatie dit op een goede manier borgt. Er zijn veelvuldig bijeenkomsten met klanten en hun toezichthouders en zoals eerder aangegeven is de klanttevredenheid onveranderd goed. Wij hebben vanzelfsprekend specifieke klachten van klanten met de RvB besproken, die middels claims of geschillen bij BDO zijn neergelegd. Wij hebben op de lopende kwesties een adequate toelichting ontvangen en de voortgang gedurende het jaar in de commissie besproken. Hierbij zijn ook potentiële reputatierisico's door de compliance officer toegelicht.

Voor 2015 heeft de AFM regulier toezicht bij BDO aangekondigd. Zoals eerder aangegeven is de organisatie volop bezig met de noodzakelijke veranderingen in de kwaliteit van de controle en de cultuur van de organisatie. Ook ons eigen interne onderzoek naar de kwaliteit van de controle (2013/2014) heeft aangetoond dat we op de goede weg zijn, maar nog niet op het punt waar we zouden willen zijn. Wij verwachten zelf daar nog minstens een jaar voor nodig te hebben. Cultuurveranderingen vragen nu eenmaal tijd.

De Commissie Publiek Belang

Mariëtte Doornekamp-Rijkers (voorzitter)
Paul Thijssen RA
Bert Scholten RA

1 Toekomst accountantsberoep

BDO vindt het belangrijk in dialoog te zijn met haar stakeholders over tal van thema's, waaronder die van onafhankelijkheid en kwaliteit. Het is nuttig om een frisse blik van buitenaf op ons vak te krijgen. Die blik is zeker nu belangrijk, in een tijd waarin het functioneren van accountants ter discussie staat. Het vertrouwen in de beroepsgroep is beschadigd en BDO realiseert zich dat er veel werk te doen is om dat vertrouwen te herstellen. Verbeterinitiatieven vanuit de beroepsgroep zoals die van de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep vormen hierop een waardevolle aanvulling.

De in het rapport 'In het publiek belang' van de werkgroep neergelegde voorstellen worden in 2015 geïmplementeerd, waarbij BDO er belang aan hecht haar eigen signatuur hierbij te blijven bewaken. Bij de implementatie van deze maatregelen zijn er maatregelen waarbij het initiatief bij de beroepsorganisatie NBA ligt en maatregelen waarbij het initiatief tot implementatie bij BDO ligt. In de laatste categorie heeft BDO op diverse thema's reeds initiatieven genomen die moeten bijdragen aan een versteviging van de organisatie en het verder creëren van een omgeving waarin kwaliteitsgericht handelen leidend is.

CULTUUR

Als onderdeel van de Partner Academie is BDO in 2015 een exclusieve strategische samenwerking met Nyenrode Business Universiteit aangegaan. BDO audit partners en senior auditors gaan letterlijk weer terug naar de collegebanken voor inspirerende masterclasses en werken met Nyenrode aan business cases rondom de thema's verandervermogen, cultuur en leiderschap. Gedurende het gehele traject is een externe Raad van Advies nauwlettend betrokken. Deze Raad van Advies is aangesteld om de ambities van het programma voor BDO te ondersteunen en een klankbord te zijn. Daarmee neemt BDO de regie om versneld invulling te geven aan de gewenste cultuuromslag.

CORPORATE GOVERNANCE

Op het niveau van BDO Holding B.V. heeft BDO reeds bijna 10 jaar een Raad van Toezicht. Met name de combinatie van externe leden (waaronder de voorzitter) en interne leden (van verschillende disciplines) werkt voor BDO naar tevredenheid. De gemengde samenstelling helpt om in discussies de frisse blik van buitenaf te projecteren op de feitelijke situatie in onze organisatie.

In het huidige bestuursmodel vindt benoeming van bestuurders plaats in de aandeelhoudersvergadering waarbij een advies is toegevoegd van de Raad van Toezicht. In de voorbije jaren was hierdoor bij een benoeming van een bestuurder steeds indirect toestemming van de Raad van Toezicht nodig.

Mede in het licht van het rapport van de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep zal een evaluatie van ons bestuursmodel volgen, waarbij wij transformatie van onze Raad van Toezicht in een Raad van Commissarissen (in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code) zullen realiseren. Hierbij speelt uiteraard ook de ontwikkeling van specifieke wetgeving op dit terrein een rol, deze zal naar verwachting in de loop van 2015 van kracht worden. Dat een benoeming van bestuurders wordt ondersteund door het toezichthoudende orgaan blijft voor BDO hoe dan ook van belang.

BDO bereidt momenteel verdere maatregelen voor die toezien op het bestuursmodel. Zo zal de nieuwe Raad van Commissarissen toezien op de taakverdeling en de werkbelasting van de bestuurders. Door de verantwoordelijkheid voor de professie (de Lines of Service) te delegeren naar eigen Directies, zal een verdere focus van de bestuurders op de controlepraktijk plaatsvinden.

BELONING & PROMOTIE

In 2014 is de hernieuwde performancemeting (en -sturing) voor de gehele partner-aandeelhoudergroep geëffectueerd. Het onderwerp kwaliteit is een van de belangrijkste pijlers in deze meting. De meting van performance is vooralsnog niet gekoppeld aan de beloning van partner-aandeelhouders. BDO heeft een egalitair beloningsmodel voor partner-aandeelhouders. Hoewel het huidige beloningsstelsel juist ook een belangrijk deel van de financiële prikkels wegneemt, zal BDO met de nieuwe Raad van Commissarissen onderzoeken of en in hoeverre hierop aanpassingen nodig zijn.

BDO heeft overigens reeds in 2004 besloten tot afbouw van haar resultaatgerelateerde goodwillstelsel. Het huidige stelsel met een sterk verlaagd en gefixeerd goodwillbedrag heeft het karakter van een pensioenvoorziening. BDO zal deze afbouw continueren en nagaan of dit stelsel kan worden getransformeerd in een pensioenvoorziening voor de partner-aandeelhouders.

Medewerkers bij BDO kennen geen belangrijke variabele beloningscomponent. Als er al sprake is van een variabel deel speelt kwaliteit hierbij een belangrijke rol. Het structureel tekortschieten van kwaliteit leidt nu tot een scala aan maatregelen, die voornamelijk in disciplinaire zin plaatsvinden, maar uiteindelijk tot intrekking van de accreditatie voor wettelijke controleopdrachten kunnen leiden. De door de werkgroep voorgestelde maatregelen zullen worden meegenomen in de actualisering van ons beloningsbeleid.

Bij promotie tot (senior) manager en partner is een aantal organen binnen BDO betrokken die alle een positief advies moeten geven. Bij de beoordeling door het bestuur van de accountantsdiscipline (MT Audit & Assurance) vormt de beoordeling van de kwaliteit van de betrokkene het primaire aandachtsgebied. Er worden momenteel voorstellen uitgewerkt waarbij, voor managers en partners uit de auditpraktijk, participatie in vakinhoudelijke projecten als voorwaarde wordt gesteld voor promotie.

KWALITEITSINDICATOREN

Het vergroten van de sturing door de accountantsorganisatie van individuele beroepsbeoefenaren wordt verder verbeterd als systemen en processen transparant en meetbaar zijn. Kwaliteitsindicatoren kunnen daarbij een belangrijk stuurmiddel vormen. BDO is van mening dat het extern rapporteren over kwaliteitsindicatoren alleen zinvol is, indien er een hanteerbaar en toetsbaar normenkader bestaat. BDO pleit ervoor dat deze indicatoren worden meegenomen in de externe accountantscontrole van de (financiële) verantwoordingen door accountantsorganisaties. In dit transparantieverlag zijn – vooruitlopend op de verplichting tot (publieke) rapportering – de volgende kwaliteitsindicatoren opgenomen:

Samenstelling teams algemeen

- Aantal en ratio partners, (senior) managers en overige teamleden.

Training en coaching

- Gemiddeld aantal uren interne training en opleiding per medewerker;
- Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) manager en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB controleopdrachten en voor niet-OOB controleopdrachten.

Kwaliteitsmaatregelen

- Aantal fte's werkzaam binnen de functies vaktechniek, compliance en risk;
- Aantal consultaties op het vakgebied van verslaggeving/controle;
- Aantal uitgevoerde IFRS-reviews op IFRS-jaarrekeningen door experts buiten het controleteam;
- Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van wettelijke controles;
- Aantal dossiers dat aan kwaliteitsreview achteraf (anders dan OKB) is onderworpen en samengevatte conclusies;
- Aantal ontvangen claims en afwikkeling;
- Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder;
- Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten;
- Aantal klachten en uitkomsten van klachtprocedures.

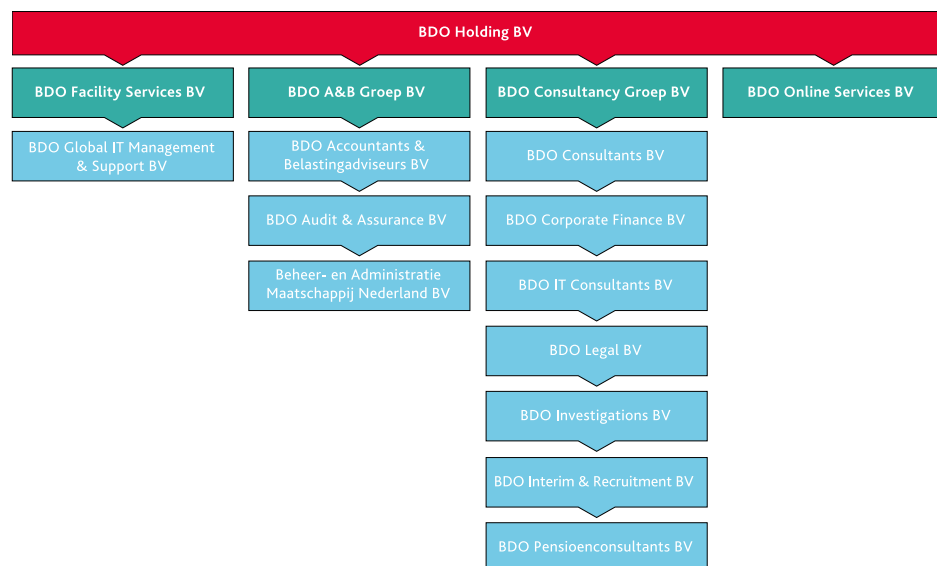
2 Juridische en organisatorische structuur

Juridische structuur

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

Voor een overzicht van de 28 vestigingen van BDO in Nederland verwijzen wij naar onze website (www.bdo.nl) waar de gegevens van alle vestigingen beschikbaar zijn. BDO heeft de vestigingen onderverdeeld naar acht regio's van waaruit controleopdrachten worden verricht.

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



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

Op 1 januari 2013 heeft BDO de praktijk van HLB Schippers overgenomen, met inbegrip van een vennootschap waaraan een vergunning is verleend voor het adviseren over en het bemiddelen in financiële producten als bedoeld in artikel 2:75 van de Wet op het financieel toezicht. Gedurende 2014 is besloten de activiteiten binnen deze vennootschap (BDO Pensioenconsultants B.V.) niet verder te ontwikkelen en de vennootschap te verkopen. Deze transactie wordt in 2015 afgewikkeld.

De aandelen van BDO Holding B.V. zijn gecertificeerd en worden gehouden door de Stichting Aandelenbeheer BDO. De certificaathouders zijn aan BDO verbonden professionals. Zij opereren vanuit hun persoonlijke vennootschap en stellen hun arbeid en kunde middels een management-overeenkomst ter beschikking aan BDO. Per 31 december 2014 telt de stichting 79 certificaathouders (partner-aandeelhouders) waarvan 55 RA/AA.

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

Organisatorische structuur

VERGADERING VAN PARTNER-AANDEELHOUDERS

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

Tussen het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO en de RvB van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie. De leden van de RvT worden tevens door de VvP benoemd.

RAAD VAN BESTUUR

Het bestuur van de accountantsorganisatie wordt feitelijk gevormd door de leden van de RvB van BDO Holding B.V. Zo is er binnen BDO een ononderbroken bestuurslijn, die de eenheid van beleid zo veel mogelijk waarborgt en een slagvaardige besturing vanuit de leiding van de groep mogelijk maakt.

De onafhankelijkheid van de bij de dochtermaatschappijen werkzame professionals is onder meer gewaarborgd door bepalingen in de statuten van bedoelde dochtermaatschappijen. Deze interdisciplinaire onafhankelijkheid houdt in dat bestuurders geen zeggenschap hebben over de wijze van praktijkuitoefening door de professionals binnen de vennootschap, voor zover dit de onafhankelijkheid van die professionals aantast. Dit laatste zou het geval zijn indien bijvoorbeeld bestuurders die geen accountant zijn, zeggenschap zouden hebben over de praktijkuitoefening door accountants. Deze bepaling vormt een statutaire beperking van de bevoegdheden van bepaalde bestuurders en dus niet van de RvB als zodanig.

Op 31 december 2014 werd de RvB gevormd door:

- Reinder Brummelman, voorzitter en partner-aandeelhouder;
- Jouke Jelgerhuis Swildens, partner-aandeelhouder verantwoordelijk voor Audit & Assurance;
- Bob Marks, partner-aandeelhouder verantwoordelijk voor Belastingadvies;
- Hans Renckens, Chief Operations Officer (COO) en partner-aandeelhouder.

Alle leden van de RvB zijn aangemerkt als beleidsbepaler op grond van de Wta.

Met ingang van 2015 hebben Dick den Braber (partner-aandeelhouder) en Erik Peeters (partner-aandeelhouder) Hans Renckens en Bob Marks opgevolgd, wiens bestuurstermijnen afliepen per december 2014.

RAAD VAN TOEZICHT

Op het niveau van de Stichting Aandelenbeheer BDO is een RvT ingesteld, samengesteld uit een voorzitter en vier leden. Om een optimale governancestructuur te bewerkstelligen is de RvT zodanig samengesteld dat wordt voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid, onpartijdigheid en deskundigheid. Dit heeft tot gevolg dat ten minste één lid van de RvT niet tot de kring van partner-aandeelhouders behoort. Gedurende 2013 behoorden twee leden van de RvT, onder wie de voorzitter, niet tot deze kring.

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

De RvT heeft in 2014 zes keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over de financiële ontwikkelingen, de Commissie Publiek Belang (CPB), de voortgang van de projecten uit het RvB jaarplan 2014-2015, de impact van nieuwe technologie op de dienstverlening, de introductie van een nieuw bestuursmodel, de opvolging van de Raad van Bestuur, het belang van een professioneel kritische houding, het beloningsmodel en de overname van HLB Schippers.

Enmaals per jaar worden de compliance officer en de controlerend accountant door de RvT uitgenodigd de vergadering bij te wonen.

Op 31 december 2014 werd de RvT gevormd door:

- Mariëtte Doornekamp-Rijkers, voorzitter en extern lid;
- Huub Gijsbers, partner-aandeelhouder BDO;
- Erik Peeters, partner-aandeelhouder BDO;
- Bert Scholten, partner-aandeelhouder BDO;
- Paul Thijssen, extern lid.

Per 1 januari 2015 is Erik Peeters afgetreden als lid van de RvT en toegetreden tot de RvB.

COMMISSIE PUBLIEK BELANG

BDO onderschrijft de rol die zij als accountantsorganisatie vervult voor het publieke belang. Om die reden heeft BDO de 'Code voor Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning' ondertekend. Overeenkomstig deze Code heeft BDO een Commissie Publiek Belang (CPB) ingesteld.

De Commissie is een vaste commissie van de RvT van BDO Holding B.V. en heeft primair als taak om toe te zien op de borging van het publieke belang binnen BDO Audit & Assurance B.V., maar heeft ook als taak voor zover relevant – over de grenzen van de Code heen – op de andere bedrijfs-onderdelen van BDO Holding B.V. toezicht te houden.

De Commissie bestaat uit Mariëtte Doornekamp-Rijkers, extern lid en tevens voorzitter, Paul Thijssen, extern lid en Bert Scholten, intern lid en partner-aandeelhouder bij BDO.

Op pagina 4 van dit transparantieverlag is een verslag van de CPB opgenomen.

LINES OF SERVICE

In het kader van de beroepsuitoefening is de organisatie ingedeeld in vier Lines of Service (LoS):

- Audit & Assurance (A&A);
- Accountancy & Bedrijfsadvies (A&B);
- Belastingadvies (BA);
- Consultancy (CO).

De beheersstructuur van de accountantsorganisatie kenmerkt zich door een verdeling van taken en bevoegdheden (en daarmee samenhangende verantwoordelijkheden) over een tweetal bestuursorganen. Dit zijn: het bestuur van de accountantsorganisatie en het managementteam van de Line of Service Audit & Assurance (MT A&A).

STRUCTUUR ACCOUNTANTSORGANISATIE

Binnen de accountantsorganisatie is het dagelijks beleid opgedragen aan RvB-lid Jouke Jelgerhuis Swildens, die daarin wordt bijgestaan door het MT A&A. In 2014 bestond het MT A&A uit:

- Jouke Jelgerhuis Swildens, lid RvB en partner-aandeelhouder;
- Marcel Mans, partner-aandeelhouder;
- Pieter-Paul Saasen, partner-aandeelhouder.

Het MT A&A is verantwoordelijk voor het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de beroeps- en praktijkuitoefening door onze accountants. De uitoefening van deze taak van het MT A&A vindt plaats binnen de normen van het stelsel van kwaliteitsbewaking en risicobeheersing zoals die voor BDO als geheel zijn neergelegd in het Reglement Beroeps- en Praktijkuitoefening. De normen in dit reglement gelden voor alle binnen BDO werkzame en de daaraan verbonden professionals. Het betreft hier meer algemene normen die bijvoorbeeld de integere bedrijfsvoering en de onafhankelijkheid van de BDO-groep en haar externe accountants moeten waarborgen. Op grond van het voorgaande zijn de leden van het bestuur van de accountantsorganisatie als *beleidsbepaler* en de leden van het MT A&A als *medebeleidsbepaler* aangemerkt.

In 2014 zijn acht functionele regio's gevormd in de A&A-praktijk met als doel het verbeteren van de aansturing van de praktijk.

Deze acht A&A-regio's worden aangestuurd door een praktijkleider (partner-aandeelhouder).

De praktijkleider A&A is verantwoordelijk voor:

- de kwalitatieve bezetting van de regio;
- de communicatie over vaktechnische ontwikkelingen binnen de regio (in overleg met Bureau Vaktechniek);
- de portefeuilleverdeling, de ontwikkeling van de accreditaties en toekomstige aanwas van auditors (in overleg met de afdeling Quality & Risk Management (QRM));
- het opvolgen van door QRM gesignaleerde risico's en overige bevindingen;
- een structurele aanpak van bovengenoemde criteria gericht op de middellangetermijndoelstelling van een kwalitatief sterke bezetting van de auditpraktijk van de regio.

Binnen de accountantsorganisatie zijn 34 partner-aandeelhouders en 21 salary-partners werkzaam. De meerderheid van deze beroepsbeoefenaren is ingeschreven als extern accountant in het register van de AFM.



COMPLIANCE OFFICER

De compliance officer ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving in opdracht van de (mede-) beleidsbepalers en adviseert de RvB over de inrichting van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Op 1 januari 2014 heeft Jeannot Evers zijn taak als compliance officer neergelegd om zich meer te kunnen richten op zijn verantwoordelijkheden als partner-aandeelhouder binnen de Line of Service Accountancy & Bedrijfsadvies. Met ingang van 1 januari 2014 is Anne van Och-van Gool benoemd tot compliance officer. Bianca Baaijens is plaatsvervangend compliance officer.

QUALITY & RISK MANAGEMENT

De afdeling Quality & Risk Management (QRM) ondersteunt de compliance officer en risk manager bij het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving en risico- en reputatiebeheersing van de organisatie. Daarnaast ondersteunt QRM de professionals bij diverse vraagstukken op het terrein van onafhankelijkheid, cliënt- en opdrachtacceptatie, etc. QRM richt zich niet alleen op de A&A-praktijk, maar zij is tevens werkzaam voor de Lines of Service A&B, BA en CO.

QRM valt binnen de RvB onder de portefeuille van Jouke Jelgerhuis Swildens. Tot 1 januari 2014 was Jeannot Evers tevens risk manager/onafhankelijkheidsfunctionaris. Met ingang van 1 januari 2014 heeft Bianca Baaijens deze verantwoordelijkheden overgenomen. Anne van Och-van Gool is plaatsvervangend risk manager/onafhankelijkheidsfunctionaris.

Met ingang van januari 2014 zijn de afdelingen QRM en Juridische Zaken samengevoegd tot één organisatorische eenheid QRM & Legal. Door een verdere samenwerking tussen QRM en Juridische Zaken wordt één 'loket' gerealiseerd waar professionals terecht kunnen met vragen over compliance, risicomanagement en juridische aangelegenheden. Binnen QRM & Legal zijn naast de compliance officer en de risk manager zes medewerkers werkzaam (4,4 fte).

BUREAU VAKTECHNIEK

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

- goedgekeurde standaarden voor de praktijkuitoefening beschikbaar te stellen;
- informatieverstrekking over diverse vaktechnische ontwikkelingen, onder andere via nieuwsbrieven;
- een deel van de vaktechnische opleiding te ontwikkelen en te verzorgen, inclusief de periodieke VTO's (Vaktechnisch Overleg) op de locaties;
- complexe vaktechnische vraagstukken van professionals op te lossen;
- de afwikkeling van de verplichte consultatieprocedure;
- een review van IFRS-jaarverslagen van Organisaties van Openbaar Belang voordat de accountantsverklaring wordt verstrekt;
- de secretariële ondersteuning van de Commissie Toezicht Beroepsuitoefening (CTB);
- een documentatiecentrum te beheren.

Binnen BVT is expertise aanwezig op het gebied van audit & assurance, externe verslaggeving, corporate governance, kwaliteit, fiscaliteit en ondernemingsrecht. Ruud Vergoossen (partner-aandeelhouder) heeft over 2014 de leiding gehad over de sectie Audit & Assurance van BVT. Met ingang van 1 januari 2015 is die leiding overgegaan naar Dick van Onzenoort (partner). Naast genoemden bestaat de sectie Audit & Assurance binnen BVT uit 14 fulltime en parttime medewerkers (totaal 9 fte).

3 Internationaal netwerk BDO

INTERNATIONALE STRUCTUUR

BDO Nederland kenmerkt zich door lokaal ondernemerschap in een internationaal netwerk. BDO is aangesloten bij het internationale BDO-netwerk. Dit netwerk is een service-entiteit ten behoeve van de bij haar aangesloten organisaties, ook wel 'member firms' genoemd. De member firms die deel uitmaken van het internationale BDO-netwerk zijn lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid.

BDO is de merknaam voor het BDO-netwerk en voor ieder van de BDO member firms. Lidstaten zijn al dan niet stemgerechtigd (één stem per lidstaat). De dienstverlening binnen het BDO-netwerk wordt gecoördineerd door Brussels Worldwide Services BVBA, een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar Belgisch recht, statutair gevestigd te Brussel.

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

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

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

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

GOVERNANCE BINNEN HET NETWERK

Council

De Council bestaat uit vertegenwoordigers van stemgerechtigde member firms en vertegenwoordigt de leden van BDO International Ltd in de algemene vergadering. De Council benoemt de Global Board en verleent goedkeuring aan aanpassingen in de 'Articles and Regulations' van BDO International Ltd.

Onze voorzitter van de Raad van Bestuur, Reinder Brummelman, vertegenwoordigt Nederland binnen de Council.

Global Board

De Global Board is de Raad van Bestuur van BDO International Ltd en bestaat uit een vertegenwoordiger van de zeven grootste aangesloten member firms. Deze vertegenwoordigers worden telkens voor een periode van drie jaar aangesteld. Deze aanstelling wordt goedgekeurd door de Council.

De Global Board bepaalt het beleid en de prioriteiten van het netwerk en ziet toe op de werkzaamheden van het Global Leadership Team. De Global Board vergadert minimaal vier keer per jaar.

Namens Nederland is Reinder Brummelman (voorzitter van de Raad van Bestuur) lid van de Global Board.

Global Leadership Team

Het Global Leadership Team coördineert de dagelijkse activiteiten van het netwerk. Het Global Leadership Team bestaat uit de volgende personen: Chief Executive Officer BDO International Ltd (voorzitter), Global Heads of Audit & Accounting, Tax, Advisory, People, Clients & Markets, Network Development, CEO Europe, CEO Asia-Pacific en Head of Brussels Worldwide Services BVBA Legal Department.

De CEO van BDO International Ltd wordt aangesteld door de Global Board. De CEO benoemt de overige leden van het Global Leadership Team met voorafgaande goedkeuring door de Global Board.

Internationale commissies

De internationale commissies bestaan uit professionals van BDO member firms en Brussels Worldwide Services BVBA en stellen beleid, materialen en richtlijnen op ter ondersteuning van de member firms.

De belangrijkste commissies zijn:

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

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

KENGETALLEN BDO WERELDWIJD

| Omzet | 2014 | 2013 |
|-------------------------------|-------|-------|
| Omzet (bedragen in € miljoen) | 5.170 | 4.920 |
| Aandeel service lines: | | |
| Audit & Accounting | 57% | 59% |
| Tax | 21% | 20% |
| Advisory | 22% | 21% |

| Spreiding | 2014 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|
| Aantal landen | 151 | 144 |
| Aantal kantoren | 1.328 | 1.264 |

| Medewerkers | 2014 | 2013 |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Partners | 5.037 | 4.908 |
| Professionele staf | 45.940 | 43.461 |
| Ondersteunende staf | 8.451 | 8.020 |
| Totaal aantal medewerkers | 59.428 | 56.389 |

INTERNATIONALE DIENSTVERLENING OP HET TERREIN VAN AUDIT & ASSURANCE

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

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

KWALITEITSONDERZOEKEN INTERNATIONAAL

BDO International Ltd verstrekt richtlijnen voor het ontwerp en de implementatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking. BDO International Ltd toetst periodiek of BDO Nederland zich houdt aan deze voorschriften en kwaliteitsregels zoals overeengekomen in internationaal verband. Deze Quality Assurance Review (QAR) vindt in beginsel elke drie jaar plaats. Eind 2013 heeft BDO International Ltd dit onderzoek voor het laatst uitgevoerd bij BDO Audit & Assurance B.V. De conclusie van dit onderzoek luidt als volgt: 'acceptable with some areas to improve'. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn door het MT A&A in 2014 opgevolgd.

4 Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het leveren van de hoogst mogelijke kwaliteit ligt voor ons aan de basis van onze dienstverlening en de vertrouwensrelatie die wij met onze klanten opbouwen. Onze waarden, zoals vastgelegd in de Gedragscode, bieden een duidelijk kader en dienen voor al onze medewerkers als leidraad voor het kwaliteitsbesef bij de uitvoering van werkzaamheden. De Bedrijfscode maakt duidelijk wat klanten, medewerkers en de maatschappij van BDO mogen verwachten en waarop zij BDO mogen aanspreken. In de Gedragscode wordt het gewenste gedrag van onze partners en medewerkers beschreven. Elke BDO'er heeft de verantwoordelijkheid de Gedragscode na te leven. De vier kernwaarden van BDO: persoonlijk, passie, professioneel en pragmatisch zijn in de Gedragscode uitgewerkt in algemene uitgangspunten voor ons gedrag.

Het kwaliteitsbeleid van BDO is afgeleid van het strategisch beleid en in overeenstemming met de afspraken binnen het internationale BDO-netwerk. De doelen van dit algemene kwaliteitsbeleid zijn:

- voldoen aan legitieme verwachtingen en behoeften van klanten, medewerkers en de maatschappij;
- voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- beheersing van significante en materiële risico's.

Stelsel van kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbevordering

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

De zorgplicht die rust op de accountantsorganisatie geldt dus zowel voor het inrichten en bewaken van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als het treffen van waarborgen, zodat uitsluitend accountants die voldoen aan de normen van de beroepsorganisatie NBA, controleverklaringen afgeven.

ACCREDITATIE

Door het stellen van accreditatienormen voor professionals wordt gewaarborgd dat de dienstverlening professioneel is en tegen een hoge kwaliteitsstandaard wordt geleverd. Hiervoor heeft BDO specifieke

ervaringseisen en deskundigheidsnormen gesteld. Accreditatie is onder meer vereist voor het uitvoeren van assuranceopdrachten en voor het uitvoeren van assuranceopdrachten bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's). Ook is accreditatie vereist voor het uitvoeren van opdrachten waarbij de verslaggevingsgrondslagen gebaseerd zijn op IFRS of US GAAP.

Daarnaast zijn door de branchegroepen Woningcorporaties en Zorg nadere voorwaarden gedefinieerd over de inzet van branchespecialisten op bepaalde typen opdrachten. De voorwaarden binnen de Branchegroep Woningcorporaties worden in 2015 verder in detail uitgewerkt. De afdeling Quality & Risk Management (QRM) voert jaarlijks een evaluatie uit op de toegekende accreditaties voor assuranceopdrachten. De overige accreditatiecategorieën, zoals specifieke verslaggevingsgrondslagen, worden eens per twee jaren geëvalueerd.

Het accreditatiebeleid als waarborg voor kwaliteit is alleen effectief wanneer bij de toekenning van opdrachten aan geaccrediteerde partners de span-of-control (omvang opdrachtportefeuille) eveneens in ogenschouw wordt genomen. Anders bestaat het risico dat een partner te weinig betrokkenheid op de opdracht heeft waardoor de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht alsnog onvoldoende kan worden geborgd. In 2015 zal BDO ernaar streven een verdere focus aan te brengen bij een aantal partners zodat zij zich kunnen richten op opdrachten waarvoor zij zijn geaccrediteerd.

Eind 2013 is het gewijzigde accreditatiebeleid voor accountants vastgesteld. Eén van de wijzigingen betrof een nadere uitwerking van het proces tot terug verkrijgen van tekeningsbevoegdheid na intrekking vanwege tekortschietende kwaliteit. Een belangrijk onderdeel van dit proces is de toetsing van de kwaliteit van de beroepsuitoefening door de toekenning van kwaliteitsreviews. In 2014 hebben twee partners in dit proces gezeten, dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat één partner besloten heeft de accreditatie definitief in te leveren.

CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Het commerciële beleid van BDO is gebaseerd op het met de hoogst mogelijke kwaliteit bedienen van klanten. Bij cliënt- en opdrachtacceptatie is de vraag: willen en kunnen we de klant bedienen? Elementen die hierbij een rol spelen zijn integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid.

De procedure voor centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie geldt voor de gehele BDO-organisatie. De verantwoordelijke partner dient voor elke nieuwe opdracht en – jaarlijks – voor elke doorlopende accountantsopdracht een geautomatiseerd cliënt- en opdracht(her)acceptatieformulier (COF) in

te vullen. Hierin worden overwegingen inzake integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid verder uitgewerkt. Indien bijvoorbeeld voor de uitvoering van een bepaalde opdracht accreditatie is vereist, wordt dit door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) getoetst. Indien een partner niet is geaccrediteerd voor het uitvoeren van de opdracht, zal QRM een andere eindverantwoordelijke partner aanwijzen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt QRM actief betrokken in het acceptatieproces.

In 2014 was QRM bij circa 5.500 formulieren (COF) actief betrokken bij de opdrachtaanvaarding (2013: 4.500). In 2014 is actieve betrokkenheid van QRM bij de opdrachtaanvaarding (COF) aanzienlijk gestegen door toename van het aantal onafhankelijkheidsvraagstukken die verband houden met de Verordening inzake Onafhankelijkheid (ViO). QRM heeft nadrukkelijk meer aandacht moeten besteden aan onderwerpen zoals combinatie van dienstverlening, langdurige betrokkenheid en fee-verhoudingen.

Er is veelvuldig discussie geweest over diverse adviesopdrachten van de Line of Service (LoS) Consulting en de LoS Belastingadvies. In een aantal gevallen heeft dit ertoe geleid dat de opdracht is bijgesteld. In enkele situaties heeft dit ertoe geleid dat de betreffende opdracht niet is aanvaard. De independence desk (zie ook hoofdstuk 7) heeft een belangrijke rol gespeeld bij de uitleg en interpretatie van de regelgeving op dit terrein.

QRM ziet toe op de volledigheid van de ingediende COF voor wettelijke controleopdrachten. Deze monitoring is een continu proces. QRM ziet eveneens toe op de tijdigheid van ingevulde formulieren (COF) voor de wettelijke controleopdrachten, in een enkel geval is geconstateerd dat het indienen van de COF plaatsvond nadat de werkzaamheden voor de controle waren gestart. In deze gevallen heeft QRM aan de betreffende partner een tekortkoming opgelegd.

Voor alle nieuwe opdrachten moet een COF worden ingediend. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, wordt in COF geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant gevraagd. In COF wordt – naast het akkoord – aan de accountant verzocht de overwegingen inzake mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid vast te leggen. QRM ziet toe op het gebruik van COF voor alle nieuwe opdrachten bij assurancerelaties. In 2014 heeft QRM een aantal keren geconstateerd dat er voor een aangemaakt opdrachtnummer in ons CRM-systeem 'COPProf.Net' geen afgeronde COF was ingediend. In veruit de meeste gevallen betreft het administratieve 'slordigheden' bij het indienen van COF.

De kwalificatie van het risicoprofiel van de opdracht vindt plaats door QRM. QRM beoordeelt of voor het uitvoeren van de opdracht dusdanig specifieke kennis noodzakelijk is dat aanvullende voorwaarden moeten worden gesteld en/of beheersmaatregelen moeten worden getroffen. Hieronder vallen onder meer een verplichte consultatie bij Bureau Vaktechniek (BVT) of aanwijzingen ten aanzien van de teambezetting. Bij controleopdrachten bij OOB's en bij een aantal, door QRM, aangewezen wettelijke controleopdrachten wordt een Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) uitgevoerd. In 2014 heeft QRM bij de afwikkeling van opdrachtacceptaties van zorginstellingen, woningcorporaties en vastgoedbedrijven veelvuldig maatregelen getroffen ter versterking van het controleteam (inzet van de branchegroep) en verplichte BVT-consultaties.

QRM monitort de opvolging van deze aanwijzingen in COF op basis van een deelwaarneming. Hierbij vraagt QRM naar de documentatie waaruit blijkt dat de door QRM gestelde voorwaarden zijn nageleefd. Uit deze monitoring is gebleken dat in een enkel geval de aanwijzing van QRM niet is nageleefd. QRM heeft aan de betreffende partners een schending respectievelijk een tekortkoming opgelegd alsmede herstelmaatregelen getroffen. In geen van deze gevallen was sprake van een aanwijzing in het kader van de uitvoering van een wettelijke controleopdracht.

Beschikbaar stellen van voldoende tijd, mensen en middelen

Om de kwaliteit van de beroepsuitoefening in voldoende mate te kunnen borgen, is de teambezetting op controleopdrachten alsmede de beschikbaarheid van kwalitatief goede medewerkers cruciaal.

| | 2014 | 2013 |
|--------------------------|------------|------------|
| Aantal partners | 58 | 63 |
| Aantal (senior) managers | 111 | 102 |
| Overige teamleden | 426 | 422 |
| | 595 | 587 |

In onderstaande tabel is zowel de relatieve tijdsbesteding op controleopdrachten per functiecategorie opgenomen als het aantal bestede uren:

| 2014 | | | |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Functiecategorie | Wettelijke controle-opdracht OOB | Wettelijke controle-opdracht niet-OOB | Vrijwillige controleopdracht |
| Partners | 11% | 7% | 7% |
| In uren | 1.966 | 28.528 | 10.342 |
| (Senior) managers | 24% | 15% | 16% |
| In uren | 4.272 | 61.924 | 24.976 |
| Overige teamleden | 65% | 78% | 77% |
| In uren | 11.542 | 326.604 | 118.445 |
| Totaal | 100% | 100% | 100% |
| In uren | 17.780 | 417.056 | 153.763 |

| 2013 | | | |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Functiecategorie | Wettelijke controle-opdracht OOB | Wettelijke controle-opdracht niet-OOB | Vrijwillige controleopdracht |
| Partners | 13% | 7% | 8% |
| In uren | 1.999 | 28.662 | 10.419 |
| (Senior) managers | 25% | 15% | 14% |
| In uren | 3.895 | 58.916 | 19.610 |
| Overige teamleden | 62% | 78% | 78% |
| In uren | 9.524 | 304.563 | 108.784 |
| Totaal | 100% | 100% | 100% |
| In uren | 15.418 | 392.141 | 138.813 |

De relatieve betrokkenheid van partners en (senior) managers bij OOB's is ten opzichte van 2013 licht gedaald. Het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten is in 2014 gestegen ten opzichte van 2013. De mutaties worden met name veroorzaakt door de stijging in het aantal bestede uren door senior (managers) en overige medewerkers.

In 2014 is door BDO opnieuw een analyse op de opdrachtportefeuille van partners in de A&A-praktijk uitgevoerd. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd tussen een lid van het MT A&A, QRM en de praktijkleiders over de (omvang van de) opdrachten in portefeuille van de partners in het cluster alsmede over de opvolging op de bevindingen uit de in 2013 uitgevoerde analyse. Een belangrijk aandachtspunt is de evenredige verdeling van tijd en aandacht van een partner over de opdrachten in zijn/haar portefeuille, tevens is de evenredige verdeling van opdrachten binnen het cluster over de partners een punt van aandacht. Een aantal partners is zwaar belast door omvang en aard van de cliënten in portefeuille. Uit de analyse op de opdrachtportefeuille blijkt eveneens de behoefte aan kwalitatief goede medewerkers in de functiegroep managers, deze behoefte doet zich in vrijwel alle regio's voor.

Vanwege het belang van partnerbetrokkenheid bij opdrachten zal QRM – met ingang van 2015 – meer monitoring uitvoeren op het aantal (geschreven) uren dat een partner besteedt aan een opdracht. Wanneer wordt geconstateerd dat een partner beperkt betrokken is geweest, is het van belang om vast te stellen welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen zoals mogelijk de omvang van de portefeuille. Dit is ook onderdeel van de standaard set van kwaliteitsindicatoren waarover accountantsorganisaties in het Transparantieverlag 2015 verplicht moeten rapporteren (onderdeel voorgestelde maatregelen Werkgroep Toekomst Accountantsberoep).

GEHEIMHOUDING

Het beschermen van informatie is binnen BDO een van de hoogste prioriteiten. De digitalisering van informatie speelt hierin een cruciale rol. Bij het uitvoeren van wettelijke en vrijwillige controleopdrachten moeten alle accountants van BDO gebruikmaken van de Audit Process Tool (APT). Elk daarin aangemaakt dossier bevindt zich in een beveiligde en afgeschermdde omgeving en is uitsluitend toegankelijk voor medewerkers die daartoe door de eindverantwoordelijke partner in staat zijn gesteld.

BDO heeft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de informatiebeveiliging vastgelegd in het BDO Informatiebeveiligingsbeleid. Hierin worden ook de algemene beveiligings-eisen beschreven. De ICT security officer is verantwoordelijk voor het rapporteren over beveiligingsincidenten en relevante ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging aan het multidisciplinair samengesteld Forum Informatiebeveiliging.

HET ACCOUNTANTSDOSSIER

In het accountantsdossier verantwoordt de externe accountant zich voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. De wettelijke voorschriften bepalen welke informatie en documentatie het controle-dossier in elk geval moet bevatten (zoals de opdracht-aanvaarding, het controleplan, alle correspondentie met de controleklant, de voornaamste bevindingen van de controle en de onderbouwing van het oordeel). De inhoud van het dossier is belangrijk voor de beoordeling van de uitgevoerde werkzaamheden, zowel in het kader van de interne kwaliteitstoetsing (CTB) als externe kwaliteitstoetsing door de beroepsorganisatie NBA en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Een compleet dossier moet uiteindelijk niet alleen de afgegeven verklaring kunnen ondersteunen, maar ook zichtbaar

maken dat aan de eisen van de wet- en overige regelgeving is voldaan. Uiterlijk twee maanden na ondertekening van de verklaring dient het accountantsdossier te zijn afgesloten ('de 60-dagen-eis'). De werkzaamheden moeten volledig zijn verricht en gedocumenteerd voordat de verklaring wordt afgegeven.

Met behulp van de Audit Process Tool (APT) wordt de naleving van de 60-dagen-eis geautomatiseerd afgedwongen. APT archiveert het dossier 60 dagen na de datum van de accountantsverklaring (nadien alleen nog leesrechten).

CONSULTATIE

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

In de consultatieprocedure wordt onderscheid gemaakt tussen adviezen van BVT met een bindend karakter en adviezen welke vanuit een meer ondersteunende rol worden gegeven. In onder meer de volgende situaties dient een verplichte consultatie – waarvan de uitkomst een bindend karakter heeft – te worden ingediend:

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

In 2014 heeft BVT 432 consultaties afgewikkeld met een bindend karakter. Deze kunnen als volgt worden onderverdeeld:

| Aard consultatie | Aantal in 2014 |
|-----------------------|----------------|
| Controle | 285 |
| Externe verslaggeving | 108 |
| Overige | 39 |
| Totaal | 432 |

KLACHTEN

Klachtenprocedure en klokkenluidersregeling

BDO heeft de klachtenprocedure en klokkenluidersregeling vastgelegd in het 'Reglement inzake indiening en behandeling van klachten' en het 'Reglement inzake melding van misstanden' ('Klokkenluidersregeling'). Deze reglementen zijn opgenomen in de arbeidsvoorwaarden en gelden voor alle werknemers van de aan de groep van BDO Accountants & Adviseurs verbonden rechtspersonen.

In 2014 zijn door de risk manager geen meldingen ontvangen welke verband houden met accountants en/of de accountantsorganisatie.

Klachtenprocedure

BDO beschikt over een reglement inzake behandeling van klachten, welke op de website www.bdo.nl is gepubliceerd. Het reglement bepaalt dat een klacht ter kennis dient te worden gebracht aan de direct betrokkene en/of de clustermanager van die direct betrokkene van BDO. Als de klager van mening is dat de reactie van de direct betrokkene en/of de clustermanager onbevredigend is, kan men de klacht indienen bij de Commissie Klachtbehandeling BDO. In 2014 zijn door de Commissie Klachtbehandeling BDO twee klachten ontvangen over externe accountants. Een klacht hield verband met een vermeend onjuiste samengesteld financieel overzicht en een klacht over het vermeend nalaten van mediation in een geschil.

Civiele procedures

In 2014 loopt nog één civiele procedure die aanhangig is gemaakt tegen BDO Audit & Assurance B.V. in verband met de facturatie van meerwerk bij een wettelijke controleopdracht.

Tuchtzaken tegen externe accountants

In 2014 zijn drie tuchtzaken tegen bij BDO werkzame accountants aanhangig gemaakt. Deze tuchtklachten zijn ook gemeld bij de AFM.

- Een tuchtprocedure is gerelateerd aan de uitvoering van een wettelijke controleopdracht bij een OOB. De betreffende accountant is naar de mening van de klager tekort geschoten bij de uitvoering van zijn werkzaamheden en zou daarbij (onder meer) in strijd met de Verordening Gedragscode (RA's) hebben gehandeld en heeft tevens niet voldaan aan de bepalingen inzake de herstelplicht zoals bedoeld in diezelfde code. De Accountantskamer heeft de zaak in behandeling;
- Een tuchtprocedure is gerelateerd aan vermeende onzorgvuldigheid bij de uitvoering van een faillissementsonderzoek. De Accountantskamer heeft de zaak in behandeling;
- In een tuchtprocedure wordt de accountant onzorgvuldigheid verweten bij de uitvoering van een overige assuranceopdracht/NV COS 4400. In deze zaak heeft de Accountantskamer aan de betreffende accountant een waarschuwing opgelegd.

KLANTTEVREDENHEID

BDO verricht periodiek onderzoek naar de mate van klanttevredenheid. In 2012 is BDO gestart met een programma om nog nadrukkelijker naar klanten te luisteren en prestaties te meten. In samenwerking met een onafhankelijk onderzoeksbureau zijn bij een groot aantal klanten interviews afgenomen. In 2013 is dit klantenonderzoek verder uitgebreid. De 250 bij het onderzoek betrokken klanten gaven BDO in 2014 een 8,1 als gemiddeld cijfer voor de algehele tevredenheid over de geleverde diensten. Deze uitkomst ligt in lijn met de tevredenheid in voorgaande jaren. De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om individueel, regionaal en organisatiebreed de kwaliteit van onze relatie en dienstverlening te verbeteren. Ook wordt een deel van de uitkomsten geanonimiseerd gebruikt als casusmateriaal voor het trainingsaanbod uit de BDO Talent Academie.

Naast het kwalitatief onderzoek d.m.v. interviews is in 2014 voor het eerst ook een online klantenonderzoek uitgevoerd. Hieraan hebben 673 relaties deelgenomen. De gemiddelde tevredenheid over de dienstverlening kwam hier uit op een 7,8.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

In 2013 is voor het laatst een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij alle BDO-medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat 97% van de medewerkers kwaliteit als een belangrijk onderdeel van het werk beschouwt. Het overgrote gedeelte van de medewerkers is trots tot zeer trots op de BDO-organisatie. Deze uitslag geeft BDO vertrouwen dat de basis van de relatie tussen werknemer en werkgever positief is. Uit dit onderzoek blijken ook aandachtspunten zoals het meer mogen geven van feedback door leidinggevende en het meer moeten vragen om feedback door de leidinggevende. Ook geven medewerkers aan meer helderheid te willen krijgen over de verwachtingen van individuele medewerkers in het kader van de strategie. BDO heeft in 2014 deze aandachtspunten vertaald in aanpassingen in het opleidingsprogramma en verdere verduidelijking van de functieprofielen en bijbehorende competenties. Het door leidinggevende herkennen van talent en de ruimte die individuele medewerkers ervaren om eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen, wordt positief gewaardeerd door BDO-medewerkers.

HANDHAVINGSBELEID

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

- een tekortkoming betreft een eenmalige overtreding van de regels en procedures, waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie;
- een structurele tekortkoming betreft het meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering;
- een schending is het een of meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij

gevolgen kunnen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie. De betrokkene wordt door QRM op de hoogte gesteld. QRM rapporteert aan de RvB, die kan besluiten tot het opleggen van een bestuurlijke maatregel, zoals een schriftelijke waarschuwing;

- een ernstige schending: blijvend opzettelijk negeren van de regels en procedures ondanks eerdere waarschuwingen en/of sancties dan wel een zodanige overtreding dat naar oordeel van de RvB de kwalificatie 'ernstige schending' gerechtvaardigd is.

Het handhavingsbeleid is er primair op gericht transparantie te bewerkstelligen in de wijze waarop de organisatie omgaat met overtredingen van normen en procedures. Het beleid moet duidelijkheid verschaffen over de normen die belangrijk zijn in het kader van professionaliteit. Om deze transparantie te bewerkstelligen zijn alle geregistreerde overtredingen, de aard van de kwalificatie en de omstandigheden die tot deze kwalificatie hebben geleid, opgenomen in de nieuwsbrieven van QRM.

Stelsel van kwaliteitsbewaking

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

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

Het toezicht op de naleving van de maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing vindt doorlopend plaats door QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. De compliance officer is een belangrijk aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers en voor de AFM als externe toezichthouder. QRM oefent onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit toezicht moet waarborgen dat binnen BDO de relevante (sectorspecifieke) wet- en regelgeving en de daarvan afgeleide interne regelgeving worden nageleefd. De uitkomsten van het onderzoek naar de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2014 zijn vastgelegd in een QRM-verslag dat door de compliance officer en de risk manager aan de RvB wordt verstrekt. Dit verslag wordt ook besproken met de RvT.

Het toezicht van QRM is gericht op de naleving van de regels in het kader van de Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties), Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme), normen voor onafhankelijkheid, vakbekwaamheid (o.a. Nadere Voorschriften Permanente Educatie) en cliënt- en opdrachtacceptatie.

In overeenstemming met de uitgangspunten van het handavingsbeleid zijn in 2014 de volgende overtredingen van het kwaliteitsbeleid (gerelateerd aan controleopdrachten) gekwalificeerd als schending:

- Niet opvolgen van de OKB-procedure: In één geval is een 'vrijwillige' OKB niet afgerond vóór de afgiftedatum van de controleverklaring. De betrokken externe accountant heeft aangegeven niet op de hoogte te zijn van het feit dat formele afronding van de OKB nodig was voordat afronding van de controle plaats zou vinden. Het MT A&A heeft besloten de accreditatie van de betreffende accountant voor assuranceopdrachten tijdelijk in te trekken. Aanvullend is een dossieronderzoek door de organisatie ingesteld naar de betreffende opdracht;
- Bij de interne kwaliteitstoetsing (CTB) zijn één of meerdere tekortkomingen in een dossier aangetroffen die (tezamen) leiden tot een onvoldoende oordeel over het dossier (verder opgenomen in paragraaf 'CTB-onderzoek').

Overige – door QRM geconstateerde – overtredingen waren niet dusdanig van aard dat hierdoor de integere en/of beheerste bedrijfsvoering van de accountantsorganisatie mogelijk risico zou lopen. Deze overtredingen zijn wel gemeld aan de betrokkenen, maar hebben niet geleid tot maatregelen door de organisatie. Het betreft tekortkomingen in het naleven van de procedures.

De bevindingen en voorgestelde kwalificaties worden door QRM schriftelijk gerapporteerd aan de betrokkene, die de mogelijkheid heeft om hierop te reageren ('hoor en wederhoor'). Daarna worden de definitieve bevindingen en kwalificaties vastgelegd in het schendingenregister. Afhankelijk van de classificatie van de overtreding kunnen bestuurlijke of disciplinaire maatregelen worden opgelegd door de RvB.

Toezicht op de professionele dienstverlening

De organisatie heeft een aantal instrumenten om toe te zien op de kwaliteit van de beroepsuitoefening. Het betreft hier instrumenten zoals OKB, zoeklichtonderzoek (ZLO) in de vorm van themaonderzoeken of incidentonderzoeken) en CTB (Commissie Toezicht Beroepsuitoefening). Dit instrumentarium is ondergebracht bij QRM waardoor een dynamisch en efficiënt systeem van kwaliteitsbewaking bestaat en er tevens een allesomvattend overzicht is over de uitkomsten van het toezicht op de beroepsuitoefening.

DE INTEGRALE KWALITEITSMETING

In 2013 heeft BDO een integrale kwaliteitsmeting in de A&A-praktijk uitgevoerd. Het doel van deze kwaliteitsmeting was:

- het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van de professionele oordeelsvorming door accountants in de controlepraktijk van BDO;
- inzicht krijgen in welke maatregelen nodig zijn ter versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbewaking teneinde de kwaliteit van de professionele oordeelsvorming te waarborgen.

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de integrale kwaliteitsmeting zijn maatregelen getroffen die moeten bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de controlepraktijk. In de Roadmap Kwaliteit heeft BDO de korte- en (middel)langetermijnacties gericht op kwaliteitsverbetering nader uitgewerkt. In 2014 heeft verdere uitwerking en implementatie plaatsgevonden van de volgende – in 2012/2013 opgestarte maatregelen uit de Roadmap Kwaliteit:

- het concentreren dan wel vergroten van de controlepraktijken door het clusteren van locaties;
- het aanstellen van een praktijkleider per cluster die als aanspreekpunt binnen het cluster fungeert op het gebied van kwaliteit van de controlepraktijk;
- het upgraden van het cursusprogramma waaronder het verzorgen van vaktechnische bijeenkomsten over onderwerpen uit de Nadere voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS);
- de uitrol van een 'Training-on-the job' programma;
- de uitrol van verplicht te volgen e-learning's over de BDO Audit Approach;
- het uitbrengen van vaktechnische memo's over onderwerpen die op grond van de uitkomsten van de integrale kwaliteitsmeting nadere aandacht behoeven, waaronder het gebruik van 'test of controls' en 'other substantive procedures';
- het beschikbaar stellen van 'best practices' door BVT;
- het optimaliseren van de geautomatiseerde cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure;
- het verbeteren van de toegankelijkheid van interne regelgeving door structurering hiervan in de 'Beroeps- en praktijkcode' en de 'Organisatiecode'.

Opvolging kwaliteitsmeting

Teneinde meer zicht te krijgen op de effectiviteit van deze maatregelen (en daarmee de verbeteringen in de controlepraktijk) is begin 2014 een opvolgend onderzoek in het kader van de kwaliteitsmeting uitgevoerd. Dit dossieronderzoek is gericht op de planningsfase en op de uitvoeringsfase van de interim-controle van boekjaar 2013 en is uitgevoerd door een externe toetsers. Per partner is één van de dossiers die eerder in 2013 in de kwaliteitsmeting was betrokken, geselecteerd voor onderzoek.

Op grond van de opvolging op de kwaliteitsmeting kan worden geconcludeerd dat de focus op kwaliteit bij vrijwel alle auditteams aanwezig is ('sense of urgency'). Uit de onderzochte dossiers blijken enerzijds zichtbare kwaliteitsverbeteringen alsmede een verhoogde PKI, anderzijds blijven er ook nog voldoende aanbevelingen over om te verbeteren.

Om een volledig beeld te kunnen vormen over de gerealiseerde verbeteringen alsmede de aandachtspunten, heeft het MT A&A in het voorjaar van 2014 besloten om – van de in de opvolging op de kwaliteitsmeting onderzochte dossiers – tevens de uitvoerings- en afrondingsfase te beoordelen. Dit onderzoek is in het najaar van 2014 uitgevoerd en heeft evenals de eerder uitgevoerde onderzoeken een coachend karakter. De uitkomsten daarvan worden verwerkt door het MT A&A in samenwerking met BVT en QRM.

CTB-ONDERZOEK

Het CTB-onderzoek ondersteunt de verschillende MT's bij het beeld over de kwaliteit van de beroepsuitoefening. In het CTB-onderzoek wordt een oordeel geveld over de onderzochte dossiers, niet over een partner.

Partners worden minimaal één keer per drie jaar getoetst. Nieuw aangestelde partners worden direct in het eerste jaar van functioneren als partner getoetst. Onder meer de volgende zaken kunnen aanleiding zijn een partner eerder te toetsen:

- signalen vanuit eerdere CTB-onderzoeken of andere kwaliteitstoetsingen (bijvoorbeeld dossieronderzoek AFM, CKO, QAR, ZLO);
- geregistreerde overtredingen in het schendingenregister;
- overige aanwijzingen ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening.

Het CTB-onderzoek zou feitelijk een sluitstuk in het toezicht op de beroepsuitoefening van de accountants moeten zijn. Wanneer in het CTB-onderzoek alsnog een dossier als onvoldoende wordt beoordeeld, leidt dit tot een oorzakenanalyse waarbij wordt vastgesteld of sprake is van een:

- ongelukkig gekozen dossier c.q. een incidentele misser;
- signaal van tekortschietende kwaliteit van beroepsuitoefening.

In het CTB-beleid 2014 zijn verder aanpassingen gemaakt die moeten bijdragen aan de zorgvuldigheid van het proces van onderzoek. Het betreft:

- gebruik van het 4-ogenprincipe per dossiertoetsing (teamleider en toetsers);
- inzet van externe teamleiders en toetsers afhankelijk van de aard van de dossiers (OOB) en de reden van selectie (selectietraject, hertoetsing);
- extern lid in de CTB-commissie ter verdere objectivering van oordeelsvorming.

CTB-review AFM

Op 13 oktober 2014 heeft de AFM een review uitgevoerd op een dossier dat eerder door de CTB-commissie als 'voldoende' is beoordeeld. Deze review had tot doel vast te stellen of de door BDO gehanteerde norm bij dossiertoetsingen vergelijkbaar is met de norm die de AFM gebruikt bij haar onderzoeken. Feitelijk is sprake van een 'herhaling' van het CTB-onderzoek. BDO heeft zélf het betreffende dossier aan de AFM voorgelegd voor toetsing.

Een deel van de bevindingen van de AFM is eveneens door de CTB-toetsers opgemerkt, niettemin was sprake van een andere weging van bevindingen. Belangrijke discussie in dit verband is het kwalificeren van een bevinding als een tekortkoming in controle-informatie of een tekortkoming in de controle-documentatie.

Alles overwegend heeft de AFM de betreffende beoordeelde sectie in het dossier als onvoldoende beoordeeld. De CTB-commissie heeft kennisgenomen van de uitkomst van de review van de AFM en deze ervaring meegenomen in het (destijds nog lopende) CTB-onderzoek.

Uitkomsten CTB-onderzoek Audit & Assurance 2014

24 partners en medewerkers maakten deel uit van het onderzoek 2014. Zij zijn op grond van de volgende redenen opgenomen in de selectie:

- laatste jaar selectietraject (3 senior managers);
- pilot toekennen tekeningsbevoegdheid aan senior manager voor vrijwillige controles (1 senior manager);
- hertoetsing als gevolg van uitkomst CTB-onderzoek 2013 (5 partners);
- 1^e jaar als partner (1 partner);
- reguliere selectie (14 partners).

In 2014 zijn 48 dossiers onderzocht waarbij in 33 dossiers sprake is van minder ernstige of ernstige tekortkomingen in het naleven van de controlestandaarden. BDO is van mening dat het relatief hoge aantal dossiers met bevindingen voor een belangrijk deel is toe te schrijven aan het aanscherpen van het normenkader ten opzichte van eerdere jaren.

Bij 8 dossiers is sprake van dusdanig zwaarwegende bevindingen dat BDO hieraan verdere opvolging zal geven in het kader van haar zorgplicht als accountantsorganisatie. De betreffende accountants worden verzocht voor deze dossiers een herstelplan op te stellen. In dit herstelplan moet worden aangegeven of sprake is van:

- een fundamentele fout in de jaarrekening;
- ernstige twijfel over de strekking van de controleverklaring.

Aangezien de uitkomsten van het CTB-onderzoek begin 2015 bekend zijn geworden, zal verdere afwikkeling van de herstelplannen in het voorjaar van 2015 plaatsvinden.

De uitkomsten van de integrale kwaliteitsmeting in 2013 hebben de organisatie er eerder bewust van gemaakt dat een groot deel van de controlepraktijk nog niet op het gewenste niveau is. Dit betekent dat het CTB-onderzoek voornamelijk niet als sluitstuk in het toezicht op de beroepsuitoefening kan worden beschouwd. Het is een instrument dat de organisatie nu gebruikt om individuele professionals te monitoren en verdere bewustwording en alertheid te creëren over de eisen die de organisatie stelt aan beroepsuitoefening. De uitkomst hiervan moet – in zijn geheel beschouwd – richting geven aan de maatregelen die de organisatie moet treffen ter verbetering van kwaliteit. In een aantal gevallen zijn maatregelen van individuele aard noodzakelijk, de organisatie zal niettemin vooral ook naar de brede oorzaken moeten kijken van het mogelijk tekortschieten van kwaliteit. De CTB-commissie heeft een oorzakenanalyse opgenomen in de CTB-rapportage 2014.

Op hoofdlijnen ziet BDO de volgende achterliggende oorzaken van de onvoldoende dossiers:

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

In 2015 zal nadrukkelijk verdere verdieping moeten plaatsvinden van de oorzaken van geconstateerde tekortkomingen op individueel niveau.

Partners waarbij sprake is van een dossier met een onvoldoende oordeel voeren een normoverdragend gesprek met een lid van de RvB en een lid van het MT A&A. Hierbij wordt voorafgaand aan het gesprek een verbeterplan opgesteld door de betreffende partner. Aanvullend wordt voor een aantal partners een coachingtraject ingezet, mogelijk in combinatie met enkele dossierreviews voor afgifte van de controleverklaring.

OPDRACHTGERICHTE KWALITEITSBEOORDELING

De Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) neemt een prominente plaats in het stelsel van kwaliteitsbewaking in. Het is een maatregel in preventieve sfeer (voor afgifte van de controleverklaring) die wordt ingezet bij controledossiers waarbij sprake is van een openbaar belang of verhoogd risicoprofiel.

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

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

QRM kan tevens besluiten om, bijvoorbeeld bij opdrachten met een verhoogd risicoprofiel, een 'vrijwillige' OKB in te plannen. Op deze wijze is de OKB een instrument dat wordt ingezet om de kwaliteit van de beroepsuitoefening voor een individueel dossier te waarborgen. De vastlegging van het toewijzen van een OKB'er aan de opdracht vindt plaats in het traject van opdrachtacceptatie (COF). Bij het toewijzen van een OKB'er aan een opdracht overweegt QRM in hoeverre de OKB'er objectief en voldoende deskundig is. BDO heeft voor de controle van de jaarrekeningen over het boekjaar 2013, 70 OKB's toegewezen (circa 5% van het totaal aantal wettelijke controleopdrachten).

Om de effectiviteit van de OKB te waarborgen, is een vaste groep van OKB'ers aangewezen. Ter beoordeling van de effectiviteit van de OKB wordt een aantal opdrachten in het CTB-onderzoek geselecteerd. De uitvoering van de toetsing van deze geselecteerde opdrachten vindt plaats door een externe toetsen en/of teamleider.

In zijn algemeenheid constateert QRM een steeds verdere verschuiving naar kwaliteitsmaatregelen in preventieve sfeer. Dit past naar onze mening ook binnen de zorgplicht van de accountantsorganisatie om kwaliteit te waarborgen. Deze verschuiving betekent niettemin een belasting van de controlepraktijk in een periode waarin de druk al hoog is. Om de belasting te beperken heeft QRM de vaste groep van OKB-partners uitgebreid met enkele (senior) managers, die de OKB'er op opdrachten kunnen ondersteunen. De gehele groep OKB-partners en (senior) managers heeft in januari 2015 een training gevolgd.

Met ingang van 2013 worden op enkele opdrachten externe OKB'ers ingezet. BDO is van mening dat de inzet van externe OKB'ers een sterke maatregel vormt voor dossiers waarbij sprake is van onafhankelijkheidsbedreiging of dossiers welke om andere redenen als zeer risicovol worden aangemerkt. In aanvulling: de externe OKB'ers zijn soms noodzakelijk om de eerder genoemde beperkingen op het terrein van capaciteit aan te vullen.

IFRS-REVIEW

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

ZOEKLICHTONDERZOEK

QRM kan besluiten om een zoeklichtonderzoek (ZLO) in te stellen om meer risicovolle opdrachten te onderzoeken of om opdrachten themagericht te onderzoeken.

In 2014 is één zoeklichtonderzoek uitgevoerd naar de uitvoering van een wettelijke controleopdracht in verband met signalen van mogelijk tekortschietende kwaliteit. QRM vond nader onderzoek naar dit dossier passend in het kader van de zorgplicht.

Het onderzoek is uitgevoerd door een BDO-partner (ondersteund door BVT) en heeft zich gericht op de vraag of:

- in het dossier een deugdelijke grondslag bestaat voor de verstrekte verklaring;
- als geen deugdelijke grondslag in het dossier vastligt, er – op basis van aanvullend verkregen/te verkrijgen controle-informatie – kan worden vastgesteld dat ten onrechte een goedkeurende verklaring is verstrekt.

De betreffende partner heeft begin 2015 gerapporteerd over de uitkomsten van het onderzoek en ligt ter nadere beoordeling bij QRM.

5 Extern toezicht

BDO Audit & Assurance B.V. beschikt over een vergunning in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en valt derhalve onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daarnaast valt BDO onder het periodieke toezicht van het College Kwaliteitsonderzoek (CKO) van de NBA. Door het CKO is in 2014 geen onderzoek uitgevoerd bij BDO.

MELDINGEN AAN DE AFM

De afdeling Quality & Risk Management (QRM) verzorgt de verplichte meldingen aan de AFM en de wijzigingen in de vergunningsgegevens in het AFM-register. De meldingen en wijzigingen betreffen het in- en uitschrijven van externe accountants, mutaties in (mede)beleidsbepalers, het melden van tussentijdse beëindigingen van wettelijke controleopdrachten, het melden van aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants en het melden van incidenten.

In 2014 zijn drie aanhangig gemaakte tuchtzaken aan de AFM gemeld (2013: geen). Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de paragraaf 'Tuchtzaken tegen externe accountants' in hoofdstuk 4.

Daarnaast zijn drie meldingen (2013: elf) gedaan inzake het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht. Geen van de gedane meldingen heeft betrekking op een Organisatie van Openbaar Belang (OOB). Er zijn in 2014 geen opdrachten (2013: geen) tussentijds beëindigd vanwege vak-technische conflicten of andersoortige belemmeringen in de uitvoering van de opdracht.

In 2014 zijn geen incidenten gemeld aan de AFM (2013: geen). BDO heeft in 2014 over één controle-dossier van een OOB-verzekeraar nader overleg gevoerd over fundamenteel foutenherstel in de jaarrekening 2013.

ONDERZOEK IN HET KADER VAN HET DOORLOPEND TOEZICHT DOOR DE AFM

In 2014 heeft de AFM geen onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de door BDO uitgevoerde wettelijke controleopdrachten. Het laatste onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode september 2011 tot en met januari 2012. De uitkomsten van dit onderzoek zijn toegelicht in het Transparantieverlag 2012.

De AFM heeft aangekondigd in het eerste half jaar van 2015 een onderzoek in het kader van het doorlopend toezicht te zullen uitvoeren. Een deel van dit onderzoek is in januari 2015 uitgevoerd in de vorm van een joint inspection met de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (zie ook paragraaf inspection PCAOB). Deze joint inspection is uitgevoerd op één controledossier, eveneens zijn door beide toezichthouders vragen gesteld over het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

De AFM heeft nog geen rapport uitgebracht waarin de uitkomsten van dit onderzoek zijn weergegeven. Er heeft wel mondeling terugkoppeling plaatsgevonden aan de betrokken individuele externe accountant alsmede aan de voorzitter van het MT A&A (tevens lid van de Raad van Bestuur). BDO onderzoekt momenteel de door de AFM teruggekoppelde bevindingen over de controle van het boekjaar 2013 en heeft – vooruitlopend op de uitkomst van dit onderzoek – preventieve maatregelen genomen ten behoeve van de afwikkeling van de controle over het boekjaar 2014.

Gedurende 2014 is één keer overleg gevoerd met de AFM (2013: twee) over diverse onderwerpen waaronder het verloop van de implementatie en effectiviteit van de in de Roadmap Kwaliteit opgenomen (verbeter)maatregelen.

INSPECTION PCAOB

De PCAOB heeft in januari 2015 een inspectie uitgevoerd bij BDO. De inspectie van de PCAOB had betrekking op:

- het stelsel van kwaliteitsbeheersing;
- drie individueel geselecteerde dossiers.

De PCAOB heeft aan het einde van de inspectieweek een mondelinge terugkoppeling gegeven van haar bevindingen. Deze bevindingen worden door de PCAOB schriftelijk teruggekoppeld in de vorm van 'comment forms', hierbij krijgt BDO gelegenheid te reageren op de bevindingen. Bij de vaststelling van dit transparantieverlag was BDO nog in afwachting van deze schriftelijke terugkoppeling.

6 Naleving onafhankelijkheidsvoorschriften

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

Met ingang van 1 januari 2014 is de NVO vervangen door de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten' (ViO). Om intern duidelijkheid te verschaffen, heeft de Raad van Bestuur (RvB) – in samenwerking met Bureau Vaktechniek (BVT) en QRM – nader beleid geformuleerd en verdere interpretatie gegeven aan de volgende onderwerpen:

- Samenloop van dienstverlening;
- Langdurige betrokkenheid;
- Associatie met de assurancerelatie (sponsoring);
- Geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid aan en van assurancecliënten.

Tevens is een independence desk ingericht waar professionals terecht kunnen met (meer complexe) vraagstukken over onafhankelijkheid. In de independence desk zijn de risk manager, hoofd BVT en medewerkers van QRM en BVT vertegenwoordigd. Door de inrichting van dit platform wordt uniformiteit in de aanpak van deze vraagstukken bereikt alsmede een meer totaaloverzicht van de vraagstukken op dit terrein.

Als onderdeel van het opleidingsprogramma zijn de nieuwe verordening alsmede de interne beleidsmemo's onder de aandacht gebracht van partners en medewerkers in vaktechnische bijeenkomsten van de Lines of Service A&A, A&B, Belastingadvies en Consulting alsmede op de Landelijke Accountancy Vergadering, de fiscale partner vergadering en de Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP). De (interne) regelgeving inzake onafhankelijkheid is voor alle partners en medewerkers van BDO toegankelijk via het intranet.

Het naleven van onafhankelijkheidsvoorschriften wordt op verschillende terreinen bewaakt. De accountant heeft de verantwoordelijkheid om op het niveau van het controledossier te beoordelen of er bedreigingen bestaan voor de onafhankelijkheid. Deze overwegingen worden door de accountant vastgelegd in zijn dossier. Medewerkers – die betrokken zijn bij de uitvoering van de controleopdracht – bevestigen aanvullend de onafhankelijkheid ten opzichte van de klant. De clustermanager heeft tevens

een rol in het bewaken van de onafhankelijkheid van de – aan zijn cluster verbonden – accountants. De clustermanager geeft bijvoorbeeld toestemming voor het aanvaarden van nevenfuncties door medewerkers van het cluster en zal – in eerste instantie – maatregelen treffen wanneer potentiële onafhankelijkheidsbedreigingen ontstaan (als gevolg van persoonlijke relaties, zakelijke relaties, etc.).

Partners zijn verplicht om toestemming aan de RvB te vragen voor het aanvaarden van nevenfuncties en/of bijzondere activiteiten. Deze verzoeken van partners inzake het aanvaarden van nevenfuncties en/of bijzondere activiteiten worden integraal beoordeeld door QRM. Op basis van deze beoordeling heeft QRM in 2014 voor enkele nevenfuncties en/of bijzondere activiteiten een negatief advies aan de RvB gegeven. In een aantal gevallen is geadviseerd om aanvullende voorwaarden te stellen.

De monitoring die door QRM wordt uitgevoerd – door beoordeling van de jaarlijkse opgave van financiële belangen en nevenfuncties – is een sluitstuk in de controle.

JAARLIJKSE OPGAVE VAN MEDEWERKERS

Alle medewerkers van BDO ondertekenen jaarlijks het formulier nevenfuncties en onafhankelijkheid (compliance statement). In dit formulier wordt gericht gevraagd naar potentiële bedreigingen in het kader van onafhankelijkheid. Zo mag bijvoorbeeld geen van de professionals een financieel belang hebben in klanten van BDO ongeacht of de professional is betrokken bij of anderszins invloed kan uitoefenen op de uitvoering van de opdracht. Bij controlecliënten geldt dit ook voor de aan de controlecliënt verbonden derde. En indien BDO bij een Organisatie van Openbaar Belang (OOB) de controle van de jaarrekening verricht, gelden deze bepalingen ook voor nauwe financiële relaties van leden van het controleteam, partners, bestuurders en interne toezichthouders.

Medewerkers verstrekken in het compliance statement een integrale opgave van:

- (indirecte) financiële belangen in cliënten;
- bestaande nevenfuncties;
- zakelijke, persoonlijke en financiële relaties met cliënten;
- giften waarvan kan worden aangenomen dat een redelijke en goed geïnformeerde derde deze giften als belangrijk zal aanmerken.

In het formulier bevestigen de medewerkers tevens dat zij:

- alle mogelijke bedreigingen, waardoor de onafhankelijke positie van BDO en/of de aan BDO verbonden beroepsbeoefenaars zou kunnen worden aangetast, kenbaar

- hebben gemaakt aan de organisatie;
- bekend zijn met de BDO Gedragscode en dat in overeenstemming hiermee is gehandeld en in de toekomst zal handelen;
- kennis genomen hebben van het informatiebeveiligingsbeleid van BDO en meewerken aan de naleving van dit beleid.

Bij de beoordeling van deze formulieren stelt QRM vast of de gemelde belangen en/of nevenfuncties zijn toegestaan en/of nadere maatregelen noodzakelijk zijn.

In 2014 is door QRM aan een aantal medewerkers aanvullende vragen gesteld. Volledigheidshalve merken wij op dat in geen geval sprake was van onaanvaardbare bedreigingen van de onafhankelijkheid van de externe accountant. Het betrof in de meerderheid van de gevallen vragen over (BDO-) regels die verder gaan dan de beroepsorganisatie en de wet strikt genomen voorschrijven.

JAARLIJKSE OPGAVE VAN PARTNERS

Alle partners van BDO ondertekenen jaarlijks het formulier nevenfuncties en onafhankelijkheid (compliance statement). Partners verstrekken in het compliance statement een integrale opgave van:

- (indirecte) financiële belangen in cliënten;
- bestaande nevenfuncties;
- zakelijke, persoonlijke en financiële relaties met cliënten;
- giften waarvan kan worden aangenomen dat een redelijke en goed geïnformeerde derde deze giften als belangrijk zal aanmerken.

QRM heeft – na inwerking treden van de Verordening inzake Onafhankelijkheid voor Accountants in 2014 – opnieuw vast moeten stellen of financiële belangen die door partners worden gehouden toelaatbaar zijn in het kader van deze nieuwe beroepsregelgeving. Bij het afwickelen van de formulieren in 2014 zijn door QRM enkele situaties gesignaleerd waarvan nader wordt beoordeeld of hiervoor maatregelen moeten worden getroffen.

Daarnaast hebben alle partners in het compliance statement bevestigd dat zij:

- alle mogelijke bedreigingen, waardoor de onafhankelijke positie van BDO en/of de aan BDO verbonden beroepsbeoefenaren zou kunnen worden aangetast, kenbaar hebben gemaakt aan de organisatie;
- zich hebben gehouden aan de BDO Gedragscode;

- kennis hebben genomen van het informatiebeveiligingsbeleid van BDO en dat de naleving van dit beleid heeft plaatsgevonden;
- alle (vermoedelijke) fraudes/onregelmatigheden die bekend zijn geworden gedurende de beroepsuitoefening, hebben gemeld aan QRM, ongeacht de aard en omvang en ongeacht of herstel heeft plaatsgevonden.

Alle partners die werkzaam zijn als externe accountant hebben aanvullend bevestigd dat:

- alle tussentijdse beëindigingen van opdrachten die strekken tot de wettelijke controle van de jaarrekening – gedurende 2013 – zijn gemeld aan QRM;
- in overeenstemming is gehandeld met de krachtens de Wet op het Accountantsberoep (Wab) gestelde regels inzake onafhankelijkheid en dat alle mogelijke bedreigingen die de onafhankelijke positie als beroepsbeoefenaren aantasten kenbaar zijn gemaakt aan de BDO organisatie.

Steekproefsgewijs beoordeelt de compliance officer de financiële gegevens van partner-aandeelhouders waarbij iedere partner-aandeelhouder eens in de drie jaren wordt geselecteerd. De beoordeling heeft ten doel vast te stellen of de partner-aandeelhouder de verplichtingen uit hoofde van de Algemene Bepalingen nakomt. Tijdens deze beoordeling stelt de compliance officer tevens vast dat geen afwijkingen worden geconstateerd ten opzichte van het door de partner-aandeelhouder ondertekende formulier 'Nevenfuncties en onafhankelijkheid'. Om achterstanden vanuit het verleden af te wikkelen heeft de compliance officer in 2013 alle partner-aandeelhouders in zijn beoordeling betrokken. De uitkomsten van dit onderzoek zijn in het voorjaar van 2014 gerapporteerd aan de RvB. Uit het onderzoek blijkt dat verdere waarborgen gewenst zijn om potentiële onafhankelijkheidsrisico's bij het aanvaarden van nieuwe assurancecliënten tijdig te signaleren. Hieraan zal in 2015 verdere opvolging worden gegeven.

CENTRALE CLIËNT- EN OPDRACHT(HER)ACCEPTATIE

In het geautomatiseerde cliënt- en opdrachtacceptatieformulier (COF) wordt een onafhankelijkheidsbeoordeling op klant- en opdrachtniveau uitgevoerd. Deze beoordeling ziet onder meer toe op fee-verhoudingen, mogelijke zakelijke relaties met een klant en de langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant.

In 2014 is het cliënt- en opdrachtacceptatieformulier aangepast aan vereisten uit de onafhankelijkheidsregelgeving (ViO) in geval van samenloop van dienstverlening. Hierdoor biedt het formulier de mogelijkheid om de noodzakelijke afwegingen te maken. Dit betekent dat voorafgaand aan het

aanvaarden van nieuwe opdrachten bij assurancerelaties een beoordeling plaats vindt van de onafhankelijkheidsbedreigingen die voortvloeien uit deze samenloop van dienstverlening. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, wordt in COF geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant gevraagd alsmede de identificatie van de mogelijke bedreigingen en de uit hoofde van de ViO noodzakelijke overwegingen.

SCHEIDING VAN CONTROLE EN ADVIES BIJ ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG (OOB'S)

In artikel 24b van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) is bepaald dat de accountantsorganisatie die wettelijke controles verricht bij een OOB, naast controlediensten geen andere werkzaamheden voor die organisatie verricht. Bij de inwerkingtreding van de wet is tevens een overgangsregeling getroffen. Onder de overgangstermijn van twee jaar vallen alle momenteel toegestane diensten die onder de nieuwe regelgeving verboden zijn, mits de opdracht voor de betreffende dienst is verstrekt voor 1 januari 2013.

Het scheiden van controle- en adviesdiensten leidt ertoe dat BDO – onder omstandigheden – keuzes moet maken in het type dienstverlening.

ROULATIEVERPLICHTING BIJ EEN OOB

Bij een controleopdracht van de jaarrekening van een OOB dienen de bij de controleopdracht betrokken partners, belast met een essentiële taak bij de uitvoering, na (maximaal) 7 jaar te worden vervangen. Deze personen mogen pas na minimaal twee jaar weer bij de opdracht worden betrokken. QRM voert een periodieke beoordeling uit om vast te stellen dat de verplichte partnerroulatie bij controleklanten uit het segment OOB, zoals voortvloeit uit de Wta, wordt nageleefd. Deze jaarlijkse beoordeling door QRM is een sluitstuk in de controle op de roulatieverplichting, aangezien ook in COF het aantal jaren dat een externe accountant is betrokken bij de opdracht wordt gevraagd. In 2014 zijn bij deze beoordeling door QRM geen bijzonderheden geconstateerd.

LANGDURIGE BETROKKENHEID SENIOR TEAMLEDEN

In 2014 heeft de RvB op basis van de ViO het interne beleid inzake langdurige betrokkenheid bij assuranceopdrachten vastgesteld. Het beleid van BDO is erop gericht alle externe accountants en overige senior teamleden na uiterlijk 7 jaren te laten rouleren zodat geen bedreiging als gevolg van langdurige betrokkenheid bestaat. Uitzonderingen – langere betrokkenheid dan 7 jaren – zijn (tijdelijk) mogelijk, maar zullen ondersteund moeten worden door een per cliënt opgesteld roulatieplan. Hierdoor zal ook het aantal te treffen mitigerende maatregelen tot een minimum beperkt blijven. In het BDO-beleid is tevens aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden wanneer sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid:

- Roulatie: het terugtreden van de eindverantwoordelijke accountant of het senior lid uit het assuranceteam, waarna ten minste een afkoelingsperiode van 2 jaar in acht wordt genomen;

- Gefaseerde roulatie: als sprake is van meerdere senior teamleden die langdurig betrokken zijn, zal het nieuw toetredende senior teamlid het werk van de niet gerouleerde teamleden kunnen reviewen;
- Independence review gericht op onafhankelijkheidsrisico's;
- OKB.

Om een gefaseerde overgang naar integrale roulatie van alle assuranceopdrachten (waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountants en/of overige senior teamleden) te realiseren, hanteert BDO het volgende tijdspad:



- Bij minimaal 33% van de opdrachten waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid van de partner vindt partnerroulatie plaats;
- Voor resterende opdrachten waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid wordt een roulatieplan opgesteld in overleg met de praktijkleider en worden conform het interne beleid passende maatregelen getroffen.



- Bij wederom minimaal 33% van de opdrachten waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid van de partner vindt partnerroulatie plaats;
- Voor resterende opdrachten waarbij sprake is van langdurige betrokkenheid worden conform het interne beleid passende maatregelen getroffen.



- Uiterste BJ voor rouleren van partner wanneer sprake is van langdurige betrokkenheid in de periode 2014-2016. Alsdan kunnen de maatregelen zoals OKB/Independence review vervallen.

QRM heeft in 2014 de roulatieplannen van de verschillende regio's beoordeeld en besproken met de praktijkleider. Uit deze roulatieplannen blijkt bij hoeveel opdrachten sprake is van een langdurige betrokkenheid en welke maatregelen dientengevolge moeten worden getroffen. Deze beoordeling van QRM dient tevens ter evaluatie van het hiervoor weergegeven tijdspad en realisatie van integrale roulatie bij assuranceopdrachten wanneer sprake is van langdurige betrokkenheid.

Uit de roulatieplannen blijkt dat bij 360 controleopdrachten in 2014 sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountant. In circa 50% van deze gevallen heeft daadwerkelijk roulatie plaatsgevonden naar een andere accountant binnen BDO. Op de overige opdrachten zijn in overeenstemming met het interne beleid nadere maatregelen getroffen. QRM zal in samenspraak met de praktijkleider ook in 2015 en 2016 de roulatieplannen per regio verder blijven volgen.

GIFTEN

In 2014 heeft de RvB het interne beleid inzake 'geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid aan en van assurancecliënten' vastgesteld. Het uitgangspunt van dit beleid is om geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid groter dan EUR 100 per persoon (per gebeurtenis) te vermijden. Dit geldt voor alle partner(-aandeelhouder)s en medewerkers in relatie tot assurancecliënten van BDO.

Wanneer sprake is van een geschenk en/of persoonlijke uiting van gastvrijheid groter dan EUR 100 per persoon (per gebeurtenis) zal een melding moeten plaatsvinden bij QRM aan de hand van een meldformulier. QRM accordeert de ontvangen meldformulieren niet, maar evalueert periodiek de registratie van de formulieren teneinde inzicht te krijgen in de aard, de omvang en de frequentie van de geschenken die worden verkregen en ontvangen. In de laatste weken van 2014 zijn twee meldformulieren ontvangen door QRM.

De monitoring op de naleving van het beleid (bijvoorbeeld via onkostendeclaraties) zal in 2015 door QRM verder worden uitgewerkt en opgepakt.

ASSOCIATIE MET EEN ASSURANCECLIËNT

BDO heeft een aantal cliënten waarbij sprake is van associatie in combinatie met een assurance-opdracht, bijvoorbeeld ingeval van sponsoring van voetbalclubs en/of culturele evenementen (theater). In dit verband heeft QRM in 2014 een inventarisatie gedaan van de lopende sponsor-overeenkomsten en in overleg met de betrokken externe accountant beoordeeld in hoeverre gebruik gemaakt kan worden van de overgangsregeling en óf en op welke termijn beëindiging van de sponsoring kan worden gerealiseerd (indien noodzakelijk).

CONFLICT-OF-INTEREST

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

Om een potentieel 'conflict-of-interest' in internationaal verband te kunnen signaleren, wordt bij (potentiële) grensoverschrijdende opdrachten een conflict check uitgevoerd. Met ingang van 2014 wordt de uitvoering van een internationale conflict check ondersteund door een internationale tool welke is ontwikkeld door BDO International Ltd. Deze tool is toegankelijk via Connect.

Met behulp van deze tool kan een partner(-aandeelhouder) of medewerker binnen BDO een uitgaande conflict check initiëren. De door een partner of medewerker geïnitieerde conflict check vereist goedkeuring van de Independence Champion (IC) of Independence Champion Deputy (IC Deputy) alvorens deze naar de beoogde ontvangers (BDO member firms) worden gestuurd. Daarnaast wikkelt de IC Deputy inkomende conflict checks af.

De risk manager vervult de rol van Independence Champion en enkele medewerkers van QRM verrichten de taken van de IC Deputy voor BDO Nederland.

MAATREGELEN EN OVERTREDINGEN

Mocht de accountantsorganisatie beschikken over informatie die duidt op het (eventueel) bestaan van een bedreiging van de onafhankelijkheid van de desbetreffende externe accountant of de accountantsorganisatie, dan wordt aan betrokkene(n) verzocht alle voor de beoordeling van een dergelijke bedreiging relevante feiten en omstandigheden te verstrekken. Dit betreft ook – voor zover van een dergelijke bedreiging sprake is of zou kunnen zijn – alle ter vermindering of vermindering van een dergelijke bedreiging getroffen of te treffen maatregelen ('waarborgen'). Indien nodig wordt aan betrokkene(n) verzocht de bedreiging weg te nemen door het treffen van adequate maatregelen. Dit kan zijn: terugtrekking uit het controleteam of het beëindigen van de klantrelatie. Op deze wijze is en wordt door de accountantsorganisatie toezicht gehouden op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften door de aan haar verbonden, respectievelijk bij haar werkzame (externe) accountants.

Overtredingen op de onafhankelijkheidsregelgeving kunnen, afhankelijk van feiten en omstandigheden, leiden tot bestuurlijke of disciplinaire maatregelen. In 2014 was er geen aanleiding tot het treffen van bestuurlijke of disciplinaire maatregelen.

7 Onderhouden vaktechnische kennis

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

Om toegevoegde waarde te kunnen leveren is het belangrijk dat medewerkers zich continu ontwikkelen. Niet alleen op professioneel, maar ook op persoonlijk vlak. BDO schept daarvoor de randvoorwaarden door gerichte opleiding en coaching. Naast het overbrengen van vaktechnische kennis en kunde, zijn ook het bevorderen van het kwaliteitsbewustzijn en bekendheid geven aan onze normen en waarden belangrijke doelen van het interne opleidingsprogramma. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vormt tevens een aandachtspunt in het kader van de jaarlijkse beoordelingen.

AANNAMEBELEID

BDO maakt bij het werven van geschikte kandidaten voornamelijk gebruik van interne recruiters. BDO richt zich hierbij met name op hbo- en wo-studenten alsmede professionals met relevante werkervaring. Bij de werving wordt gebruikgemaakt van in-housedagen, evenementen op hogescholen en universiteiten, (online) vacatures, social media en netwerken van BDO-medewerkers. Afhankelijk van de functie doorlopen de kandidaten een online assessment en/of een assessment bij een extern bureau. Daarnaast voeren zij minimaal twee gesprekken met BDO.

TALENT ACADEMIE

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

De basis van de Management Academie wordt gevormd door de BDO Master SME-opleiding bij Tias, School for Business and Society. Deze masteropleiding leidt senior managers en partners op tot allround business coach voor het mkb. Naast financeonderwerpen wordt er verwacht dat de

specialisten kunnen meedenken over onderwerpen zoals strategie, management, fiscaliteit en innovatie. Het uitgangspunt is hierbij het mkb/familiebedrijf. Deze opleiding is een voorwaarde voor promotie tot partner tenzij de medewerker werkzaam is in een specialistische functie en derhalve niet werkzaam is in een brede adviesfunctie. In 2014 zijn 12 medewerkers, senior managers en partners, afgestudeerd als MFSME.

In 2014 hebben professionals in de auditpraktijk gemiddeld 56 uur (2013: 44) besteed aan interne trainingen. Hierin zijn externe trainingen waaronder postdoctorale universitaire opleidingen tot registeraccountant (RA) niet meegenomen.

| | 2014 | 2013 |
|-------------------------|------|------|
| Uren interne trainingen | 56 | 44 |

VERPLICHTE TRAININGEN

In 2014 heeft de Raad van Bestuur (RvB) de Summercourse verplicht gesteld voor de professionals in de auditpraktijk. De inhoud van de trainingen in de Summercourse was gericht op het verdiepen van de kennis van de door BDO gehanteerde controleaanpak alsmede actuele vaktechnische ontwikkelingen. Onderdeel van de Summercourse was tevens het door de NBA verplicht gestelde PE-onderwerp 'Zeg-wat-je-ziet'.

Daarnaast zijn de volgende e-learnings met afsluitende toets inzake de BDO Audit Approach verplicht gesteld voor alle medewerkers in functiegroep 5 en hoger:

- Financial Reporting Close Process;
- Identify and Assess Risk – Part I, II en III;
- Materiality and Scoping in Financial Statement Areas;
- Performing a Detailed Review;
- Performing a Preliminary Analytical Review (PAR);
- Substantive Analytical Procedures (SAPs);
- The Basics of ITGC's;
- Use of experts.

Het verplicht stellen van een aantal e-learnings over de BDO Audit Approach wordt door het MT A&A in 2015 voortgezet.

Om te kunnen voldoen aan de opleidingsvereisten van het interne accreditatiestelsel verzorgen het Bureau Vaktechniek (BVT) en BDO International Ltd specifieke verplichte trainingen voor geaccrediteerde accountants. In 2014 zijn de volgende update trainingen verzorgd voor geaccrediteerde accountants in de auditpraktijk:

- IFRS Advanced;
- US GAAP.

PERMANENTE EDUCATIE (PE)

Het interne PE-registratiesysteem biedt de accountantsorganisatie mogelijkheden om een effectieve controle uit te voeren op de juiste en volledige naleving van de Nadere Voorschriften Permanente Educatie (NV PE). De RvB acht het op peil houden van de kennis van de externe accountants het primaire doel van het naleven van deze voorschriften. De afdeling Quality & Risk Management (QRM) verricht de controle op de juiste en volledige naleving van de NV PE door de binnen BDO werkzame accountants. Op grond van deze evaluatie voldoet één – binnen de controlepraktijk werkzame – accountant in 2014 niet aan het minimaal aantal te behalen PE-punten met erkende trainingen. Door middel van een inhaaltraining is dit in het eerste kwartaal van 2015 hersteld.

Verder hebben drie binnen de controlepraktijk werkzame accountants de verplichte Kennistoets over de controlestandaarden niet in het kalenderjaar 2014 afgerond. Zij zijn verzocht deze training in het eerste kwartaal van 2015 te voltooien.



8 Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2014 van BDO Nederland bedraagt € 229 miljoen. De samenstelling van de omzet van BDO Nederland wordt hieronder nader toegelicht.

OMZET PER LINE OF SERVICE

| (bedragen in € miljoen) | 2014 | 2013 |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| Audit & Assurance | 70,5 | 69,5 |
| Accounting & Bedrijfsadvies | 81,5 | 85,0 |
| Belastingadvies | 61,8 | 61,5 |
| Consulting | 15,3 | 13,9 |
| Totaal | 229,1 | 229,9 |

OMZET BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.

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

2014

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

2013

| (bedragen in € miljoen) | BDO Audit & Assurance B.V. | Overige vennootschappen | Totaal BDO |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Wettelijke controleklanten OOB | | | |
| Wettelijke controleopdrachten | 2,1 | - | 2,1 |
| Overige assuranceopdrachten | 0,1 | - | 0,1 |
| Overige dienstverlening | - | 0,2 | 0,2 |
| Totaal wettelijke controleklanten OOB | 2,2 | 0,2 | 2,4 |
| Wettelijke controleklanten niet-OOB | | | |
| Wettelijke controleopdrachten | 41,7 | - | 41,7 |
| Overige assuranceopdrachten | 2,5 | - | 2,5 |
| Overige dienstverlening | - | 20,3 | 20,3 |
| Totaal wettelijke controleklanten niet-OOB | 44,2 | 20,3 | 64,5 |
| Overige klanten | 23,1 | 139,9 | 163,0 |
| Totaal | 69,5 | 160,4 | 229,9 |

9 Grondslag beloning externe accountants

BDO Audit & Assurance B.V. heeft partner-aandeelhouders en salary-partners als externe accountants ingeschreven bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In uitzonderingsgevallen kan een senior manager worden aangemerkt als externe accountant.

BEOORDELING

Om de ambitie van BDO 'De allerbeste relatie & de beste kwaliteit' te realiseren, zijn vier kernwaarden geformuleerd: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch. De partner-aandeelhouders worden beoordeeld op competenties die direct zijn afgeleid van deze vier kernwaarden. Deze competenties liggen op het gebied van integriteit & kwaliteit, visie & klant, besluitvaardigheid & resultaatbijdrage en leiderschap & samenwerken. De kernwaarden uit de strategie zijn daarmee op elke partner-aandeelhouder van toepassing. De feitelijke aard van de individuele bijdrage kan echter verschillen.

Er vindt een meting van de performance op ieder van de competenties plaats. Hiermee is onderlinge vergelijkbaarheid mogelijk. Er wordt een zo objectief mogelijke indruk verkregen over de performance van de partners. Op dit moment is er geen brug tussen de uitkomsten van de meting, uitgedrukt in punten, en de toekenning van de beloning.

| Partner-competentie | Onderverdeling |
|--|---|
| Integriteit & Kwaliteit | <ul style="list-style-type: none">■ Kwaliteit van de beroepsuitoefening■ Juiste naleving partner-'verplichtingen' |
| Visie & Klant | <ul style="list-style-type: none">■ Zorgdragen voor een hoge klanttevredenheid■ Uitbouwen van de klantenportefeuille |
| Leiderschap & Samenwerken | <ul style="list-style-type: none">■ Ontwikkelen van vaardigheden en talenten■ Bijdrage leveren aan het succes van anderen |
| Besluitvaardigheid & Resultaatbijdrage | <ul style="list-style-type: none">■ Teambijdrage leveren aan de winstgevendheid■ Individuele bijdrage aan de winstgevendheid |

Ten aanzien van onze medewerkers is TOP het interne beoordelingssysteem dat de ontwikkeling van onze medewerkers en onze organisatie gestructureerd ondersteunt. TOP staat voor Talent Ontwikkeling en Performance. Naast de beoordeling op de kernkwaliteiten wordt in TOP aandacht besteed aan de kwaliteit van de professe, bedrijfsvoering en realisatie van individuele ontwikkelafspraken. Kwaliteit is een belangrijk onderdeel bij de beoordeling van de externe accountants van BDO. Bij de beoordeling van kwaliteit wordt onder meer gebruik gemaakt van de uitslagen van in- en externe kwaliteits-toetsingen (Commissie Toezicht Beroepsuitoefening/Autoriteit Financiële Markten/College Kwaliteits-onderzoek) en geregistreerde schendingen van professionele normen. Daarnaast vindt jaarlijks een beoordeling plaats van de behaalde PE-punten en worden de opgaven nevenfuncties, financiële belangen en onafhankelijkheid beoordeeld. In 2014 is bij de medewerkers geen wijziging aangebracht in het systeem t.o.v. 2013. In 2015 worden voorbereidingen getroffen om de medewerkers ook te gaan beoordelen op de gevraagde competenties. Hiertoe zijn per Line of Service KPI's geformuleerd.

BELONING

Het is al jaren usance binnen BDO dat de groep van partner-aandeelhouders een vaste management-vergoeding en een winstaandeel ontvangt gebaseerd op een regeling van ingroei. BDO heeft een in belangrijke mate egalitair beloningssysteem voor haar partner-aandeelhouders. Dit systeem draagt mede bij om een integere en onafhankelijke rol als accountant op een juiste wijze in te vullen zonder individuele commerciële prikkels.

De salary-partners ontvangen een vast salaris en afhankelijk van de prestaties een beperkte bonus. Deze bonus is niet afhankelijk van de omzet die bij een andere Line of Service wordt gerealiseerd (cross selling). Er wordt geen bonus toegekend wanneer sprake is van onvoldoende beoordeelde dossiers in de interne kwaliteitstoetsingen.

Het leveren van kwaliteit en het voldoen aan de normen ten aanzien van professionaliteit zijn basisvereisten. Eventueel tekortschieten op dit terrein kan alleen van tijdelijke aard zijn. De maatregelen die de organisatie heeft om bij te sturen in geval van tekortschietende kwaliteit zijn beschreven in het handhavingbeleid.

Bevordering van het kwaliteitsgericht handelen vindt plaats door de mogelijkheid om sancties van zowel financiële (bijvoorbeeld het doorleiden van boetes) als andere aard (bijvoorbeeld geen of tijdelijke beperking van tekeningsbevoegdheid) op te leggen aan externe accountants die de kwaliteitsnormen overschrijden.

10 Verklaring van beleidsbepalers

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

De beleidsbepalers hebben de opzet en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en monitoring-systeem, zoals in hoofdlijnen in dit verslag beschreven, geëvalueerd. Hierbij is tevens gebruik gemaakt van de rapportage van de compliance officer. Deze rapportage is besproken in de vergadering van de Raad van Bestuur op 17 maart 2015. Deze datum wordt beschouwd als het tijdstip waarop het stelsel van kwaliteitsbeheersing is geëvalueerd. Daarnaast zijn de opzet en werking van het kwaliteitsstelsel besproken met de Raad van Toezicht.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

- dat het stelsel van kwaliteitsbewaking in dit verslag correct op hoofdlijnen is beschreven en naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgeoefend;
- dat een gestructureerd en effectief beleid is gevoerd om de vereiste vaktechnische kennis van de medewerkers en partners, inclusief het bijhouden van de ontwikkelingen op ons vakgebied, te onderhouden.

Eindhoven, 17 maart 2015

BDO Holding B.V.

R.W. Brummelman RA (voorzitter)

A.D. den Braber RA

J.C. Jelgerhuis Swildens RA

mr. drs. H.P.W.M. Peeters



Bijlagen

LIJST VAN ORGANISATIES VAN OPENBAAR BELANG

In onderstaand overzicht zijn alle Organisaties van Openbaar Belang opgenomen waar BDO in 2014 werkzaamheden heeft uitgevoerd in het kader van een wettelijke controleopdracht:

- Adagio CLO I B.V.
- Amsterdam Commodities N.V.
- Brand New Day Houdstermaatschappij N.V.
- Catalis SE
- Clio European CLO B.V.
- Ctac N.V.
- D'Ieteren Trading B.V.
- Dragon Finance B.V.
- Dutch Shipping Defence N.V.
- Eerste Urker Onderlinge Arbeidsongeschiktheidsverzekering U.A.
- Emerging Markets Structured Products B.V.
- Envipco Holding N.V.
- Eurocredit CDO III B.V.
- Eurocredit CDO IV B.V.
- FUNCOM N.V.
- Gateway II Euro CLO B.V.
- Global City Holdings N.V.
- Groothandelsgebouwen N.V.
- Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-I B.V.
- Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-II B.V.
- Halcyon Structured Asset Management European CLO 2007-I B.V.
- Halcyon Structured Asset Management European Long Secured/Short Unsecured CLO 2008-I B.V.
- Halcyon Structured Asset Management CLO 2008-II B.V.
- Highbury Finance B.V.
- Hooghenraed Levensverzekeringen N.V.
- Lehman Brothers Treasury Co. B.V.
- Metro Finance B.V.
- METRO Reinsurance N.V.
- Milkiland N.V.
- Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.
- N.V. Algemene Risico Verzekering Maatschappij 'Mercurius'
- N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'
- Onderlinge Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen Sociaal Fonds voor de Maatschapsvisserij U.A.
- Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver B.A.
- Onderlinge Verzekering-Maatschappij "Noord Nederlandsche P&I Club" U.A.
- Onderlinge Verzekering Maatschappij Univé 'Het Zuiden' B.A.
- Onderlinge VerzekeringsMaatschappij 'Midden-Drenthe' U.A.
- Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Geesteren Gelselaar' UA
- Onderlinge Verzekeringmaatschappij 'S.O.M.' U.A.
- Onderlinge Waarborgmaatschappij Univé Westdrenthe U.A.
- Onderlinge Waarborg Maatschappij Achterhoek U.A.
- ORYX European CLO B.V.
- Queen Street CLO I B.V.
- Queen Street CLO II B.V.
- Rhodium 1 B.V.
- Samenwerking Glasverzekering N.V.
- SnowWorld N.V.
- St Paul's CLO I B.V.
- Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.
- TIE Kinetix N.V.
- Xeikon N.V.

LIJST VAN AFKORTINGEN

| | | | |
|-------------------|---|----------------|---|
| A&A | Audit & Assurance | NV COS | Nadere voorschriften controle- en overige standaarden |
| A&B | Accountancy & Bedrijfsadvies | NV PE | Nadere Voorschriften Permanente Educatie |
| AFM | Autoriteit Financiële Markten | NVO | Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid openbaar accountant |
| APT | Audit Process Tool | OKB | Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling |
| B.A. | Beperkte Aansprakelijkheid | OOB | Organisatie van Openbaar Belang |
| BA | Belastingadvies | PCAOB | Public Company Accounting Oversight Board |
| B.V. | Besloten vennootschap | PE | Permanente Educatie |
| BVT | Bureau Vaktechniek | PKI | Professioneel Kritische Instelling |
| CKO | College Kwaliteitsonderzoek | QAR | Quality Assurance Review |
| CO | Consultancy | QRM | afdeling Quality & Risk Management |
| COF | cliënt- en opdrachtacceptatieformulier | RA | registeraccountant |
| COO | Chief Operations Officer | RvB | Raad van Bestuur |
| COS | Nadere voorschriften controle- en overige standaarden | RvT | Raad van Toezicht |
| CPB | Commissie Publiek Belang | SE | Societas Europaea |
| CTB | Commissie Toezicht Beroepsuitoefening | TOP | Talent Ontwikkeling & Performance |
| Fte | Fulltime-equivalent | TOPP | Talent Ontwikkeling & Performanceproces voor Participanten |
| ICT | Informatie & Communicatie Technologie | U.A. | Uitgesloten Aansprakelijkheid |
| IFAC | International Federation of Accountants | US GAAP | United States Generally Accepted Accounting Principles |
| IFRS | International Financial Reporting Standards | ViO | Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten |
| KPI | Kritieke Prestatie-indicator | VTO | Vaktechnisch Overleg |
| LoS | Line of Service | VvP | Vergadering van Partner-aandeelhouders |
| MFSME | Master of Finance Small & Medium-Sized Enterprises | Wab | Wet op het Accountantsberoep |
| mkb | midden- en kleinbedrijf | Wta | Wet toezicht accountantsorganisaties |
| MT A&A | management team Line of Service Audit & Assurance | Wwft | Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme |
| NBA | Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants | ZLO | zoeklichtonderzoek |
| N.V. | Naamloze vennootschap | | |



BDO AUDIT & ASSURANCE B.V.
info@bdo.nl

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

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

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

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