

TRANSPARANTIEVERSLAG 2023

# Een andere kijk op waarde

Eindhoven, 25 april 2024

# Inhoudsopgave

1. Verslag van de beleidsbepalers _____	3
2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____	12
3. Kwaliteit in 2023 _____	19
▶ Kwaliteit en kwaliteitsmanagement _____	19
ORGANISATIESTRUCTUUR _____	23
CULTUUR EN LEIDERSCHAP _____	26
ONZE MENSEN _____	27
ETHISCHE STANDAARDEN _____	30
AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN _____	34
OPDRACHTUITVOERING _____	37
MONITORING EN HERSTEL _____	43
▶ Extern toezicht _____	47
▶ Verklaringen beleidsbepalers _____	51

## BIJLAGEN

A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang _____	53
B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER _____	55
C. Overzicht van afkortingen _____	58
D. Tabel wettelijk kader _____	61

### Dit is een interactieve PDF

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

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

Met de knop 🏠 springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

# 1. Verslag van de beleidsbepalers

## Inleiding

BDO voor Mens en Maatschappij was ook in 2023 het fundament voor onze dienstverlening en bedrijfsvoering. We hebben een koers die is gericht op 'Behoud van vertrouwen en maatschappelijk relevant zijn' door invulling te geven aan onze missie 'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit' onverminderd doorgezet. We kijken terug op een jaar waarin we gezamenlijk in staat zijn geweest om onze dienstverlening op een hoog niveau te kunnen handhaven én gestructureerd te werken aan de kwaliteitsagenda en de daarmee onlosmakelijk verbonden kwaliteitsgerichte cultuur. Eind 2022 hadden we aanpassingen doorgevoerd binnen ons kwaliteitsmanagementsysteem, in lijn met de vereisten van de International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1). In 2023 hebben we de eerste monitoringcyclus uitgevoerd. Het systeem en de monitoring daarop geven ons handvatten voor verdere verbetering.

We willen als sector, en als BDO, voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. We hebben in 2023 met rust, vertrouwen en positiviteit samen met onze medewerkers antwoorden gegeven op de uitdagingen waar wij, onze maatschappij en onze klanten voor staan. Zonder uitdagingen uit de weg te gaan houden we de veranderingen beheersbaar door samen duidelijke keuzes te maken, sturing te geven en vooral de verbinding met elkaar te behouden en verstevigen waar nodig, in aansluiting op al onze stakeholders. In 2023 is een proces gestart om te komen tot een aanscherping van onze strategie om nog meer focus aan te brengen in onze koers waarin kwaliteit leidend is. Verdere groei van onze organisatie is noodzakelijk om te kunnen blijven investeren in kwaliteit in de breedste zin. De beoogde aanscherping ziet o.a. toe op het intensiveren van de internationale samenwerking, het verstevigen van onze multidisciplinaire samenwerking gericht op kwaliteit en het verhogen van de inzet van ontwikkelde technologie en innovaties. Wij blijven daarbij dicht bij onze signatuur waarbij aandacht voor de mens, professionele verbinding en de menselijke maat voorop staan. Daarbij richten we ons hoofdzakelijk op verdere opschaling in de middenmarkt met een focus op branches die aansluiten bij ons internationale netwerk.

Wij zijn er trots op en dankbaar voor dat we konden rekenen op onze collega's. Wij geloven erin dat de binnen BDO gehanteerde persoonlijke benadering met oog voor de menselijke maat ook in 2023 het verschil heeft gemaakt om op koers te blijven en bij te stellen waar nodig, ondanks alle uitdagingen en met een antwoord op deze uitdagingen.

De ervaringen van afgelopen jaar en de aanhoudende veranderbereidheid van onze collega's, sterken ons in het vertrouwen dat we ook komende jaren stappen zullen blijven zetten in de groei en ontwikkeling van onze organisatie. We blijven continu op zoek naar hoe we het morgen beter, effectiever en met behoud van plezier kunnen doen. De wereld om ons heen vraagt om wendbaarheid, inspelen op actualiteiten en veranderen. Denk hierbij aan ontwikkelingen binnen IT, AI, maar vooral ook op het vlak van niet-financiële informatie, met name ESG, of de dynamiek van de arbeidsmarkt. Als bestuur willen we te midden van deze dynamiek een rustpunt zijn voor onze collega's, erkenning uitdragen voor gerealiseerde verbeteringen en de cultuuromslag en vertrouwen geven naar de toekomst. We zetten nog steeds dagelijks stappen naar beter, maar waken er ook voor dat we onszelf niet voorbijlopen. Ook dat past in onze mensgerichte cultuur en de waarden die daarbij horen.

In dit verslag nemen we u mee in de wijze waarop we in 2023 concreet invulling hebben gegeven aan onze doelstelling om 'altijd en overal topkwaliteit' te leveren. De in dit verslag beschreven invulling heeft primair betrekking op BDO Audit & Assurance B.V., de accountantsorganisatie waarbinnen we wettelijke controles uitvoeren. BDO Audit & Assurance B.V. is onderdeel van de groep met als groeps-hoofd BDO Holding B.V. Onze ambitie om topkwaliteit te leveren strekt zich uit over alle activiteiten binnen de BDO-groep, dus ook de andere Lines of Service (LoS) naast Audit & Assurance (A&A). Het altijd en overal willen leveren van topkwaliteit is key voor al onze LoS'en en daarmee integraal onderdeel van onze kwaliteitsgerichte focus over de volle breedte van onze organisatie.

We geven in dit verslag inzicht in de feitelijke invulling van onze kwaliteitscyclus. Deze cyclus levert continu kleinere en grotere bewegingen op in onze procedures en werkwijzen. De kleinere worden, na evaluatie, zo snel mogelijk naar de praktijk gebracht en indien relevant opgenomen in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Verder vertalen we in deze continue cyclus onze strategische doelstellingen tezamen met de gewenste grotere bewegingen naar jaarplannen. Deze jaarplannen vormen de basis voor de jaarlijks ingezette acties gericht op onze kwaliteitsdoelstellingen. Uiteraard zijn de invloeden van visies, wensen en behoeften van onze stakeholders ook medebepalend voor de herijking van onze kwaliteitsdoelstellingen.

### Examenfraude

In 2023 zijn we gestart met een onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen (ook wel aangeduid als “examenfraude”) binnen onze organisatie. BDO heeft en voelt een belangrijke verantwoordelijkheid voor het bevorderen en bewaken van de integere en beheerste bedrijfsvoering van onze organisatie. Daarom voeren we het onderzoek zorgvuldig en diepgaand uit. Het onderzoek kent meerdere fasen, gebeurt grondig en stapsgewijs en is op dit moment nog niet afgerond. Mededelingen over de uitkomsten van het onderzoek volgen in beginsel na volledige afronding daarvan.

Op 19 april 2024 hebben wij voorafgaand aan de afronding van het onderzoek al wel een nieuwsbericht gepubliceerd op onze website ([www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)). Hierin hebben we beschreven dat uit het onderzoek naar voren kwam dat een lid van het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) in 2020, destijds nog niet in de functie van MT-lid, op een signaal van ongewenst gedrag bij een interne e-learning niet corrigerend heeft opgetreden. Het handelen van (mede)beleidsbepalers in de auditpraktijk mag nooit ter discussie staan. In het licht van de onderzoeksresultaten kan betrokkene de rol van lid van het MT A&A niet meer naar wens en behoren uitoefenen. Hierom en in het belang van het maatschappelijk vertrouwen in de beroepsgroep heeft betrokkene besloten de functie neer te leggen. De taken worden voorlopig overgenomen door andere leden van het MT.

Vooruitlopend op de afronding van het onderzoek en voorafgaand aan bovenstaande situatie hadden we reeds maatregelen getroffen om ethisch en professioneel gedrag bij het maken van toetsen te bevorderen, zoals het verduidelijken van de communicatie naar collega's over onze verwachtingen bij het maken van e-learnings met toetsvragen. Afhankelijk van de verdere uitkomsten van het onderzoek zullen we evalueren welke overige verbeteringen noodzakelijk en passend zijn.

### Kwaliteitsmanagementsysteem

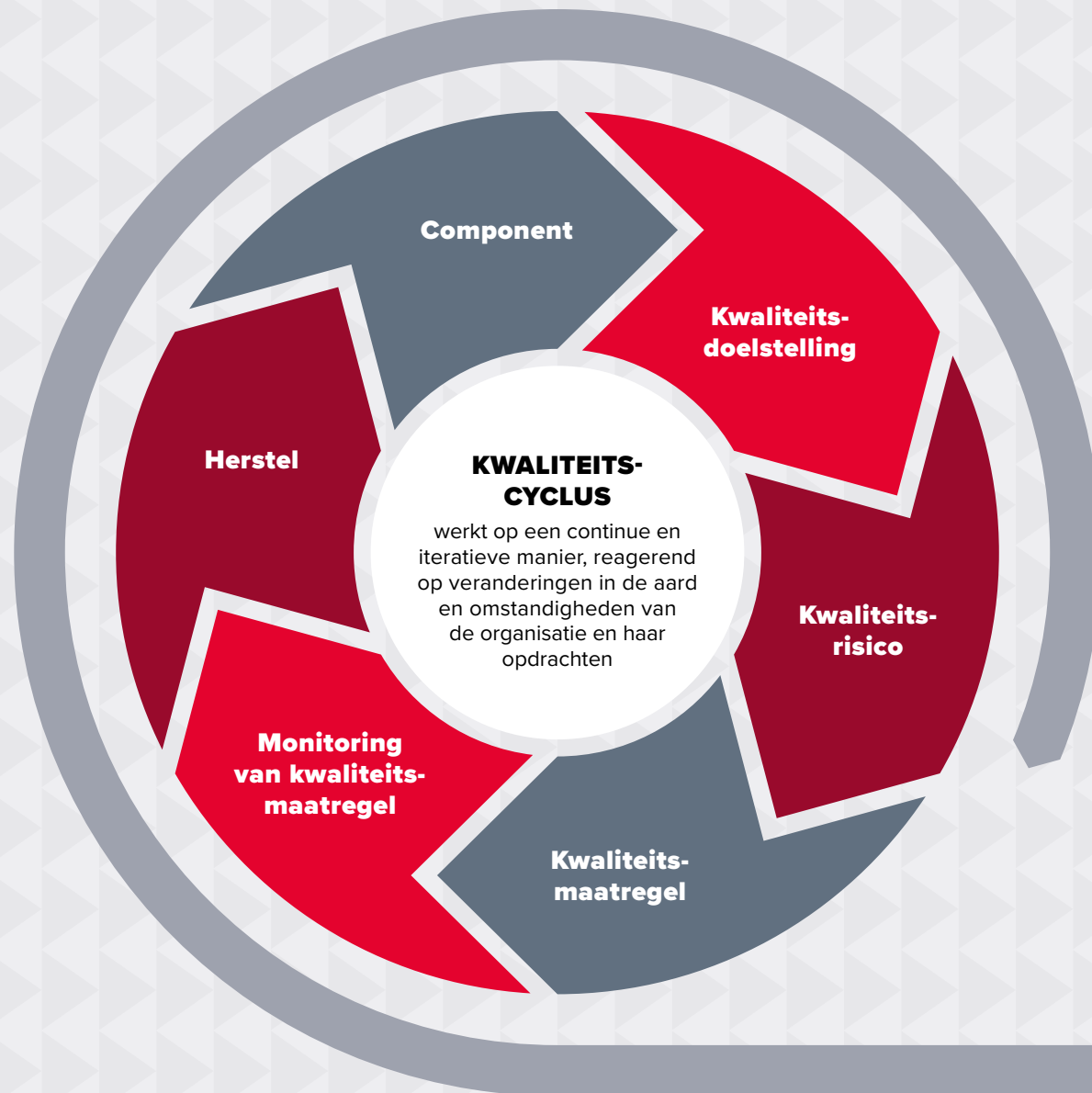
Per 15 december 2022 is binnen BDO een kwaliteitsmanagementsysteem ontworpen en geïmplementeerd, in lijn met de vereisten van ISQM 1. In 2023 hebben we als organisatie vervolgstappen gezet om het kwaliteitsmanagementsysteem in de praktijk te (laten) functioneren, te monitoren en te evalueren. In 2023 is de effectieve werking ervan voor het eerst gemonitord en geëvalueerd. We bevonden ons hiermee in een transitie van 'kwaliteitsbeheersing' naar 'kwaliteitsmanagement'. Mede op basis van de uitkomsten van de monitoring in 2023 hebben wij het kwaliteitsmanagementsysteem geëvalueerd per 31 december 2023. Naar ons inzicht functioneert het kwaliteitsmanagementsysteem doeltreffend en biedt het ons een redelijke mate van zekerheid dat de doelstellingen van dat systeem worden bereikt. Uit de monitoring is ook een aantal bevindingen en (niet ernstige) tekortkomingen geïdentificeerd die onderdeel zijn van onze verbeterplannen voor 2024.

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

Het borgen van een in de praktijk werkend kwaliteitsmanagementsysteem vraagt ook om juist ingerichte governance. Een belangrijk onderdeel van onze governance op het vlak van kwaliteit is de in 2022 ingestelde Commissie Kwaliteit en Publiek Belang, een commissie van onze Raad van Commissarissen.

Wij zijn bijzonder positief over het functioneren van deze commissie. Binnen de commissie wordt een goede dialoog gevoerd over het kwaliteitsdenken en de kansen en uitdagingen die daarbij horen. Deze dialoog scherpt onze gedachten en geeft nieuwe kwalitatieve impulsen aan onze organisatie.





### Kwaliteitsgerichte cultuur

Een kwaliteitsgerichte cultuur betekent binnen BDO een lerende, wendbare en mensgerichte cultuur. In 2023 zijn onze kernwaarden Maatschappelijke verantwoordelijkheid, Professionaliteit, Mensgerichtheid, Plezier en Praktische relevantie doorvertaald naar nieuwe kerncompetenties. Deze competenties zijn geladen met een set concrete gedragingen die we van alle BDO'ers verwachten en die zijn ingebed in onze ontwikkelings- en performanssystemen. Hiermee geven we sturing aan onze strategische agenda.

De kwaliteit van onze beroepsuitoefening wordt binnen BDO centraal aangestuurd. Deze centrale aansturing borgt de kwaliteit van het werk dat onze professionals leveren. Binnen de accountantsorganisatie bepalen de Raad van Bestuur en het managementteam Audit & Assurance de spelregels. De regiopraktijkleiders zijn het verlengstuk van het managementteam in de praktijk en borgen consequente uitvoering binnen de praktijken door te werken met een praktijkplan, dat is afgeleid van de het jaarplan A&A. We ervaren verdere beweging van een 'organisatie van professionals' naar een 'professionele organisatie' waarbij steeds meer het gezamenlijk (organisatie)belang voorop komt te staan.

### Horizon

Horizon is een BDO-breed cultuurprogramma dat BDO en BDO'ers helpt te blijven bewegen naar deze gewenste cultuur. Vanaf 2021 bestaat BDO Horizon uit vijf strategische programma's: Leiderschap, Vitaliteit, Diversiteit & Inclusie, Leren & Ontwikkelen en Duurzaam Samenwerken.

Veranderen vraagt om veiligheid en openheid, ervaren dat je erbij hoort, ondanks eventuele zichtbare en onzichtbare verschillen. Verschillen nemen toe, ook binnen BDO: generatieverschillen, verschillen in culturele achtergronden, in opleidingsachtergronden en op het gebied van persoonlijkheid. In 2023 hebben we de volgende stap gezet in het dichtbij brengen en concreet maken van Horizon door binnen de LoS A&A aan de slag te gaan met het verhogen van psychologische veiligheid binnen BDO. Samen met een gespecialiseerde partij is een op maat gemaakt programma ontwikkeld dat gericht is op het interveniëren in de interactie tussen mensen, heel dichtbij de werkvloer, heel concreet, kleinschalig, op afdelingsniveau. Dit programma is ingevlochten in de dagelijkse praktijk, in de samenwerking binnen de teams en vormt daarmee een integraal onderdeel van ons werk. In 2023 is een aantal regio's van start gegaan en na evaluatie zal dit programma in de komende jaren worden uitgerold over de gehele assurancepraktijk. Verhoging van de psychologische veiligheid zal een fundament leggen onder en een impuls geven aan onze bestaande strategische programma's en initiatieven rondom bijvoorbeeld Diversiteit & Inclusie en Questioning mind.

In 2023 hebben we net als in 2022 een Horizon-meting uitgezet om de ingezette beweging te monitoren en toekomstig te verfijnen. Deze meting laat een verbetering zien, na de in 2022 nagenoeg gelijkblijvende uitkomst ten opzichte van 2021.



Onze kernwaarden

### Verdere uitvoering van ons jaarplan

Zoals we hiervoor beschreven, vormen jaarplannen de basis voor de jaarlijks ingezette acties gericht op verbetering. In 2023 hebben we met de uitvoering van dit jaarplan een aantal acties uitgevoerd om de kwaliteit van onze dienstverlening duurzaam te verbeteren. Hieronder geven we de belangrijkste in het jaar 2023 weer.

#### Onze medewerkers

Onze medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit die we als organisatie leveren. Werkdruk is een belangrijk thema binnen de accountancy en het is een breed vraagstuk met meerdere oorzaken en ervaringen. Het thema hebben wij in 2023 niet als een separaat onderwerp geadresseerd, maar geïntegreerd in al onze initiatieven: bij ieder initiatief hebben we dit thema in ogenschouw genomen en in de uitwerking meegenomen.

#### Instroom nieuwe collega's

Onze recruitmentcapaciteit is wederom uitgebreid en ook is gewerkt aan de verbinding met de opleidingsinstituten. In 2023 is onverminderd gefaciliteerd in werkstudentenschappen en stages en hebben we meer ruimte gecreëerd voor scriptanten. Hiermee geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om accountants voor de toekomst op te leiden en tegelijkertijd de instroom van nieuwe collega's te borgen. In 2023 hebben we de instroom verbreed, met buitenlandse studenten, expats (on- en offshore) en andere opleidingsachtergronden, niet alleen voor de financial audit-praktijk, maar ook om de capaciteit verder uit te breiden om onze dienstverlening op het gebied van duurzaamheid op sterkte te brengen.

Jaarlijks stromen in onze praktijk grote aantallen jonge gemotiveerde collega's in. Zij komen terecht in een wereld die veeleisend is en volop in beweging. Dat vraagt veel van die instromers. Het vraagt echter ook veel van de meer ervaren collega's voor wat betreft de begeleiding van de nieuwelingen op de werkvloer. In onze visie is fysieke samenwerking cruciaal in de begeleiding en ontwikkeling van onze collega's. We zijn blij dat we inmiddels conform Activity Based Working zien dat teams weer graag samenkomen op kantoor of op locatie van onze klanten, want dat stimuleert de verbinding, zowel professioneel als persoonlijk, met een positief effect op het werkplezier en het welzijn van onze medewerkers.

#### BDO PRO - Praktijkstage en Training on the Job

De praktijkstage is een essentieel onderdeel van de opleiding van accountants. Onderdelen van deze praktijkstage zijn vervlochten met andere delen van zowel ons interne als het externe opleidingsprogramma. Het totaal aan educatie wordt door jonge collega's als belastend ervaren, ook door dubbelingen in de verschillende programma's. We zijn er trots op dat we ons in 2021 opgestarte project, waarin we als doelstelling hadden om de (administratieve) belasting van de praktijkstage te verlagen, met succes hebben afgerond in 2023. In 2023 is BDO PRO (Professionele Reflectie & Ontwikkeling)

live gegaan. BDO PRO biedt collega's een centrale omgeving waarin ze gefaciliteerd worden om hun professionele ontwikkeling te ondersteunen. Ons programma Training on the Job (TOJ), dat de theorie koppelt aan praktijksituaties, alsmede onze opdrachtgerichte feedback en de praktijkstage, zijn hierbij geïntegreerd. De projectgroep heeft nauw samengewerkt met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) om te waarborgen dat aan de eindtermen van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) wordt voldaan. Wij zijn ervan overtuigd dat BDO PRO bijdraagt aan het plezierig en succesvol volgen van de accountantsopleiding.

#### Jong MT A&A

Sinds een aantal jaren hebben wij een Jong MT A&A waarvan de leden bij meerdere projecten van het managementteam betrokken zijn. Ze geven hiermee mede richting aan ons beleid en de uitvoering daarvan. Het Jong MT A&A is een gedreven en passievol team en we zijn er trots op dat de leden de veiligheid ervaren om open te zijn en ons van een kritisch geluid te voorzien. Ook voor 2024 zijn Jong MT-leden toegewezen aan projecten en wij kijken uit naar wederom een vruchtbare samenwerking.

#### Professie

In 2023 hebben we wederom stappen gezet om de kwaliteit van onze professie verder te verhogen. Deze stappen volgen uit onze eigen kwaliteitsvisie en ambities, waarbij wij tevens rekening houden met aanbevelingen van externe toezichthouders, kwaliteitsonderzoeken van BDO Global en uitkomsten van onze eigen kwaliteitsmanagementcyclus. Hieronder is per onderwerp weergegeven welke stappen zijn gezet.

#### Audit in Control

De doelstelling van Audit in Control is om een nieuwe grote stap in kwaliteit te realiseren. Dit willen we doen door zoveel als mogelijk de collectieve kennis van de accountantsorganisatie op opdracht-niveau in te brengen: werken aan een kwaliteitsgerichte mindset en cultuur van samenwerking óver opdrachtteams heen. We hebben daartoe een plan ontwikkeld dat in 2022 in de vorm van een pilot is uitgevoerd. In januari 2023 heeft de evaluatie van de pilot plaatsgevonden. De conclusie is dat de huidige pilot nog onvoldoende handvatten geeft om de werkwijze die we voor ogen hadden als bewezen effectieve werkwijze breder in de praktijk uit te rollen. De beoogde werkwijze vraagt een behoorlijke en diepgaande verandering van de collega's; we hebben ervaren dat er meer tijd nodig is om een dergelijke verandering te realiseren. In 2024 zullen we eerst verder werken aan het fundament om veranderingen op de werkvloer beter te laten landen door ons te richten op verhoging van de psychologische veiligheid (binnen de bestaande teams). Daarna gaan we een vervolg van het project Audit in Control formuleren, omdat wij er nog steeds van overtuigd zijn dat we onze talenten en expertises beter kunnen benutten voor de totale accountantsorganisatie indien kennisdeling naar een nog hoger niveau getild kan worden. Het perspectief van Audit in Control staat daarmee nog steeds.

### Questioning mind

Accountantscontroles worden vormgegeven door het volgen van een aantal (voorgeschreven) richtlijnen. Het volgen van de richtlijnen impliceert dat daarmee wordt voldaan aan de kwaliteitseisen die gesteld worden aan een accountantscontrole. Die veronderstelling, dat ongeacht de omstandigheden in een controle altijd alle richtlijnen worden gevolgd, gaat eraan voorbij dat de praktijk weerbarstig is. Tijdens de controle moeten keuzes worden gemaakt. Deze keuzes zijn niet zwart-wit, maar vergen professionele oordeelsvorming. We besteden veel aandacht aan documentatie, standaardisatie, checklisten, voorgeschreven werkprogramma's en een gestandaardiseerde werkwijze met Scrum. We blijven deze zaken doen, maar bepalend voor de kwaliteit is de inzet van onze kennis, onze denkkracht. We hebben een intellectueel beroep waarbij ons bestaansrecht ligt in een kritische houding die bestaat uit vragen stellen, doorvragen, nieuwsgierig en onderzoekend zijn. Wij bepleiten dat deze nieuwsgierige, onderzoekende en kritische grondhouding nog meer op de voorgrond komt. Deze grondhouding kennen we als *Questioning mind*.

Ook in 2023 was Questioning mind een centraal thema in de uitvoering van ons jaarplan 2023 en gepositioneerd als onze grondhouding en als onderbouwing van ons bestaansrecht. Met dit centrale thema hebben we laten zien dat het accountantsberoep een professie is met uitdaging, verdieping waar werkplezier, trots en bevlogenheid aan ontleend kunnen worden. Questioning mind heeft een prominente plek gehad in ons jaarplan en opleidingsprogramma van 2023. Professionele verbinding tot stand brengen vraagt een open houding ten opzichte van vragen en kritiek van alle collega's, zelfreflectie en betrokkenheid on the job van senior teamleden, waarbij ook eindverantwoordelijke accountants heel persoonlijk tijd en aandacht besteden aan de professionele ontwikkeling van collega's door middel van intervisie. Een Questioning mind naar collega's en klanten maakt dan ook onlosmakelijk deel uit van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur.

Alle functielagen, van assistenten tot eindverantwoordelijke accountants, zijn in gemixte groepen getraind om met elkaar de professionele verbinding tot stand te brengen. Daarnaast is Questioning mind in diverse acties en projecten ingevlochten waaronder in de uitwerking van Activity Based Working, de Partner Academie en in het mentoringprogramma.

### IKO-proces

In 2023 zijn we gestart met het eerste jaar van een nieuwe driejaarscyclus van ons Intern Kwaliteitsonderzoek (IKO)-programma. Waar in de vorige cyclus de focus op de planningsfase lag, hebben we in 2023 het programma gericht op de uitvoerings- en afrondingsfase van opdrachten. We willen met IKO onze kwaliteit toetsen en verhogen, daarom verleggen we periodiek de focus van het IKO-proces. Daarnaast hebben we gecontinueerd dat toetsers positieve punten uit dossiers expliciet rapporteren.

Hiermee willen we de teams, in het kader van de lerende organisatie, naast kritische punten ook complimenten geven voor hetgeen juist goed gaat. Externe reviews van verschillende instanties hebben ons vertrouwen gesterkt dat we op de goede weg zijn naar beter en dat we op deze weg nieuwe stappen zetten. In 2023 hebben we de leerpunten vanuit de reviews en de eigen evaluatie van het IKO-proces geïmplementeerd.

### Expertteams

Op drie key-gebieden hebben we expertteams ingericht om een verdere kwaliteitsimpuls te geven. Deze gebieden zijn:

KEY-GEBIED	
Integrated reporting	In 2023 hebben wij uitvoering gegeven aan onze roadmap CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) om onze klanten te helpen tijdig aan deze nieuwe regelgeving te voldoen en de auditpraktijk klaar te maken voor de audit van duurzaamheidsverslaggeving. In 2023 hebben we ons expertteam aanzienlijk kunnen uitbreiden en hebben de collega's in de breedte opleiding genoten op het gebied van CSRD. In 2023 is ook onze eigen BDO CSRD Academy van start gegaan om collega's in de breedte op te leiden.
Fraude & corruptie en non compliance (FCNC)	We hebben in iedere regio een fraudecommunity geïnstalleerd. De leden hiervan worden in de praktijken betrokken bij de risicoanalyses van de controleopdrachten. Naast de installatie van de fraudecommunity is onze FCNC-kennisbank ingesteld en wordt de praktijk ondersteund met diverse tools die gebruikt kunnen worden in het controleproces gericht op FCNC. In 2023 hebben we op basis van datagedreven risicoanalyse diverse kwaliteitsmaatregelen opgelegd gericht op het thema FCNC waarbij Forensic Audit Support wordt betrokken in de uitvoering.
IT	Het team van key-users denkt mee in de ontwikkeling van de innovaties, zowel vanuit een praktische als een vaktechnische kant. In 2023 hebben we alle collega's uit de praktijk opgeleid om onze beschikbare innovatieve IT-tools in het controleproces toe te passen. We zijn erin geslaagd met onze regionale key-users het aanbod van innovatieve toepassingen aanzienlijk te verhogen.



### Audit Process Tool (APT) Dashboard

In 2023 hebben we ons APT Insights dashboard verder doorontwikkeld. Dit dashboard geeft op meerdere niveaus (dossierniveau, portefeuilleniveau, regioniveau) inzicht in de belangrijkste kenmerken van (wettelijke) controleopdrachten en de status ervan. Het gebruik van het dashboard zal nog verder gestimuleerd worden en verder geïntegreerd worden in het monitoringsproces van ons BDO-kwaliteitsmanagement-systeem.

### Innovatie

Innovatie is binnen BDO internationaal georganiseerd in het Centre for the Audit of Tomorrow (CAT). In Nederland hebben we een CAT-NL team dat innovaties aanjaagt en coördineert. Eind 2023 is dit innovatieteam binnen de controlepraktijk onder directe aansturing van het MT A&A gekomen is de naam omgedoopt naar Audit Innovation Team (AIT).

Projecten van het AIT zien op een breed palet. Hieronder vallen, naast data-analyse, Audit Automation, Cybersecurity, Artificial Intelligence (AI), dashboards en robotisering, maar ook ideeën rondom 'digital twin'. In 2023 hebben we focus gelegd op daadwerkelijke toepassing van innovaties in de praktijk. Om uiteenlopende redenen verloopt het daadwerkelijke gebruik van innovaties minder succesvol dan verwacht en bleek concrete sturing op toepassing wenselijk.

### Externe ontwikkelingen

We willen als sector, en als BDO, voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. Wij zijn ervan overtuigd dat we de juiste koers varen, maar in het maatschappelijk debat is het vertrouwen in accountants in 2023 meermaals onderwerp van discussie geweest. Examenfraude, de uitkomsten van het onderzoek van de frauderisicoanalyse van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de slotrapportage van de Kwartiermakers zijn niet bevestigend gebleken dat het vertrouwen in de sector duurzaam hersteld is. Met name het tempo waarin we als sector veranderen staat ter discussie.

Wij zijn ervan overtuigd dat de technische kwaliteit van onze professionals en processen significant verbeterd is de afgelopen jaren. Daarnaast heeft onze kwaliteitsgerichte cultuur een majeure verandering ondergaan. We ervaren beide aspecten bijvoorbeeld in ons IKO-proces waar de oordelen over dossierkwaliteit steeds vaker gaan over vele tinten grijs waar in het verleden eerder sprake was van zwart/wit. Niettemin zijn we er ook van overtuigd dat verbeteringen nog dieper in de haarvaten moeten worden verankerd.

Daarom gaan we door met ons cultuurprogramma Horizon en richten we ons op een veiligere en open omgeving waarin veranderingen echt voet aan de grond krijgen in een sneller tempo, zoals dat past bij een lerende cultuur. Ons programma Psychologische veiligheid is daarop gericht.

Nieuwe uitdagingen en kansen vragen steeds om andere antwoorden, veranderingen en we zullen een lerende organisatie blijven.

Waar in het verleden zaken evident moesten verbeteren zijn we in een fase beland waarin subjectiviteit en interpretatieverschillen toenemen. In de basis is dat positief: het kan leiden tot dialoog en een open houding tot verbetering. Voorwaarde is wel dat de stakeholders met elkaar in dialoog blijven.

Wij stellen ons open op om in samenwerking en dialoog met al onze stakeholders een gezamenlijke positieve ontwikkeling te realiseren. Vooral voor onze jonge (aankomende) collega's en beginnende beroepsbeoefenaars hebben wij behoefte aan deze positiviteit, rust en vertrouwen in de sector. We willen en zullen de dialoog over de grijstinten stimuleren om de aantrekkelijkheid van het beroep te revitaliseren en te bewerkstelligen dat zij met recht trots op het vak van accountant mogen zijn. Wij als beleidsbepalers van de BDO-accountantsorganisatie spannen ons ook komend jaar in om die positiviteit, rust en vertrouwen aan onze medewerkers mee te geven en de dialoog met onze stakeholders aan te gaan.

Door de internationalisering van de markt in combinatie met technologische ontwikkelingen zoals AI neemt de vraag naar controles toe en neemt ook de complexiteit toe. Daarnaast zorgen thema's als duurzaamheid, fraude en continuïteit voor een toename van de vraag naar audits. De impact van technologie en digitalisering is groot, maar heeft nog geen significante besparingen opgeleverd in de controlewerkzaamheden. Daar staat tegenover dat de aantrekkelijkheid van het beroep onder druk staat. Er stromen minder studenten in. Diverse accountantsorganisaties slaan de handen ineen om de uitdagingen in de sector het hoofd te bieden, waardoor het aantal accountantsorganisaties afneemt. Private equity heeft zijn intrede gedaan in de sector, buitenlandse kantoren betreden de Nederlandse markt. Wij volgen externe ontwikkelingen op de voet en vertalen ze in onze strategie en jaarplannen.

De accountantsorganisatie voert periodiek overleg met de AFM. In deze overleggen geeft de AFM inzicht in de thema's en focuspunten van de AFM. Ook worden individuele casussen besproken en (opvolging van) onderzoeken door de AFM. De AFM zal de komende jaren het toezicht op de OOB (Organisaties van Openbaar Belang)-vergunninghouders nog verder intensiveren. In 2023 heeft de AFM een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de uitgevoerde frauderisicoanalyse bij wettelijke controles en naar de kwaliteit van het OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling)-proces en de kwaliteit van uitgevoerde OKB's. Beide onderzoeken hebben good practices opgeleverd, maar er zijn ook lessen te leren die we ter harte hebben genomen en in onze bedrijfsvoering hebben aangepast. Verder heeft de AFM ons in 2023 meegenomen in haar ambitie rondom datagedreven toezicht. Wij zijn met de AFM in overleg over de invulling van deze ambitie door aanlevering van data door onze accountantsorganisatie. Dit vergt aanpassingen van onze geautomatiseerde systemen.

Verder hebben we een bijdrage geleverd aan de projecten van de Stuurgroep Publiek Belang, een samenwerking van accountantsorganisaties en de NBA en SRA, om een impuls te geven aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole. In het verlengde daarvan hebben we samengewerkt met de FAR (Foundation for Auditing Research). BDO neemt tevens zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid door actieve deelname in diverse commissies bij de NBA o.a. op het gebied van Fraude en CSRD.

De Kwartiermakers Toekomst Accountancysector hebben eind 2023 hun eindrapportage opgeleverd. We hebben dit rapport geanalyseerd en de aanbevelingen aan accountantsorganisaties meegenomen in onze plannen voor 2024.

### Verwachtingen

In onze accountantsorganisatie is kwaliteit als leidend principe verankerd in onze cultuur. Desalniettemin zetten we ons cultuurprogramma Horizon ook door in 2024 om de gewenste cultuur in de haarvaten van onze organisatie te laten doordringen. Leidende thema's in 2024 zijn Questioning mind en Psychologische veiligheid. Die thema's blijken actueel om het vertrouwen in onze sector duurzaam te verankeren. Deze thema's zetten wij centraal om de collega's op dagelijkse basis te faciliteren om ook daadwerkelijk te kunnen handelen naar onze leidende principes en sneller veranderingen te kunnen omarmen. We streven ernaar iedere dag professionele verbinding tot stand te brengen. Dit betekent voor ons dat de leiders van onze organisatie het goede voorbeeld geven, betrokken zijn en dat veiligheid wordt ervaren om je kwetsbaar op te stellen, persoonlijk, maar juist ook op professioneel vlak. Hiermee laten we de professionele ontwikkeling van collega's tot bloei komen en zijn we in staat om ons mooie vak op hoogwaardig niveau uit te oefenen.

We zijn als bestuur trots op waar we nu staan, maar willen ook groeien om nog meer te kunnen investeren in kwaliteit en om te versnellen. De herijking van de strategie zal in 2024 zijn beslag krijgen waarbij keuzes, focus en vereenvoudiging van onze aansturing ruimte geven om te groeien. Wij blijven rust, vertrouwen en positiviteit naar onze medewerkers uitstralen dat we gezamenlijk een antwoord zullen geven op de uitdagingen waar wij, de maatschappij en onze klanten voor staan. Wij nemen ook in 2024 onze verantwoordelijkheid om onze brede maatschappelijke rol te vervullen en hiermee aan de verwachtingen van onze gebruikers te voldoen. Met kwaliteit als leidend principe zullen we met trots, oog voor de mens en plezier onze professionele rol vervullen op het gebied van duurzaamheid, technologie, fraude en corruptie en arbeidsmarktproblematiek.

*Eindhoven, 23 april 2024*

*Raad van Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.*

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

*Managementteam Audit & Assurance*

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA, Head of Audit
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. M.A. (Marco) Francken RE RA CISA



**Raad van Bestuur**

*V.l.n.r. Leon Jansen (CFO & COO),  
René Nelis (voorzitter) en Maurice de Kleer (CQO)*



## 2. Verslag van de Raad van Commissarissen

### Onze rol

Het boekjaar 2023 is het tweede en tevens laatste jaar in de samenstelling bestaande uit de voorzitter Danny van der Eijk en de leden Bernadette Langius, Heleen KuijtenKoenen, Dennis Raithel en Engelhardt Robbe. De termijn voor Bernadette Langius en Dennis Raithel eindigt op 1 mei 2024.

Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om toezicht in de meest brede zin en strekt zich uit over alle praktijken, met hun verschillende diensten, de centrale staf, tot en met de onderlinge samenwerking en uitdagingen van deze onderdelen binnen BDO. In het bijzonder houden wij toezicht op de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, de continuïteit, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen, de interne systemen voor risicobeheersing en controle en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder heeft de Raad van Commissarissen een adviserende rol en treden wij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur, onder meer op het gebied van strategie, de ontwikkeling en uitvoering van beleid, belangrijke projecten en investeringen. Wij maken in onze rol gebruik van onze brede, bestuurlijke en toezichthoudende ervaring, expertise en competenties en stimuleren de Raad van Bestuur om ook vanuit een ander perspectief of met nieuwe inzichten vraagstukken te benaderen.

Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toezicht te houden op de bescherming van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit van BDO. Dit doen wij door een kritische wijze van toezicht te houden en daarnaast de uitvoering van de strategie, de cultuur en het gedrag op genoemde onderwerpen te monitoren. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publieke belang niet alleen zal leiden tot het beschermen van deze waarden, maar ook in het belang is van alle stakeholders van BDO.

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

Dit verslag beschrijft op welke wijze in 2023 het toezicht is uitgeoefend en welke belangrijkste ontwikkelingen en thema's met name onderwerp van toezicht en gesprek zijn geweest.

### Belangrijkste thema's en ontwikkelingen in 2023

In het verslagjaar 2023 is bij de uitoefening van het toezicht de aandacht uitgegaan naar de continuïteit van BDO als geheel, en meer specifiek, naar een aantal belangrijke thema's en ontwikkelingen die betrekking hebben op de strategische doelstellingen voor 2023. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen binnen BDO.

### Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en volgen via de reguliere vergaderingen actief de vertaling van strategie naar concreet beleid. In deze vergaderingen is onder meer de voortgang van de verschillende strategische doelstellingen uit het jaarplan 2023 besproken. Hierbij hebben wij vastgesteld dat een groot deel van de doelstellingen is behaald. Verder zijn wij zeer nauw betrokken geweest bij het proces betreffende de herijking van de strategie. Wij hebben als Raad van Commissarissen in 2022 een herijking geadviseerd naar aanleiding van ontwikkelingen in de accountancybranche, zoals de interesse van private-equity (PE)-huizen in accountantskantoren, de 'Audit Only-discussie' en andere ontwikkelingen zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de opkomst van Artificial Intelligence (AI). Naast de reguliere vergaderingen hebben twee strategiesessies plaatsgevonden waarin de herijking uitgebreid met de Raad van Bestuur is besproken en wij een rol als sparringpartner hebben vervuld.

### Kwaliteit en publiek belang

Kwaliteit en publiek belang is een vast onderwerp op de agenda in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en sinds 2022 is specifiek hiervoor de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang ingesteld. Dit onderwerp komt daarnaast aan de orde in de overleggen die wij hebben met de AFM.

Specifieke aandacht hebben wij in 2023 besteed aan de verdere uitvoering van ISQM 1, een vanuit BDO Global geïnitieerd proactief en vernieuwd kwaliteitsmanagementsysteem voor primair de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. 2023 was het eerste jaar waarin monitoring en de jaarlijkse evaluatie van ISQM 1 diende plaats te vinden. Om aansluiting te houden bij de reguliere kwaliteitscyclus en adequaat uitvoering te kunnen geven aan de benodigde werkzaamheden voor deze monitoring en evaluatie, heeft BDO in Nederland het kwaliteitsmanagementsysteem per jaareinde geëvalueerd. In goed overleg met BDO Global is hiermee afgeweken

van de door BDO Global verwachte afronding van de evaluatie voor medio december 2023. Daarnaast is de verdere versterking van het 'Three Lines of Defense Model' uitvoerig besproken met de Raad van Bestuur. Dit vergt een transitie waarbij de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in de eerste lijn primair bij de business komt te liggen. De Raad van Commissarissen heeft met name toegezien op de invulling van de randvoorwaarden voor een succesvolle transitie. We hebben geconstateerd dat beide onderwerpen een grotere inspanning van het management en de staforganisatie hebben gevraagd dan was verwacht.

De geconstateerde druk op de organisatie, mede vanwege een intensivering van het AFM-toezicht, en de beperkte stafcapaciteit is regelmatig onderwerp van gesprek geweest tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Wij hebben onze zorg uitgesproken over de voortgang en aangegeven dat bij het vaststellen van prioriteiten het voldoen aan de Nederlandse en Europese wetgeving de hoogste prioriteit dient te hebben.

Verder hebben wij met de beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. gesproken over de voortgang van interne kwaliteitsprojecten die gericht zijn op het verbeteren van de effectiviteit van de audit, het bevorderen van een lerende organisatie en het behoud van medewerkers. Wij hebben speciale aandacht besteed aan de uitvoering van EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en hebben geconstateerd dat de benodigde stappen worden gezet, onder meer op het gebied van opleidingen, het vrijmaken van capaciteit en het aantrekken van specialisten.

Wij hebben kunnen vaststellen dat BDO voortgang boekt in het kader van kwaliteitsverbetering maar zich ervan bewust is dat op specifieke punten een verdere verbetering mogelijk c.q. nog nodig is. Dit laatste zullen wij nauwgezet blijven volgen.

### Cultuur en gedrag

Een gezonde en veilige organisatiecultuur is binnen accountants- en adviesorganisaties een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Het organisatiebrede cultuurprogramma BDO Horizon heeft als doel deze organisatiecultuur en het daarbij behorende gedrag te stimuleren. Daarnaast zijn er ook activiteiten en projecten die specifiek vanuit een LoS worden geïnitieerd en gericht zijn op het bevorderen van een gezonde, inclusieve en veilige werkcultuur. Wij vinden al deze activiteiten van groot belang voor de organisatie. In onze gesprekken met de Raad van Bestuur en betrokken programmaleiders zijn - naast de voortgang van projecten en programma's - de uitkomsten van het medewerkerstevredenheids-onderzoek besproken. Wij zijn blij dat de uitkomsten gemiddeld gezien zeer goed zijn en grotendeels zijn verbeterd ten opzichte van de vorige meting en ondersteunen ten zeerste dat de Raad van Bestuur verdere actie gaat nemen richting praktijken die achterblijven op de thema's waarbij verdere verbetering mogelijk is. Voor wat betreft het programma Diversiteit & Inclusie zijn wij verheugd dat er sprake is van een toename van het aantal vrouwen dat in 2023 is benoemd tot partner en director ten opzichte

van voorgaande jaren. Als Raad van Commissarissen blijven wij toezien om op dit onderwerp niet te verslappen omdat de opbouw van het personeelsbestand nog niet de juiste balans heeft. Daarnaast hebben wij bij de Raad van Bestuur de noodzaak benadrukt om meer culturele diversiteit na te streven. Het Horizonprogramma is een vast agendapunt in het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie en staat ook periodiek op de agenda in het overleg met de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang en de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur.

Ten slotte heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over het thema leiderschap, en de ontwikkeling hiervan op alle functieniveaus. Wij achten goed leiderschap cruciaal voor een gezonde, veilige en kwaliteitsgerichte cultuur en zullen daarom hier aandacht aan blijven besteden. Wij zijn daarom alert op het getoonde leiderschap in de dagelijkse praktijk bij onderwerpen zoals het maken van keuzes, diversiteit en inclusie, het sturen op resultaten en het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen. Als Raad van Commissarissen ondersteunen wij genoemde programma's en activiteiten op het gebied van cultuur en gedrag en zullen wij op periodieke basis de effectiviteit van de ingezette maatregelen en middelen blijven monitoren.

### Onderzoek examenfraude

Naar aanleiding van het verzoek van de AFM, is BDO begin 2023 een intern onderzoek gestart naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen (ook wel aangeduid als "examenfraude"). De Raad van Commissarissen vervult de rol van opdrachtgever bij dit interne onderzoek. Wij bewaken daarbij dat het onderzoeksproces uiterst zorgvuldig wordt uitgevoerd gezien de urgentie en het belang van dit onderwerp. Wij hebben als opdrachtgever, en tevens in onze toezichthoudende en adviserende rol, frequent overleg gevoerd met het onderzoeksteam, de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Daarnaast hebben wij contact onderhouden met de AFM.

Wij hebben kennisgenomen van de constatering uit het onderzoek met betrekking tot een lid van het MT A&A. De Raad van Commissarissen betreurt de daarin geconstateerde gedragingen en acht het neerleggen van de functie onvermijdelijk.

In het verdere verloop van 2024 zullen wij onze rol als opdrachtgever van het onderzoek vervolgen en zullen wij nauwgezet toezicht houden op de al in gang gezette en nog te nemen maatregelen.

### Transformatie en innovatie

Voor BDO is het van strategisch belang om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen en tevens alert in te blijven spelen op de ontwikkelingen in de markt, de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie, een professionele staforganisatie voor de benodigde ondersteuning en de juiste inzet van technologie binnen de dienstverlening en de onderliggende processen.



In 2023 hebben wij specifieke aandacht besteed aan een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf als onderdeel van de transitie naar een professionele organisatie. Wij hebben geconstateerd dat op dit dossier een aantal positieve resultaten zijn geboekt. Zo is de capaciteit van de staforganisatie gegroeid, zijn er specialisten aangenomen en is het project 'Het huis op orde' afgerond. Tegelijkertijd zien wij moeilijk vervulbare vacatures en het aantal taken voor de staforganisatie toenemen. De reguliere werkzaamheden slurpen het overgrote deel van de capaciteit op waardoor er weinig tijd overblijft voor innovatie en uitvoering van projecten. Wij zijn van mening dat de centrale staf meer zou mogen worden betrokken om een bijdrage te leveren met betrekking tot de strategische agenda. Wij hebben over het voorgaande onze zorg geuit en zullen dit goed blijven volgen in de reguliere overleggen en binnen het overleg van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

#### **Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen**

Om onze rol goed te kunnen invullen hebben wij reguliere vergaderingen, commissievergaderingen, strategiedagen en daarnaast nog andere overleggen en activiteiten. De Raad van Commissarissen heeft in 2023 vijf keer regulier vergaderd. Het eerste deel als Raad van Commissarissen en aansluitend met de Raad van Bestuur, waarbij de Head of Audit eveneens aanwezig is. Met hem wordt specifiek stilgestaan bij de agendaonderdelen die betrekking hebben op de voortgang binnen BDO Audit & Assurance B.V. In het eerste deel bereiden wij de vergadering met de Raad van Bestuur voor, staan wij inhoudelijk stil bij de andere (commissie)overleggen die hebben plaatsgevonden en hebben wij gasten uitgenodigd, zoals de Heads of LoS, om een toelichting te geven op hun rol binnen BDO en de ontwikkelingen binnen de betreffende BDO-onderdelen.

In 2023 is in samenwerking met de Raad van Bestuur het aanbrengen van een betere structuur en meer focus in de vergaderingen voortgezet waardoor de vergaderingen steeds efficiënter verlopen en er meer tijd overblijft voor onze adviserende en spiegelende rol en het voeren van constructieve discussies. Wij hebben ervaren dat vergaderingen in een goede, open en constructieve manier verlopen en de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen steeds beter op elkaar zijn ingespeeld.

#### **Commissies**

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in drie permanente commissies: de Auditcommissie, de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissies hebben een adviserende rol binnen de Raad van Commissarissen en zijn samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen op basis van hun expertise, ervaring en affiniteit.

#### **Auditcommissie**

Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's. Daarnaast beoordeelt deze commissie de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. Verder worden de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement en informatiebeveiliging besproken en wordt stilgestaan bij lopende claims en mogelijke financiële risico's die hieruit (kunnen) voortvloeien. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met verantwoordelijken voor financiën, interne audit en risk. De commissie heeft ieder jaar besprekingen met de externe accountant om het auditplan, de controleaanpak, het accountantsverslag en de managementletter te bespreken. Daarnaast heeft de externe accountant separaat met de commissie een fraudediscussie gevoerd.

#### **Remuneratie- en Benoemingscommissie**

Deze commissie heeft binnen de Raad van Commissarissen een adviserende rol over de beloning van beleidsbepalers binnen BDO. Zij ziet namens de Raad van Commissarissen toe op het benoemingsproces en de voordracht van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en voert namens de Raad van Commissarissen (RvC) de evaluatie- en beoordelingsgesprekken met de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Daarnaast onderhoudt de commissie contact met de OR en houdt zij toezicht op het functioneren van het performance managementsysteem en het benoemingsproces van nieuwe partners in de Audit & Assurance-praktijk. In 2023 is verder de voortgang van het HR-plan besproken en is aandacht besteed aan HR-thema's zoals diversiteit en inclusie, werving en behoud medewerkers, opleiding en ontwikkeling en werkdruk. Ten slotte heeft de commissie in afstemming met de voorzitter van de Vergadering van Participanten een wervingsprocedure voor twee nieuwe RvC-leden opgestart. Deze commissie vergadert op reguliere basis met de CFO/COO en de verantwoordelijke voor HR. Daarnaast worden partners of andere verantwoordelijken uitgenodigd om een toelichting te geven op specifieke onderwerpen.

#### **Commissie Kwaliteit en Publiek Belang**

De taken van deze commissie richten zich met name op het kwaliteitsmanagement, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures. Verder kijkt de commissie naar de procedure van afhandeling van klachten en meldingen in het kader van de klachten- en klokkenluidersregeling van de BDO-groep, (potentiële) reputatie- en integriteitsrisico's, onder meer als gevolg van claims, tucht- en partnerzaken voor zover deze impact kunnen hebben op de kwaliteit en integriteit. Verder is deze commissie ook betrokken bij de dialoog met externe toezichthouders, zoals de AFM. In 2023 is de commissie, namens de Raad van Commissarissen, opdrachtgever geweest van het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen en heeft hierover zeer frequent overleg gevoerd met de onderzoekers, Raad van Bestuur en Head of Audit. De Commissie Kwaliteit en Publiek Belang vergadert op reguliere basis met de CQO, de Head of Audit en andere verantwoordelijken voor kwaliteitsmanagement, compliance en risicomanagement.

OVERLEG	RVC-LEDEN	FREQUENTIE	AANWEZIGHEID
RvC-vergadering	Voltallige RvC	5	96%
RvC-RvB-vergadering	Voltallige RvC	5	96%
Auditcommissie	Dennis Raithel (vz) Engelhardt Robbe	2	100%
Remuneratie- en Benoemingscommissie	Heleen Kuijten (vz) Danny van der Eijk	2	100%
Commissie Kwaliteit en Publiek Belang	Engelhardt Robbe (vz) Bernadette Langius	6	100%

#### Andere overleggen en activiteiten

Verder hebben wij als Raad van Commissarissen maandelijks conference calls waarin bijgepraat wordt over actuele zaken en contacten die de leden in het kader van hun rol met de Raad van Bestuur en in- of externe stakeholders hebben gehad. Daarnaast worden op periodieke basis gesprekken gevoerd tussen beide voorzitters en tussen voorzitters van de commissies en Raad van Bestuur-leden over specifieke ontwikkelingen en vraagstukken. Ook is er overleg geweest met de Ondernemingsraad en heeft er een strategische sessie met de Ondernemingsraad, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, plaatsgevonden. Op de Vergaderingen van Participanten is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest, waarbij de (vice)voorzitter op hoofdlijnen een terugkoppeling heeft gegeven over de invulling van de rol in de voorgaande periode door de Raad van Commissarissen. Tijdens deze vergaderingen en op andere momenten zijn er ontmoetingen geweest met (individuele) partners.

Via al deze contactmomenten en gesprekken ontvangt de Raad van Commissarissen belangrijke input en kan een goed beeld worden gevormd van onderwerpen en ontwikkelingen waardoor wij onze rol zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren.

#### Overzicht overige onderwerpen

Naast de hiervoor genoemde thema's en ontwikkelingen zijn in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en de commissieoverleggen o.a. nog de onderstaande onderwerpen besproken:

- ▶ Financiële resultaten en rapportages;
- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet-financiële Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's);
- ▶ Interne en externe kwaliteitscontroles;
- ▶ Risicoanalyse strategische risico's;
- ▶ Informatiebeveiliging en Privacy;
- ▶ Assurance & Audit-kwartaalrapportages en lopende onderzoeken toezichthouders;
- ▶ QRM-rapportages (status en voortgang met betrekking tot onderwerpen als onafhankelijkheid, integriteit, claims, risicobeheer, regelgeving etc.);
- ▶ Naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- ▶ Aanpassingen kwaliteitsbeleid;
- ▶ Beoordeling van de internal auditor en voortgang internal audit-projecten;
- ▶ Beleid financiële belangen;
- ▶ Nevenfuncties Raad van Bestuur;
- ▶ Competentieprofielen partners en medewerkers;
- ▶ Beloningsbeleid partners en medewerkers;
- ▶ Benoeming van audit & assurance-partners;
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- ▶ Contacten met toezichthouders en beroepsorganisaties;
- ▶ Ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep.

### Besluiten Raad van Commissarissen

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

- ▶ Goedkeuring jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2022;
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2022;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2023;
- ▶ Goedkeuring begroting 2024;
- ▶ Voorstel nieuw beloningsbeleid 2024-2025, voor de leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Aanpassing besluit beloning over 2022 en besluit beloning 2023 voor leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Vaststelling hoogte beloning leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit per 1 januari 2024;
- ▶ Goedkeuring voordracht externe accountants;
- ▶ Goedkeuring voordracht accountants Line of Service Audit & Assurance voor benoeming tot salary en equity partner;
- ▶ Goedkeuring Internal Auditplan 2024;
- ▶ Goedkeuring beleggingsbeleid voor participanten.

### Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

#### Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Evenals voorgaande jaren hebben wij ons functioneren als collectief en van de afzonderlijke leden geëvalueerd. Om tot een completere evaluatie te komen, hebben wij ook aan de Raad van Bestuur en een vertegenwoordiging van participanten gevraagd om hiervoor input aan te leveren. Wij hebben kunnen vaststellen dat de onderlinge samenwerking als prettig en constructief wordt ervaren en dat alle leden voldoende ruimte hebben om hun standpunten uiteen te zetten en hun bijdrage te leveren binnen de verschillende vergaderingen. De huidige verdeling van de aandachtsgebieden over de verschillende commissies, die ieder uit twee leden bestaat, werkt goed. De samenwerking en communicatie met de Raad van Bestuur en participanten wordt door de betrokkenen als betrouwbaar, betrokken en open ervaren.

#### Beloning Raad van Commissarissen

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

#### Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Begin 2023 hebben individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur en de Head of Audit. In het derde kwartaal hebben wij met hen voortgangsgesprekken gevoerd. In april 2023 is het beloningsbeleid aangepast voor de bestuurders van de topholding en de beleidsbepalers van de OOB-accountantsorganisatie met instemming van de Vergadering van Participanten. De Raad van Commissarissen heeft de vaste beloning, conform het aangepaste beloningsbeleid, met terugwerkende kracht over 2022 geïndexeerd en de beloning voor 2023 op basis van deze indexatie vastgesteld. Overeenkomstig het geldende beloningsbeleid waarbij iedere twee jaar een herijking dient plaats te vinden, heeft de Raad van Commissarissen in het najaar van 2023 op basis van een uitgevoerde benchmark het voorstel gedaan het beloningsbeleid voor de jaren 2024 en 2025 niet aan te passen. Dit voorstel is door de Vergadering van Participanten overgenomen.

### Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden dienen binnen de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid te worden uitgevoerd. De Compliance Officer van BDO ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen. In 2023 heeft monitoring plaatsgevonden ten aanzien van de voorwaarden die zijn vastgesteld om de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie te waarborgen. Alle leden kwalificeren zich eind 2023 als onafhankelijk in overeenstemming met de geldende voorschriften.

### Training

In 2023 heeft de Raad van Commissarissen een kennissessie over de ontwikkelingen binnen sustainability gevolgd. Dit heeft geleid tot een verdieping van onze kennis, het belang ervan, de wet- en regelgeving en de impact van sustainability op de dienstverlening van BDO en meer specifiek op de rol van accountant.

### Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2023 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant Mazars. De controlebevindingen zijn besproken met de Auditcommissie in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen tijdens de vergadering met de Raad van Bestuur op 23 april 2024 ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening 2023.

### Transparantieverlag

De beleidsbepalers hebben het Transparantieverlag 2023 met ons besproken. Wij vinden dat de inhoud van het verslag aansluit op ons beeld van het afgelopen jaar en een goede weergave is van de relevante onderwerpen, voortgang en stand van zaken zoals deze aan ons zijn voorgelegd en toegelicht, en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

### Afsluitend

Wij hebben kunnen constateren dat op de verschillende thema's goede stappen voorwaarts zijn gezet en verwachten daarvan een positieve impact op de kwaliteit van onze dienstverlening en medewerkers-tevredenheid. Tevens zien wij dat externe ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat er enerzijds, met name binnen de adviesbranche, organisaties minder snel externe hulp inschakelen en aan de andere kant BDO opdrachten moet weigeren of uitstellen vanwege te weinig capaciteit. Ook zien wij een toenemende druk op de organisatie met betrekking tot het voldoen aan alle regelgeving en kwaliteitseisen. Bij al deze ontwikkelingen hebben wij geconstateerd dat de Raad van Bestuur maatregelen in gang heeft gezet die wij in 2024 blijven volgen.

Wij zijn verder tevreden over het door de Raad van Bestuur in gang gezette proces met betrekking tot de strategische herijking en de keuzes die zijn gemaakt. Wij kunnen ten slotte vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur in het afgelopen jaar goed en in een open, constructieve sfeer is verlopen. Wij kijken uit naar het vervolg van deze prettige samenwerking in 2024.

### Vooruitblik

2024 zal vooral in het teken staan van de implementatie van de aangepaste strategie. Wij verwachten dat de gemaakte keuzes zorgen voor een toekomstbestendige, wendbare en slagvaardige organisatie, waardoor beter kan worden ingespeeld op de snel wisselende marktontwikkelingen. Wij zullen deze implementatie nauwkeurig volgen en waar nodig onze adviesrol invullen. Belangrijke thema's voor ons zijn verder het versnellen van diversiteit en inclusie, het stimuleren van een plezierige en veilige werkomgeving en het doorvoeren van gedeelde verantwoordelijkheid met betrekking tot regelgeving en kwaliteitseisen. Verder zullen wij nauwgezet toezicht blijven houden op de uitvoering en afronding van het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen. Als Raad van Commissarissen zullen wij het doorvoeren van de benodigde maatregelen grondig volgen en waar passend de Raad van Bestuur adviseren. Bij genoemde en nieuwe uitdagingen en vraagstukken zullen wij de Raad van Bestuur op een (pro)actieve wijze ondersteunen.

*Eindhoven, 23 april 2024*

*Raad van Commissarissen*

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





**Raad van Commissarissen**

*V.l.n.r. Danny van der Eijk (voorzitter),  
Heleen Kuijten-Koenen, Dennis Raithe,  
Bernadette Langius (vicevoorzitter) en Engelhardt Robbe*



### 3. Kwaliteit in 2023

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2023 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmanagementsysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2023 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsmanagementsysteem, de interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten en de naleving van het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers.

Een volledige beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem dat in 2023 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.



## Kwaliteit en kwaliteitsmanagement

In het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem staat centraal wat wij verstaan onder kwaliteit (zie kader op pagina 20) en onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Verder beschrijft het BDO Kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem zoals van toepassing binnen BDO Audit & Assurance (A&A) sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

Per 15 december 2022 is het kwaliteitsmanagementsysteem van BDO Nederland zodanig ontworpen en geïmplementeerd dat het voldoet aan de vereisten van de nieuwe *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)* en de daarmee samenhangende BDO ISQM Policies vanuit BDO Global. BDO is verantwoordelijk voor het ontwerpen, implementeren en laten functioneren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor controle- en beoordelingsopdrachten met betrekking tot financiële overzichten, of andere assurance- of aan assurance verwante opdrachten die door BDO worden uitgevoerd, dat de organisatie een redelijke mate van zekerheid biedt dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt. BDO heeft veel tijd en middelen geïnvesteerd in het opzetten en laten functioneren van een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan ISQM 1 en dat de doelstellingen bereikt dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met professionele standaarden en toepasselijke vereisten uit wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en verklaringen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

BDO heeft voor alle componenten binnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem alle vereiste kwaliteitsdoelstellingen en gespecificeerde maatregelen overgenomen zoals uiteengezet in ISQM 1. Het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem bestaat uit de volgende componenten:

- ▶ Risicomanagement;
- ▶ Organisatiecontext: organisatiestructuur, cultuur en leiderschap;
- ▶ Ethische standaarden;
- ▶ Mensen en middelen;
- ▶ Aanvaarding en continuering van klantrelatie en opdrachten;
- ▶ Opdrachtuitvoering;
- ▶ Informatie en communicatie;
- ▶ Monitoring en herstel.

Deze componenten functioneren op een iteratieve en geïntegreerde manier binnen het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie. Andere vereisten van ISQM 1 omvatten de rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van het kwaliteitsmanagementsysteem, de evaluatie door het leiderschap van de organisatie van het kwaliteitsmanagementsysteem als geheel, netwerkvereisten en netwerkdiensten, en documentatie.

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

### ... in continuïteit

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

### ... voor alle vormen van dienstverlening

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

### ... binnen de gestelde wet- en regelgeving

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

### ... voldoen aan de verwachtingen

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

### ... onze belangrijkste stakeholders

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

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

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

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

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

### ... zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen

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

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

Ter ondersteuning van het behalen van de overkoepelende doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem, volgen we bij het vaststellen en continu verbeteren van dat systeem een risicogebaseerde aanpak:

- ▶ *Kwaliteitsdoelstellingen.* De risicogebaseerde aanpak begint met het stellen van de kwaliteitsdoelen zoals voorgeschreven in ISQM 1, waar nodig aangevuld met specifieke kwaliteitsdoelen voor onze organisatie.
- ▶ *Kwaliteitsrisico's.* Daarna volgt het identificeren en analyseren van risico's die het behalen van die kwaliteitsdoelstellingen bedreigen. Hierbij houden we rekening met de aard en omstandigheden van onze organisatie en van de opdrachten die wij uitvoeren en met situaties, gebeurtenissen en omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het kwaliteitsmanagementsysteem.
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen.* Vervolgens ontwikkelen en implementeren we passende maatregelen die de kwaliteitsrisico's tot een aanvaardbaar niveau beperken en bijdragen aan het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen.
- ▶ *Monitoring en herstel.* Om verbeterpunten te identificeren, monitoren we het ontwerp, de implementatie en de effectieve werking van ons kwaliteitsmanagementsysteem. Voor geïdentificeerde tekortkomingen voeren we oorzakenanalyses uit en treffen we tijdig herstelmaatregelen.

We zijn alert op veranderingen in de aard en omstandigheden van onze organisatie en onze opdrachten en inventariseren ten minste jaarlijks eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving, beroepsstandaarden en vereisten vanuit BDO Global die van invloed zijn op ons kwaliteitsmanagement. We passen naar aanleiding daarvan zo nodig onze kwaliteitsdoelstellingen, kwaliteitsrisico's en kwaliteitsmaatregelen aan.

Een robuust proces van monitoring en herstel is van belang om voortdurend de kwaliteitsprocessen in de organisatie te verbeteren. De uitvoering van monitoringactiviteiten kan leiden tot de identificatie van tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Van een tekortkoming in het kwaliteitsmanagementsysteem is sprake indien:

- ▶ een kwaliteitsdoelstelling die is vereist op grond van ISQM 1 (gedeeltelijk) ontbreekt of een aanvullende kwaliteitsdoelstelling ontbreekt die nodig is om de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem te behalen;
- ▶ een kwaliteitsrisico, of combinatie van kwaliteitsrisico's, niet is geïdentificeerd of een geïdentificeerd kwaliteitsrisico, of combinatie van kwaliteitsrisico's, niet adequaat is beoordeeld;
- ▶ een kwaliteitsmaatregel, of combinatie van kwaliteitsmaatregelen, niet adequaat is ontworpen, geïmplementeerd of niet effectief werkt, waardoor die de kans op het zich voordoen van een gerelateerd kwaliteitsrisico niet terugbrengt naar een aanvaardbaar laag niveau; of
- ▶ een ander aspect van het kwaliteitsmanagementsysteem ontbreekt, of niet adequaat is ontworpen of niet effectief werkt, zodat niet wordt voldaan aan een vereiste van ISQM 1.

Een fundamenteel aspect van een effectief proces van monitoring en herstel is het uitvoeren van oorzakenanalyses op geïdentificeerde tekortkomingen om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en in staat te zijn een effectief herstelplan te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen. Minimaal jaarlijks evalueren we of de geïdentificeerde tekortkomingen een ernstige en/of diepgaande impact hebben op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen in ons kwaliteitsmanagementsysteem.

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2023 in ons kwaliteitsmanagementsysteem aan de hand van de volgende onderwerpen:





### **Verbinding en werkplezier**

Met enthousiasme en intrinsieke motivatie werken onze medewerkers samen om het beste uit zichzelf en anderen te halen.

*Cynara Maduro (Sr. Assistent Compliance, RLCC, A&B Rotterdam)  
en Stefan 't Jong (Teamleider Accountancy, A&B Rotterdam)*

# 1 Organisatiestructuur

## Vergadering van Participanten

Per 31 december 2023 heeft BDO 69 certificaathouders (2022: 67) waarvan 24 externe accountants (2022: 25), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2023 uit de volgende personen:

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

Er hebben zich in 2023 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Bestuur.

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2023 uit de volgende personen:

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

Er hebben zich in 2023 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

In 2024 eindigt de termijn van twee commissarissen (Bernadette Langius en Dennis Raithel). Zij zijn niet herbenoembaar. In 2023 zijn de voorbereidingen gestart voor de werving van twee nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen.

## Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2023 uit de volgende personen:

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

Er hebben zich in 2023 geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van het MT A&A.

Met ingang van 1 januari 2024 is drs. M.A. (Marco) Francken RE RA CISA, verantwoordelijk voor de IT Risk Assurance-praktijk binnen BDO, benoemd tot lid van het MT A&A.

Op 12 april 2024 heeft Wilma de Wit haar functie als lid van het MT A&A neergelegd.

## Quality Council

De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur als klankbord en met advies ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement.

De Quality Council is in 2023 vijf keer bijeengekomen en heeft onder andere gesproken over (wijzigingen in) het BDO Kwaliteitsbeleid, de aanpak van kwaliteitsmanagement in 2023 (waaronder de invulling van functionele rollen met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem, de aanpak van monitoring en evaluatie en het gebruik van business intelligence tooling voor (proces)monitoring van opdrachtuitvoering), de publicaties en rapportages van de AFM (waaronder inzake incidenten, frauderisicoanalyse, aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten en sectortrends), de richtlijnen en verwachtingen van BDO Global ten aanzien van kwaliteitsmanagement, Audit Quality Indicators (AQI's), de uitkomsten van interne (kwaliteits)cultuurmetingen, (wetenschappelijke inzichten over) (kwaliteits)gerichte cultuur en gedrag en overige impactvolle signalen en ontwikkelingen.

## Jong MT A&A

Het Jong MT A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit zes jonge BDO'ers uit de A&A-praktijk, waarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling tussen man en vrouw, spreiding over functieniveaus en over de locaties. Het MT A&A heeft in 2023 in verschillende bijeenkomsten met het Jong MT A&A gesproken over onder meer de inzet van audit automation tools in relatie tot de aantrekkelijkheid van werkzaamheden van stagiairs en starters, de nieuwe competentie- en functieprofielen voor de A&A-praktijk, de beoordeling van competenties en ontwikkelpunten op kwaliteit en de verbetering daarvan, de ervaringen met arbeidsvoorwaarden in de praktijk (o.a. toepassing van (start)salarissen, studieregelingen, prestatie- en kwaliteitsbonussen) en de aanwezigheid van (leden van) het Jong MT A&A bij externe bijeenkomsten (o.a. de NBA Raad voor de Praktijkopleiding, de AFM, de Young Boards OOB-kantoren, de NBA Young Boards en de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector).



## Kengetallen BDO-netwerk internationaal

OMZET WERELDWIJD	2023	2022
<b>Omzet*</b>	<b>13.000</b>	<b>11.800</b>
Aandeel service lines:		
▶ Audit & Assurance	42%	42%
▶ Accountancy & Bedrijfsadvies	14%	14%
▶ Tax & Legal	23%	22%
▶ Advisory	21%	22%

\* Bedragen in € miljoen.

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedroeg in 2023 circa € 630 miljoen (2022: € 559 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hiervoor genoemde bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).

## Overige kengetallen BDO-netwerk internationaal

SPREIDING	2023	2022
Aantal landen	166	164
Aantal kantoren	1.776	1.803

MEDEWERKERS	2023	2022
Partners	8.134	7.744
Professionele staf	92.579	89.585
Ondersteunende staf	14.948	13.978
<b>Totaal aantal medewerkers</b>	<b>115.661</b>	<b>111.307</b>

## BDO INTERNATIONAAL

**1.776**  
KANTOREN



**166**  
LANDEN

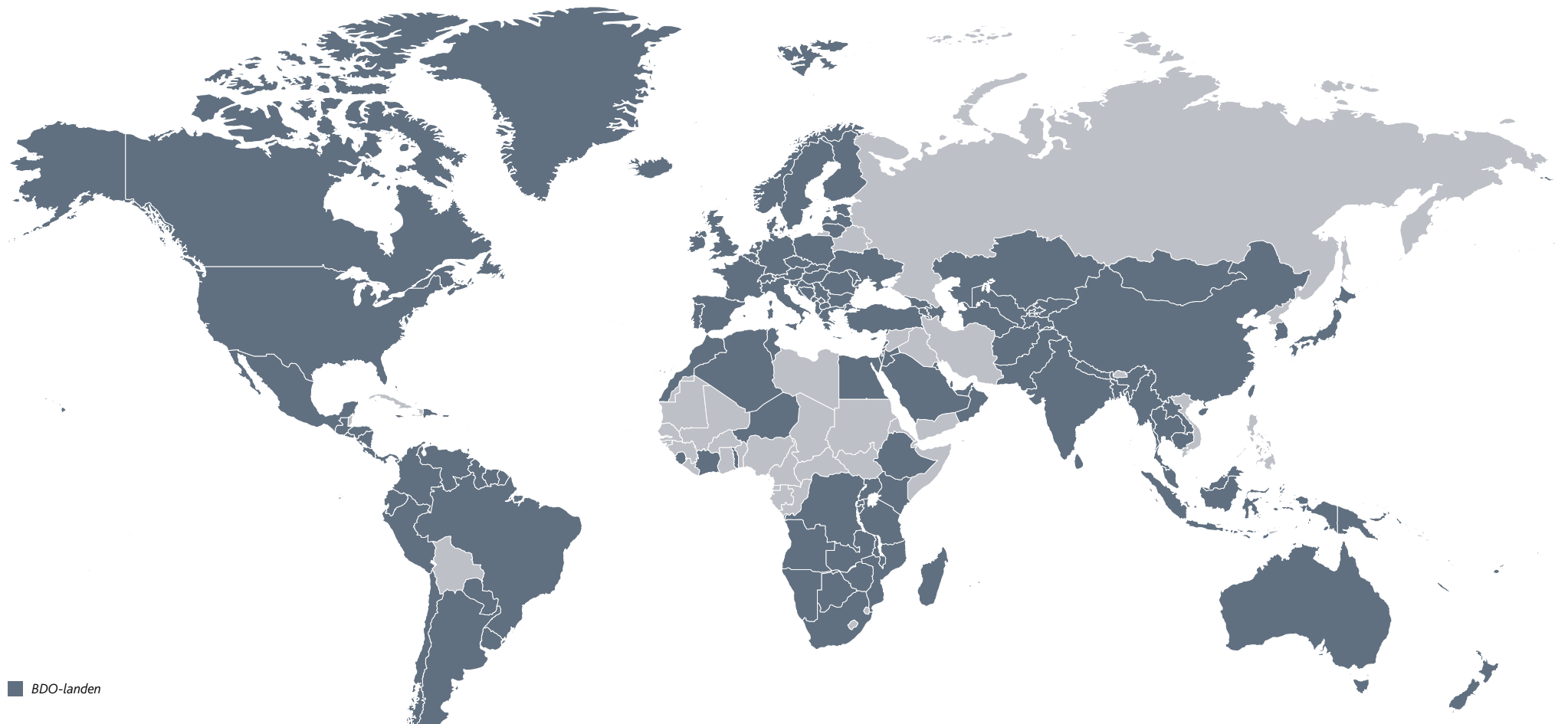


**115.600+**  
PROFESSIONALS



**13 mld**  
OMZET 2022-2023





■ BDO-landen

EMEA		AMERICAS		ASIA PACIFIC	
499 KANTOREN		1.146 KANTOREN		131 KANTOREN	
 4,2 mld OMZET 2022-2023		 7,5 mld OMZET 2022-2023		 1,4 mld OMZET 2022-2023	
38.900+ PROFESSIONALS		49.000+ PROFESSIONALS		27.600+ PROFESSIONALS	
 32 OMZETBIJDRAGE		 57 OMZETBIJDRAGE		 11 OMZETBIJDRAGE	

## 2 Cultuur en leiderschap

De gewenste BDO-cultuur omschrijven we als volgt: *“Een open, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur, waarbinnen we ons veilig voelen en ervaren dat we erbij horen met al onze verschillen. We werken met plezier in een lerende, wendbare en waardegedreven organisatie. Een omgeving waarin verandering wordt gezien als een mogelijkheid om met elkaar een volgende stap te zetten. Waarbij iedereen een voorbeeld-functie heeft en een bijdrage levert aan de beweging die we maken naar deze gewenste cultuur. Hierbij voelen we geen drempel om feedback te geven en te ontvangen. Bij de keuzes die we maken, hebben we oog voor mens en maatschappij.”*

BDO Horizon is het organisatiebrede cultuurprogramma dat BDO en BDO'ers helpt te (blijven) bewegen naar deze gewenste cultuur.

Om te meten of we duurzaam in beweging zijn richting de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur en of de initiatieven die we daarvoor ontplooiën ook landen in de praktijk, voeren we regelmatig metingen uit onder medewerkers.

In 2023 is de Horizonmeting ingevuld door 60,5% (2022: 48,8%) van de BDO'ers. Dit hoge responspercentage is de eerste maatstaf voor vertrouwen van collega's in hoeverre hun stem wordt gehoord.

In algemene zin ervaren BDO'ers dat hun leidinggevenden erop vertrouwen dat zij hun werk goed doen en dat zij bij collega's terecht kunnen voor hulp. Ook ervaren BDO'ers een prettige werksfeer, dat kwaliteit centraal staat binnen hun afdeling en dat zij zichzelf kunnen zijn. Uiteraard zien we ook ruimte voor verbetering. Verschillende vragen ten aanzien van vitaliteit scoren relatief lager (maar nog wel voldoende) en verdienen de komende periode onze aandacht. Verder zien we soms grote verschillen tussen afdelingen en praktijken. Verschillen kunnen onder andere ontstaan door diversiteit in klantportefeuilles, dienstverlening, teamsamenstelling of personeelsverloop.

In de opvolging van de resultaten hebben we de volgende focuspunten onderkend, waarbij we rekening houden met lokale verschillen:

- ▶ Successen vieren;
- ▶ Inclusie en diversiteit;
- ▶ Vitaliteit medewerkers;
- ▶ Constructieve feedback.

Eind 2023 is tevens een korte kwaliteitsmeting uitgevoerd aan de hand van tien stellingen van BDO Global. Binnen de A&A-praktijk zijn collega's het meest positief over de waardering van kwaliteit binnen onze organisatie en de inzet voor het tonen van ethisch gedrag. Een belangrijk aandachtspunt heeft betrekking op de mate waarin collega's ervaren dat zij voldoende tijd hebben om hun werk op een hoog niveau uit te voeren. De uitkomsten van deze meting nemen wij op in de opvolging binnen het cultuurprogramma BDO Horizon.

## 3 Onze mensen

### Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden werkzaam bij of verbonden aan BDO A&A is in 2023 met 4,8% toegenomen tot 957 (2022: 913). De toename in 2023 is hoger dan in 2022 (1,7%). In 2023 is de samenwerking verbeterd tussen onze recruiters, onderwijsinstellingen en de BDO-praktijken en is sprake geweest van succesvolle werving van starters en goede interne doorstroom.

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

2023*	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	71	206	681	957
Ratio (% van het totaal)	7%	21%	71%	100%
2022*	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	69	194	651	913
Ratio (% van het totaal)	8%	21%	71%	100%

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

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 1,9% afgenomen naar 5,1 jaar (2022: 5,2). Hoewel (senior) managers in 2023 gemiddeld iets langer werkzaam waren binnen BDO dan in 2022, is het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO van partners en overige teamleden in 2023 lager dan in 2022.

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

	2023	2022
Partners	17,5	17,8
(Senior) Managers	10,0	9,8
Overige	2,7	2,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,1</b>	<b>5,2</b>

Het totale verloop binnen onze formatie is in 2023 iets gedaald naar 14,5% (2022: 14,7%). Het verloop is afgenomen onder (senior) managers en overige medewerkers en toegenomen onder partners. Met name het behoud van meer ervaren jonge professionals blijft een continue uitdaging.

#### Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

	2023	2022*
Partners	5,7%	4,3%
(Senior) Managers	9,7%	10,3%
Overige	16,9%	17,1%
<b>Totaal</b>	<b>14,5%</b>	<b>14,7%</b>

\* Vergelijkende cijfers aangepast naar aanleiding van gewijzigde berekeningsmethode in aansluiting op de jaarrekening (externen, werkstudenten, oproep- en vakantiekrachten zijn buiten de berekening gelaten en medewerkers die gedurende het jaar zowel in als uit dienst treden zijn in de berekening opgenomen).

In 2023 zijn we, in de vorm van een pilot, gestart met het inzetten van zogenoemde 'extension medewerkers' bij de uitvoering van controleopdrachten: medewerkers van BDO in Zuid-Afrika die fysiek werken in het buitenland en virtueel worden opgenomen in controleteams in Nederland. Extension medewerkers kunnen worden ingezet om tijdelijke personeelskrachte op te vangen, zoals bijvoorbeeld tijdens het 'busy season', voor eenmalige projecten of bij ziekte of zwangerschap van eigen medewerkers. De aansturing, begeleiding en review van deze medewerkers vindt volledig plaats binnen het controleteam in Nederland. Verder krijgen deze medewerkers voor aanvang van de werkzaamheden een introductietraining over onder andere het gebruik van tools in Nederland en de Nederlandse cultuur en gebruiken en vinden periodiek evaluatiegesprekken plaats om de gewenste kwaliteit te waarborgen.

### Ontwikkeling en permanente educatie

Wij investeren voortdurend in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2023 hebben besteed aan training en opleiding is met 3,5% gestegen naar 220,8 (2022: 213,4).

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

	2023	2022
Partners	83,0	87,6
(Senior) Managers	104,4	86,6
Overige	270,6	262,4
<b>Totaal</b>	<b>220,8</b>	<b>213,4</b>

In 2023 zijn de BDO-kernwaarden en gewenste gedragingen doorvertaald in zes kerncompetenties. Naarmate medewerkers groeien binnen de organisatie en andere verantwoordelijkheden krijgen, worden ook andere competenties belangrijk. Daarom zijn in het management- en partnerprofiel twee extra competenties toegevoegd. De competenties en de onderliggende gedragsindicatoren beschrijven per profiel wat we verwachten van houding, vaardigheden en gedrag. De nieuwe competentieprofielen zorgen voor herkenbaarheid en vergemakkelijken de dialoog over de ontwikkeling van onze mensen. Ze maken verwachtingen helder en we kunnen elkaar erop uitdagen en feedback geven, wat past bij de lerende organisatie die we beogen te zijn.

Mentoring is van groot belang voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Het draagt bij aan een omgeving waarin medewerkers ertoe doen, weten wat er van hen verwacht wordt en die hen stimuleert het beste uit zichzelf te halen. Een mentor is er om direct en laagdrempelig bij terecht te kunnen met werkgerelateerde en persoonlijke vragen. In 2023 is de mentorrol aangescherpt en wordt die zo veel mogelijk vervuld door collega's binnen de eigen praktijk met affiniteit en talent voor de rol. Niet iedereen is (meer) verplicht om de rol van mentor te vervullen. Een goede mentor is oprecht geïnteresseerd, maakt tijd, is in staat talenten naar boven te halen en te stimuleren en durft eerlijk te zijn. Een mentor begeleidt bij voorkeur meer dan één en maximaal drie mentees.

'Leren & Ontwikkelen (L&O)' is een van de programma's binnen het cultuurprogramma BDO Horizon. Het L&O-programma is erop gericht collega's op te leiden tot topprofessionals. Dat doen we door scholing en ontwikkeling te stimuleren met een actueel, op maat gemaakt ontwikkelprogramma: een divers aanbod – al dan niet verplichte - opleidingen, trainingen, cursussen en andere interventies, waarmee collega's hun kennis en vaardigheden continu blijven ontwikkelen.

In 2023 is het complete beeld van leer- en ontwikkelaanbod per Line of Service en per functiegroep inzichtelijk gemaakt in zogenoemde 'leerlijnen'. De leerlijnen geven iedere BDO'er een overzicht van alle relevante leer- en ontwikkelmogelijkheden, waarbij onderscheid is gemaakt tussen Begeleiding, Vakkennis & Vaardigheden, (Praktijk)opleidingen, Performance en Technologie.

Om geïdentificeerde doublures tussen interne en externe programma's en instrumenten te minimaliseren, is in 2023 'BDO PRO' gelanceerd. BDO PRO staat voor Professionele Reflectie & Ontwikkeling en is de centrale omgeving voor opleiding en ontwikkeling binnen BDO A&A. In BDO PRO komen meerdere HR-instrumenten samen, zoals PRO Vaktechniek (voorheen: Training on the Job (TOJ)), PRO Vaardigheden, PRO Zelfreflectie en de Praktijkstage in het kader van de opleiding tot registeraccountant. Medewerkers worden gefaciliteerd om op een logische plek hun ontwikkeling vast te leggen, waardoor zij overzicht én regie houden over hun eigen professionele ontwikkeling. Met BDO PRO stimuleren we het vergroten van reflecterend vermogen, wat op persoonlijk niveau bijdraagt aan de ontwikkeling naar een vakbekwame accountant en op organisatieniveau aan een lerende cultuur.

In de zomer van 2023 hebben alle (junior/senior) assistenten de tweedaagse Summerschool gevolgd en de (junior/senior) managers en partners de driedaagse Summercourse waarin voor alle deelnemers in het vaardighedenprogramma is stilgestaan bij het thema 'Questioning mind'. In de Summercourse is daarnaast in het bijzonder aandacht besteed aan het onderwerp 'ESG Assurance', wat in het najaar vervolg heeft gekregen in landelijke vaktechnische overleggen. Daarmee heeft BDO invulling gegeven aan het verplichte PE-onderwerp 'duurzaamheid' en bereiden we onszelf voor op onze aankomende verantwoordelijkheden met betrekking tot duurzaamheidsverslaggeving.

Uit de interne centrale monitoring van PE-portfolio's (ten behoeve van de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten) is gebleken dat:

- ▶ alle accountants tijdig hebben verklaard te hebben voldaan aan de voor hen geldende PE-verplichting door voor het verstrijken van de deadline van 31 januari 2023 de PE-compliance-verklaring te hebben afgegeven op MijnNBA en de juiste stappen in het interne personeelsregistratiesysteem 'BDO dat ben ik' te hebben doorlopen ter afsluiting van hun PE-portfolio 2022 (voor één accountant heeft de NBA ontheffing van de PE-verplichting 2022 verleend vanwege langdurige afwezigheid); en
- ▶ vier accountants niet tijdig, dat wil zeggen vóór 1 april 2023, hun plan van aanpak hebben vastgelegd in hun PE-portfolio 2023, onder andere vanwege langdurige afwezigheid, persoonlijke omstandigheden of een systeemfout (in alle gevallen is later in het jaar alsnog een plan van aanpak opgenomen in het PE-portfolio en voor twee andere accountants heeft de NBA ontheffing verleend voor de PE-verplichting 2023).



### Beoordeling en beloning medewerkers en partners

In lijn met de nieuwe competentieprofielen is in 2023 ook de TOP Kwaliteitsbonus aangepast en intern gecommuniceerd met medewerkers. Hiermee is verduidelijkt welke competenties we in het bijzonder waarderen en dat kwaliteit doorslaggevend blijft bij de beoordeling en beloning van medewerkers.

Eind 2023 is tevens besloten om te gaan onderzoeken in hoeverre de huidige bonussystematiek binnen A&A, bestaande uit een prestatiebonus en een kwaliteitsbonus, zou kunnen worden herijkt, om blijvend voldoende prestatieprikkels te bevatten om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren.



### Ontwikkelmogelijkheden

BDO vindt het van vitaal belang om duurzaam te investeren in het leren en ontwikkelen van medewerkers, nu en in de toekomst. We willen graag professionele uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden verzorgen in een lerende omgeving om het beste uit onze medewerkers te halen.

*Justin Taylor - Snyman (Sr. Assistent Accountant, A&A Rotterdam)*

## 4

**Ethische standaarden****Integriteit en onafhankelijkheid****Integere en beheerste bedrijfsvoering**

Witwassen, terrorismefinanciering, fraude en corruptie, en de poortwachtersrol van accountants daarbij, stonden ook in 2023 onverminderd in de maatschappelijke aandacht. Een verplichte e-learning en een interne kennisbank waarin periodiek casussen worden gedeeld, hebben bijgedragen aan het opfrissen en actualiseren van kennis en bewustzijn over de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme). Daarnaast blijven we investeren in tijd en aandacht die nodig is om kennis op dit terrein te onderhouden, onregelmatigheden te signaleren en adequaat op te volgen.

BDO A&A heeft in 2023 62 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2022: 28 meldingen), een stijging van 121% ten opzichte van 2022. We zien in 2023 een verhoogde alertheid op ongebruikelijke transacties, zowel bij controlerend accountants als bij controleklanten, mede ingegeven door elkaar snel opvolgende wijzigingen in direct of indirecte gerelateerde wet- en regelgeving (o.a. Wwft en sanctiewetgeving) en aanverwante publicaties (o.a. richtsnoeren, hoogrisicolandlijsten), onderzoeken van toezichthouders en intern aangescherpte procedures en werkwijzen. Er zijn geen transacties gemeld waarbij sprake is van contant geldverkeer tussen klanten van BDO en BDO (objectieve indicator). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	2023	2022
Meldingen ongebruikelijke transacties	62	28

In 2023 zijn binnen de afdeling Quality & Risk Management (QRM) de werkzaamheden met betrekking tot met name de Wwft en sanctiewetgeving gecentraliseerd binnen een nieuw vormgegeven unit Economic Crime. Ook zijn er stappen gezet om als specifiek onderdeel van het kwaliteitsmanagement-systeem beleid uit te werken met betrekking tot financieel-economische criminaliteit, het zogenoemde FEC-beleid. In het FEC-beleid wordt omschreven op welke wijze risico's op financieel-economische criminaliteit binnen de klantenportefeuille van BDO worden geïdentificeerd, worden beperkt en beheerst. BDO maakt hierbij onderscheid tussen witwassen, terrorismefinanciering, overtredingen van wet- en regelgeving op het gebied van sancties en omkoping en corruptie.

**Onafhankelijkheid**

In 2023 zijn vier overtredingen van het onafhankelijkheidsbeleid geconstateerd (2022: 3):

- ▶ In twee gevallen bezat een partner aandelen in een assuranceklant of een aan een assuranceklant verbonden derde. Dit is in strijd met ons interne verbod op het houden van financiële belangen in assuranceklanten en aan assuranceklanten verbonden derden. Het eerste geval betrof een financieel belang in een overige assurancerelatie (niet-controleklant) gehouden door een partner van een ander onderdeel van het BDO-netwerk, waardoor tevens sprake was van een overtreding van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO). Het tweede geval betrof een financieel belang in een aan een assuranceklant verbonden derde met beleidsbepalende invloed in de assuranceklant. De assuranceklant was echter niet materieel voor deze verbonden derde, waardoor geen sprake was van een overtreding van de ViO. In beide gevallen waren de partners niet betrokken bij de dienstverlening aan de betreffende assuranceklanten.
- ▶ In het derde geval heeft een BDO Member Firm, gevestigd in een andere Europese lidstaat, een verboden niet-controledienst (namelijk het opstellen van belastingformulieren inzake btw) verleend aan een buitenlandse dochtermaatschappij, gevestigd in een andere lidstaat dan de betreffende BDO Member Firm, van een OOB-controleklant van BDO in Nederland. Hierdoor was sprake van een overtreding van de EU Audit Verordening 537/2014 en de ViO (hoewel materieel beschouwd geen sprake was van een bedreiging van de onafhankelijkheid).
- ▶ In het vierde geval is aan het eind van het jaar geconstateerd dat eerder in het jaar de levenspartner van een partner van een ander onderdeel van het BDO-netwerk in dienst was getreden bij en medeaandeelhouder was geworden van een niet-OOB-controleklant van BDO. Daardoor was sprake van een financieel belang in een verantwoordelijke entiteit gehouden door een nauwe financiële relatie van een partner van een ander onderdeel van het netwerk, hetgeen op grond van de ViO leidt tot een verbod om voor die entiteit een assuranceopdracht uit te voeren. Deze casus is tevens als incident gemeld aan de AFM.

Voor deze vier gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht, is beoordeeld of tevens sprake was van materiële bedreigingen van de onafhankelijkheid van de verantwoordelijke accountants en mede naar aanleiding daarvan passende (herstel)maatregelen getroffen, waaronder het vervreemden van financiële belangen, het (tussentijds) beëindigen van assuranceopdrachten en/of het plegen van overleg met of melden aan de AFM.

	2023	2022
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	4	3

Er is sprake van een toename van wijzigingen in onafhankelijkheidsregelgeving (o.a. in relatie tot groepscontroles, ESG-dienstverlening, technologie-dienstverlening en de definitie van Public Interest Entities (PIEs)). De mate van *rule-based* regelgeving in de Code of Ethics neemt toe en dit leidt tot verdere aanpassingen in de ViO. De regelgeving wordt complexer en dat vergroot het risico op onjuiste interpretatie en/of niet-naleving en vraagt om investering in kennis en ondersteuning in en aan de praktijk. Wijzigingen zijn via interne Independence Alerts gecommuniceerd aan controleteams en waar nodig zijn aanpassingen gemaakt in de relevante vragenlijsten ten behoeve van opdrachtaanvaarding en -continuering.

In 2023 is de jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de *fee cap* die op grond van de EU Verordening van toepassing is op de samenloop van dienstverlening bij OOB's (voor zover die inhoudelijk is toegestaan). Dit betekent dat, indien BDO gedurende de periode 2020-2022 andere diensten leverde aan een OOB-controleklant (of aan de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB), de totale vergoedingen voor deze diensten in het boekjaar 2023 niet meer mogen bedragen dan 70% van de gemiddelde vergoedingen die in de boekjaren 2020-2022 zijn betaald voor de wettelijke controle(s) van de (geconsolideerde) jaarrekening van die OOB (en waar van toepassing van de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB). Uit een integrale (risico)analyse blijkt dat de vergoedingen in 2023 ruimschoots onder de *fee cap* blijven. Ook houden we intensief toezicht op de aanvaarding van andere diensten bij OOB-controleklanten en zijn er geen meldingen ontvangen van opdrachtteams inzake overschrijding van deze *fee cap*, waarover zij sinds 2021 een verplichte paragraaf opnemen in het accountantsrapport voor OOB-controleklanten.

Uit de monitoring op onder andere financiële belangen, giften en gastvrijheid, partner- en kantoorrolatie, nevenwerkzaamheden, onboardingschecks bij indiensttreding en compliance statements zijn geen bijzonderheden gebleken (anders dan de hiervoor vermelde overtredingen van het onafhankelijkheidsbeleid).

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders, heeft de daarvoor aangewezen functionaris in 2023 de financiële situatie beoordeeld van de per 1 januari 2024 nieuw benoemde equity partners ('partner-aandeelhouders'), de beleidsbepalers en een deel van de equity partners (zodat alle equity partners eenmaal per drie jaar worden beoordeeld).

Dit onderzoek is gericht op de beoordeling van de financiële positie van de equity partner en op de vaststelling van naleving van de Algemene Bepalingen en is eveneens gericht op het controleren van de juistheid van de ingevulde compliance statements. Dit onderzoek heeft enkele opmerkingen opgeleverd ten aanzien van financiële belangen van nauwe financiële relaties van beoogd te benoemen equity partners die zijn opgevolgd in het kader van de verdere benoemingsprocedure en naleving van het onafhankelijkheidsbeleid.

Voorafgaand aan iedere opdrachtaanvaarding of -continuering voeren we een conflict-of-interest check uit. Daarbij beoordelen we of sprake is van belangenconflicten die kunnen leiden tot een bedreiging van onze objectiviteit of van een van de overige fundamentele beginselen (professionaliteit, integriteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid). Daarmee worden tevens eventuele bedreigingen van de onafhankelijkheid geïdentificeerd. Het digitale platform dat door het internationale BDO-netwerk wordt gebruikt voor het uitvoeren van dergelijke conflict-of-interest checks en onafhankelijkheidsbeoordelingen gaat gefaseerd worden vervangen door de tool COI 2.0. De eerste fasen zijn in 2023 in gebruik genomen. De nieuwe tool COI 2.0 bestaat uit twee systemen:

- ▶ Entity Management System (EMS): dit systeem gaat van alle BDO-klanten de juridische structuren ('corporate trees') bevatten (die door de verantwoordelijke BDO-partner zijn gevalideerd door de juistheid en volledigheid ervan te bevestigen);
- ▶ Conflict Management System (CMS): dit systeem betreft een geautomatiseerde oplossing waarbinnen het gehele proces van de internationale conflict-of-interest check en onafhankelijkheidsbeoordeling gaat worden afgewikkeld.

### Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen en gewenst gedrag te stimuleren, zijn in 2023 opnieuw e-learningmodules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor en gevolgd door alle BDO-medewerkers. Deze trainingen focussen op het herkennen van risicovolle situaties en zijn op maat gemaakt voor de BDO-organisatie. Verder zijn professionals regelmatig via berichten op intranet en via e-mail geattendeerd op specifieke (nieuwe) risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In 2023 zijn de risicoanalyses ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de belangrijkste processen binnen de organisatie geactualiseerd en zijn zowel interne als externe audits uitgevoerd op het BDO Information Security Management System (ISMS). Uit deze audits blijkt dat BDO effectief is in de beheersing van risico's en voldoet aan de eisen zoals aan de ISO 27001-norm worden gesteld.

BDO A&A heeft in 2023 25 beveiligingsincidenten geregistreerd (2022: 29), waarvan 14 datalekken betroffen (2022: 20). Bij geen van deze datalekken is vastgesteld dat het een 'ernstig' datalek betrof, dat kon leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens en dus zijn er geen datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2022: 0).

	2023	2022
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	25	29
Aantal geregistreerde datalekken	14	20
Aantal gemelde datalekken aan de AP	0	0

Op het terrein van informatiebeveiliging en privacy wordt veel nieuwe wet- en regelgeving verwacht (o.a. de Network and Information Security directive (NIS2-richtlijn), de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), EU AI Act, de Accessibility Act, de ePrivacy Verordening en een nieuwe update van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (UAVG)), waarvoor wij intern de nodige voorbereidende maatregelen treffen (o.a. analyse en implementatie in beleid, systemen en processen). Dergelijke nieuwe wet- en regelgeving is vaak (ook) van toepassing op onze klanten en dit leidt tot een toename van vragen op het gebied van beveiliging en privacy, ook bij offerteaanvragen en aanbestedingstrajecten.

	2023	2022
Aantal ingediende externe klachten (cf. het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO)	1	0
Aantal ingediende interne klachten (cf. de Klachtenregeling (voorheen: het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten))	0	0
Aantal klokkenluidersmeldingen (cf. de BDO Klokkenluidersregeling (voorheen: de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ('Klokkenluidersregeling')))	0	0
Aantal ingediende claims tegen de organisatie	1	1
Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants	0	1
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

Het totale aantal klachten (extern en intern), klokkenluidersmeldingen, claims en tuchtklachten in relatie tot wettelijke controleopdrachten en/of externe accountants is in 2023 gelijk gebleven op twee (2022: 2). Het gaat om een ingediende externe klacht en een ingediende claim. Er zijn geen interne klachten of klokkenluidersmeldingen ontvangen, noch nieuw tuchtzaken aanhangig gemaakt.

De externe klachten- en klokkenluidersregelingen zijn onderdeel van het instrumentarium om integer handelen van personen te volgen. In het eerste kwartaal van 2023 is de Wet bescherming klokkenluiders in werking getreden, naar aanleiding waarvan we onze klokkenluidersregeling hebben herzien. De nieuwe regeling vervangt de reglementen bij de Arbeidsvoorwaarden, heeft een meer centrale plek gekregen in het BDO Kwaliteitsbeleid en is gepubliceerd op het BDO-intranet evenals op de externe website van BDO.

De in 2023 ontvangen klacht betrof een oud-werknemer die het niet eens was met het feit dat, op grond van de arbeidsvoorwaarden, bij uitdiensttreding de tijdens het dienstverband verkregen tablet moest worden teruggegeven. De klacht is afgewikkeld.

De in 2023 ontvangen claim betrof een controleklant die, voordat het controleproces was afgerond, weigerde facturen te betalen, omdat die meende dat de uitvoering van de controle door BDO inefficiënt en ineffectief was, dat er fouten waren gemaakt en dat daardoor schade was geleden. De claimmanager van BDO is met de betreffende klant in gesprek gegaan en heeft met de klant afspraken gemaakt, waarna de klant de claim heeft ingetrokken, de openstaande facturen heeft betaald en de controle is afgerond.



---

In 2023 waren de volgende tuchtzaken tegen bij of voor BDO werkzame externe accountants nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb):

- ▶ Een externe accountant wordt verweten onvoldoende zorgvuldig en professioneel te hebben gehandeld bij de controle van de winst- c.q. dividenduitkering van een fonds en dat de jaarrekeningen 2016 en 2017 van het fonds onvoldoende dan wel onjuist inzicht geven. De Accountantskamer heeft op 27 december 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van waarschuwing opgelegd. Klager en de externe accountant hebben beiden hoger beroep ingesteld. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de (goedkeurende) strekking van de controleverklaring bij de jaarrekening 2020 van een stichting onjuist is. De klager stelt onder andere dat de jaarrekening van de stichting niet voldoet aan wet en statuten en dat de controleverklaring onjuiste informatie bevat over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van management en bestuur. De Accountantskamer heeft op 21 oktober 2022 uitspraak gedaan en heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en geen maatregel opgelegd. De klager is in hoger beroep gegaan. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.

In 2023 zijn de volgende tuchtzaken afgerond:

- ▶ De accountant wordt verweten dat hij als groepsaccountant onvoldoende controlewerkzaamheden heeft verricht en vastgelegd ten aanzien van de werkzaamheden van de component auditor c.q. de buitenlandse dochtermaatschappij van de te controleren vennootschap. De mondelinge behandeling bij de Accountantskamer heeft plaatsgevonden op 30 september 2022. Op 23 januari 2023 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan. De Accountantskamer heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en betrokkene de maatregel van waarschuwing opgelegd. De betrokken partijen hebben een regeling getroffen en geen beroep ingesteld. De uitspraak van de Accountantskamer en de opgelegde maatregel van waarschuwing zijn daarmee definitief.
  - ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de afgegeven controleverklaring niet voldoet aan de wet (art. 2:393 lid 3 en/of lid 5 sub e BW), voor zover deze ziet op gebeurtenissen na balansdatum en het bestuursverslag in de jaarrekening 2018 van een controleklant (klacht ingediend in 2019). Daarnaast stelt de klager dat de accountant de goedkeurende verklaring had moeten intrekken of aanpassen. De Accountantskamer heeft op 9 april 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de betrokken accountant de maatregel opgelegd van berisping. De externe accountant heeft hoger beroep ingesteld. De mondelinge behandeling bij het CBb heeft plaatsgevonden op 29 maart 2023. Het CBb heeft het hoger beroep gegrond verklaard, de eerdere uitspraak van de Accountantskamer (inclusief opgelegde maatregel van berisping) vernietigd en de klacht ongegrond verklaard.
-

## 5

## Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

### Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

Indien op het moment van de aanvaarding of continuering van een opdracht sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling QRM een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. De opgelegde maatregelen betreffen onder meer opdracht-gerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB), International Financial Reporting Standards (IFRS)-review, verplichte consultatie Bureau Vaktechniek (BVT), inzet specialist (bijvoorbeeld op het gebied van fraude of sancties/Wwft), verplichte roulatie of een aanwijzing voor de teamsamenstelling. Vervolgens kunnen na aanvaarding of continuering van een opdracht alsnog aanvullende maatregelen worden toegewezen. Dit betreft vooral kwaliteitsmaatregelen tijdens de opdracht-uitvoering, zoals Engagement Team Discussion (ETD)-coaching, TKB, IFRS-review en OKB (zie ook de totale aantallen van deze kwaliteitsmaatregelen in het hoofdstuk '[Kwaliteitsmanagement bij opdracht-uitvoering](#)'). De afdeling QRM heeft bij BDO A&A voor 286 opdrachten (2022: 275), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2023 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd.

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd

	2023	2022*
Aantal opdrachten	286	275

\* Vergelijkende cijfers aangepast naar aanleiding van geconstateerde afwijking.

In 2023 zijn, net als in voorgaande jaren, opdrachten geweigerd als uitkomst van het opdracht-aanvaardingsproces, waaronder ook enkele OOB-controleopdrachten. In deze gevallen is geconcludeerd dat de combinatie van capaciteitsissues en kwaliteitsissues in de weg staat van een professionele opdrachtuitvoering. Na zorgvuldige (her)overweging heeft BDO klantrelaties bijvoorbeeld geweigerd vanwege een voor ons onaanvaardbaar hoog (Wwft-)risicoprofiel als gevolg van sancties of bedrijfsactiviteiten.

Opdrachten zijn bijvoorbeeld geweigerd vanwege het late tijdstip van het offerteverzoek (in sommige gevallen ruim nadat het te controleren boekjaar was verstreken), een te grote omvang van de opdracht in relatie tot de beschikbare capaciteit in de betreffende periode, belangenverstremming of andere onaanvaardbare bedreigingen van een onafhankelijke opdrachtuitvoering, of het betrof een niet-Nederlandse rechtspersoon en/of de bedrijfsactiviteiten vonden niet plaats in Nederland. In geval van controleopdrachten die vanuit het BDO-netwerk worden aangedragen (referrals), hebben wij deze in een enkel geval eveneens geweigerd en daarbij het maatschappelijk belang van de kwaliteit die BDO in Nederland wil leveren laten prevaleren.

### Procedure en systemen

Om wereldwijd een hogere en consistentere kwaliteit van (assurance)dienstverlening door BDO te waarborgen en om de goede reputatie van het BDO-merk internationaal hoog te houden, heeft BDO Global internationaal consultatiebeleid opgesteld. Voordat we een offerte uitbrengen voor een assurance- of aan assurance verwante opdracht die aan bepaalde criteria voldoet en/of voordat we een dergelijke opdracht aanvaarden of continueren, geldt dat een verplichte consultatie bij BDO Global dient plaats te vinden. Die criteria hebben onder andere betrekking op de verwachte omvang van de opdracht, het aantal betrokken BDO Member Firms en de bedrijfsactiviteiten van de klant (bijvoorbeeld digital (crypto) activa).

Gelet op het grote belang het proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten in het gehele kwaliteitsmanagementsysteem en de toenemende verwachtingen ten aanzien van dat proces (o.a. met betrekking tot risicoleiderschap en verantwoordelijkheden, efficiënte ondersteuning door systemen en procedures, beschikbaarheid van betrouwbare (aansluitingen tussen) data en de implementatie van de nieuwe tool COI 2.0), is in 2023 een projectgroep gestart met een herontwerp van dit proces. Daarbij wordt onderzocht op welke wijze organisatiestructuur, leiderschap en inrichting van procedures en systemen kunnen bijdragen aan een toekomstbestendiger proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten.

**Omzet**

De totale omzet van BDO Nederland over het boekjaar 2023 bedraagt € 359,4 miljoen (2022: € 343,4 miljoen) (toename van 4,7%), waarvan € 141,6 miljoen (2022: € 132,3 miljoen) (toename van 7,0%) van de Line of Service A&A.

<b>OMZET BDO NEDERLAND*</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
Audit & Assurance	141,6	39,4%	132,3	38,5%
Accountancy & Bedrijfsadvies	83,6	23,3%	81,6	23,8%
Tax & Legal	95,8	26,7%	92,0	26,8%
Advisory	38,3	10,7%	37,5	10,9%
<b>Totaal</b>	<b>359,4</b>	<b>100%</b>	<b>343,4</b>	<b>100%</b>

\* Bedragen in € miljoen. Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

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

<b>SAMENSTELLING OMZET BDO 2023*</b>	<b>Wettelijke controle jaarrekening</b>	<b>Overige controle jaarrekening</b>	<b>Overige verklaringen en assurancerapporten</b>	<b>Overige diensten</b>	<b>Totaal</b>	<b>%</b>
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	11,9		0,5		12,5	3,5%
Wettelijke controle jaarrekening - overige	91,3	1,8	3,5	14	110,6	30,8%
Overige jaarrekeningcontrole		22,2	1,8	3,1	27,1	7,5%
Overige verklaringen en assurancerapporten			8,8	5,4	14,2	3,9%
Overige				195	195	54,3%
<b>Totaal</b>	<b>103,2</b>	<b>24</b>	<b>14,5</b>	<b>217,6</b>	<b>359,4</b>	<b>100%</b>
<b>SAMENSTELLING OMZET BDO 2022*</b>	<b>Wettelijke controle jaarrekening</b>	<b>Overige controle jaarrekening</b>	<b>Overige verklaringen en assurancerapporten</b>	<b>Overige diensten</b>	<b>Totaal</b>	<b>%</b>
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	10,1		0,5		10,7	3,1%
Wettelijke controle jaarrekening - overige	83,8	2,3	5	14,9	106	30,9%
Overige jaarrekeningcontrole		22,2	1,6	3,1	26,9	7,8%
Overige verklaringen en assurancerapporten			8,2	6,7	14,9	4,3%
Overige				184,9	184,9	53,9%
<b>Totaal</b>	<b>93,9</b>	<b>24,5</b>	<b>15,3</b>	<b>209,6</b>	<b>343,4</b>	<b>100%</b>

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

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

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

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

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



#### **Bereikbaarheid**

BDO heeft in de afgelopen periode meerdere kantoren richting centrale (stations)locaties verplaatst om de bereikbaarheid met openbaar vervoer, te voet of per fiets te verhogen en de CO<sub>2</sub>-footprint te verlagen.

*Jelle Poolman (Assistent Accountant, RLCC, A&B Rotterdam)*



## 6 Opdrachtuitvoering

### Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2023 1.155 wettelijke controles (2022: 1.182), waarvan 86 bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2022: 83). De lijst van OOB's waarbij BDO het afgelopen jaar wettelijke controles heeft uitgevoerd is opgenomen in [bijlage A](#).

De afname van het aantal wettelijke controles met 2,3%, en een gelijktijdige toename van de totale omzet uit wettelijke controleopdrachten met bijna 10%, weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdrachtverlening en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

Het aantal OOB-controleklanten is in 2023 iets toegenomen, waarbij tevens sprake was van enig verloop: we hebben elf nieuwe OOB-controleklanten aanvaard en het aantal OOB-controleklanten is afgenomen met acht, voornamelijk vanwege roulatieverplichtingen.

### Methodologie en technologie

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

Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. Het Audit Innovation Team maakt innovaties in de Nederlandse controlepraktijk technisch toepasbaar. Daarnaast spelen HR (voor wat betreft verandermanagement), Bureau Vaktechniek (voor wat betreft de vaktechniek en controlemethodologie) en de IT key user community (voor wat betreft de praktische vertaling naar de praktijk) een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve technologie in de controle.

Om ervoor te zorgen dat we de mogelijkheden van Artificial Intelligence (AI) optimaal benutten voor onze organisatie, heeft BDO de AI Taskforce in het leven geroepen. Deze Taskforce heeft in 2023 de eerste inhouse AI-tool gelanceerd: BDO ChatPro. Deze virtuele gesprekspartner kan op dezelfde manier worden gebruikt als de openbare variant van ChatGPT met als belangrijk voordeel dat BDO ChatPro veiliger is omdat data die wordt ingevoerd niet buiten BDO wordt gedeeld. De tool zal met BDO-specifieke data worden verrijkt, zodat die nog beter kan worden ingezet in de dagelijkse praktijk.

### Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen

Zowel het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten, als het totaal aantal gewerkte uren, is in 2023 toegenomen ten opzichte van 2022 (met 2,3% respectievelijk 4,4%) (zie de tabellen op de volgende pagina). De onderlinge verdeling van uren naar verschillende type controleopdrachten en overige opdrachten en werkzaamheden is voor de verschillende functieniveaus nagenoeg gelijk gebleven.

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is in 2023 iets toegenomen naar 3,3% (2022: 3,1%).

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

2023	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	829	18.451	42.284	61.564
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,6%	4,5%	3,2%	3,3%
2022	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	1.122	15.613	39.433	56.167
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,8%	4,2%	3,0%	3,1%

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

2023*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	6.580	8,3%	49.097	5,8%	55.677	6,0%
(Senior) Managers	18.682	23,6%	159.501	18,7%	178.184	19,1%
Overige medewerkers	54.053	68,1%	644.346	75,5%	698.399	74,9%
<b>Totaal</b>	<b>79.316</b>	<b>100%</b>	<b>852.943</b>	<b>100%</b>	<b>932.259</b>	<b>100%</b>
2022*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	5.378	7,7%	49.494	5,9%	54.873	6,0%
(Senior) Managers	15.700	22,5%	147.767	17,6%	163.467	17,9%
Overige medewerkers	48.626	69,8%	644.595	76,6%	693.222	76,0%
<b>Totaal</b>	<b>69.705</b>	<b>100%</b>	<b>841.856</b>	<b>100%</b>	<b>911.561</b>	<b>100%</b>

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

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

2023*	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	6.580	6%	49.097	43%	5.786	5%	53.306	46%	114.768
(Senior) Managers	18.682	6%	159.501	49%	27.896	9%	117.556	36%	323.636
Overige medewerkers	54.053	6%	644.346	67%	56.769	6%	206.020	21%	961.188
<b>Totaal</b>	<b>79.316</b>	<b>6%</b>	<b>852.943</b>	<b>61%</b>	<b>90.452</b>	<b>6%</b>	<b>376.882</b>	<b>27%</b>	<b>1.399.593</b>
2022*	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	5.378	5%	49.494	44%	6.914	6%	51.019	45%	112.805
(Senior) Managers	15.700	5%	147.767	51%	25.614	9%	101.243	35%	290.324
Overige medewerkers	48.626	5%	644.595	69%	62.411	7%	181.608	19%	937.241
<b>Totaal</b>	<b>69.705</b>	<b>5%</b>	<b>841.856</b>	<b>63%</b>	<b>94.939</b>	<b>7%</b>	<b>333.870</b>	<b>25%</b>	<b>1.340.370</b>

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

## Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering

### Kwaliteitsinstrumentarium

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

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

### ETD-coaching

De kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching is in 2023 toegepast bij twaalf opdrachten (2022: 15). Opdrachtteams zijn tijdens de Engagement Team Discussion (ETD) gecoacht bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

	2023	2022
Aantal opdrachten met ETD-coaching	12	15

### Inzet van specialisten

De totale urenbesteding van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2023 met 12,3% toegenomen naar 39.856 uren (2022: 35.477 uren). De relatieve betrokkenheid van deze specialisten is bij OOB-controleopdrachten gelijk gebleven en bij niet-OOB-controleopdrachten gestegen in vergelijking met 2022.

De totale urenbesteding van overige interne specialisten, zoals fiscalisten en forensische specialisten, is in 2023 met 26,1% afgenomen naar 9.181 uren (2022: 12.426 uren). De relatieve betrokkenheid van deze overige specialisten bij controleopdrachten is gedaald naar 0,9% (2022: 1,3%). Wij vinden dit een onwenselijke ontwikkeling en zijn eind 2023 een project gestart om de inzet van interne specialisten bij controle-opdrachten beter te faciliteren en te stimuleren.

### VÓÓR AFGIFTE VERKLARING

ETD-support  
inzet van specialisten  
consultatieprocedure  
themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)  
opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

incidentenmanagement /  
supportteam



### NA AFGIFTE VERKLARING

monitoring:  
cold reviews en  
themagerichte kwaliteitsreview (TKR)

In 2023 is de eerder uitgevaardigde specifieke guidance over de samenwerking tussen financial auditors en IT Risk Assurance (ITRA) bij het uitvoeren van jaarrekeningcontroles geactualiseerd. De guidance bevat uitgangspunten rondom de planning, werkafspraken, gezamenlijke verantwoordelijkheden, kwaliteit en rapportage over de ITRA-dienstverlening in het kader van de jaarrekeningcontrole. De doelstelling is om zo uniform mogelijk te werken en te communiceren en daarmee de kwaliteit en betrouwbaarheid van de geleverde diensten te borgen (en te verbeteren) op basis van wederzijdse afspraken en uitgangspunten.

De complexiteit van controleopdrachten neemt toe en daarmee ook de noodzaak voor het inzetten van specialisten bij die opdrachten. In samenwerking met de andere Lines of Service (LoS'en) brengen we in kaart hoe collega's uit die andere LoS'en in een specialistenrol kunnen bijdragen aan de kwaliteit van controleopdrachten. Hierbij hanteren we zowel een vakinhoudelijke benadering (bijvoorbeeld kennis van belastingen, fraude of waarderding) als een sectorgerichte benadering (bijvoorbeeld kennis van specifieke branches of *industries*).

#### Consultatieprocedure

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consultaties is in 2023 met 5,8% afgenomen tot 407 (2022: 432).

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

CONSULTATIES	2023	2022
Afwijking van standaardverklaringen	103	136
Compliance met wet- en regelgeving	0	0
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D)	45	65
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages voor derden bij opdrachten tot verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (o.b.v. NV COS 4400N)	68	83
(Vermoedelijke) fout in jaarrekening*	41	35
Externe verslaggeving	48	37
Significant continuïteitsrisico	44	27
Overige	58	49
<b>Totaal</b>	<b>407</b>	<b>432</b>

\* Dit betreft alle bij BVT geregistreerde consultaties rondom (mogelijk) fouterstel, op basis van RJ 150. Hiervan hadden er 29 betrekking op wettelijke controles (2022: 23). Daarvan heeft BVT in 3 gevallen, als uitkomst van de consultatie, geconcludeerd dat het vermoeden niet gegrond was en daadwerkelijk fouterstel niet noodzakelijk was (2022: 0 van de 18). Het fouterstel in de resterende 26 gevallen heeft in 2 gevallen plaatsgevonden op basis van de Wet normering topinkomens (WNT) (2022: 5), in 15 gevallen kon het herstel binnen de richtlijnen van RJ 150 plaatsvinden (2022: 15) en in 9 gevallen was (eveneens) sprake van een fundamentele fout, waarbij een mededeling op basis van artikel 2:362 lid 6 BW moet plaatsvinden (2022: 3).

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

IT-SPECIALISTEN	2023	%	2022	%
Controle OOB	4.177	5,10%	3.693	5,10%
Controle niet-OOB	39.856	4,50%	35.477	4,10%

#### Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

OVERIGE SPECIALISTEN	2023	%	2022	%
Controleopdrachten	9.181	0,9%	12.426	1,3%



### Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

In 2023 zijn in totaal 52 TKB's uitgevoerd en afgerond bij controleopdrachten (2022: 53). Een TKB betreft een kwaliteitsbeoordeling van specifieke elementen gedurende de controle. In de meeste gevallen had een TKB betrekking op de controle van de omzet of sectorspecifieke posten, stromen of thema's.

In 2023 is (voor de controle van boekjaar 2022) bij 46 (2022: 54) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure bij de jaarrekeningcontrole is nageleefd.

#### Aantal themagerichte kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

TKB	2023	2022
Aantal TKB's	52	53
Aantal IFRS-reviews	46	54

### Oprichtinggerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2023 zijn in totaal 104 OKB's afgerond bij controleopdrachten (2022: 105). 14 OKB's zijn uitgevoerd bij controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2022: 19). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd is 1,3% (2022: 1,7%). Deze afname van het aantal OKB's komt overeen met de beleidskeuze om vaker TKB en andersoortige kwaliteitsmaatregelen dan OKB uit te voeren doordat in veel gevallen een TKB beter past bij het kwaliteitsrisico van de opdracht en de gewenste reikwijdte van de kwaliteitsbeoordeling.

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

OKB	2023	2022
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	12	12
Overige OOB's	78	74
Vrijwillige OKB's	14	19
<b>Totaal</b>	<b>104</b>	<b>105</b>

De norm voor urenbesteding aan een OKB is relatief en is vastgesteld tussen de 4% en 6% van de totale uren. De gemiddelde urenbesteding van OKB'ers ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controles waaraan die OKB's zijn toegewezen, was in 2023 4,0% (2022: 4,9%).

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

OKB	2023	2022
Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht	4,0%	4,9%

### Supportteam

In 2023 hebben als gevolg van specifieke omstandigheden bij controleopdrachten, met mogelijke gevolgen voor de integriteit van de accountantsorganisatie, geen formele supportteams gefunctioneerd om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2022: 1). In voorkomende gevallen heeft ad hoc begeleiding van opdrachtteams plaatsgevonden door de daartoe best toegeruste professionals.

#### Aantal opdrachten met een toegewezen supportteam

	2023	2022
Aantal opdrachten met supportteam	0	1

### Fraude

In 2023 zijn 80 interne meldingen gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden die betrekking hadden op wettelijke controles (2022: 51). De alertheid op omstandigheden die kunnen duiden op zaken als fraude en/of andere onregelmatigheden (zoals corruptie, ongebruikelijke transacties of overtredingen van wet- en regelgeving) lijkt aanzienlijk toegenomen.

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklient, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst Landelijke Recherche, tenzij de controleklient de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2023 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2022: 0).

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

	2023	2022
Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden	80	51
Aantal externe fraudemeldingen	0	0

Voor controleteams die bij opdrachtuitvoering aanlopen tegen (vermoedens van) fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving is in 2023 een stappenplan beschikbaar gesteld ter ondersteuning. Dit stappenplan geeft weer welke werkzaamheden en acties de accountant op basis van beroepsstandaarden én interne BDO-regelgeving moet uitvoeren vanaf het moment dat een signaal voor fraude of het niet naleven van wet- en regelgeving is geïdentificeerd.

In 2023 is het beleid ten aanzien van de inzet van mensen met forensische of fraude-expertise bij de uitvoering van opdrachten (Forensic Audit Support (FAS)) verduidelijkt. De aanleiding voor inzet van FAS kan risicogedreven (vanwege een verhoogd risico op fraude) of incidentgedreven (vanwege een melding bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden) zijn. Het betreft dan de inzet van mensen van het team Forensics & Technology (F&T) van BDO Digital en mensen uit de BDO Fraudecommunity:

- ▶ BDO Forensics & Technology beschikt over ervaring op het gebied van forensische accountancy, forensische data-analyse, eDiscovery, cybersecurity en andere forensische technologieën en verricht (advies)diensten op het gebied van preventie, detectie en respons ten aanzien van fraude-, compliance- en cyberrisicobeheersing.
- ▶ De BDO Fraudecommunity wordt gevormd door A&A-collega's per regio die de BDO Fraudeleergang hebben gevolgd, aangevuld met een afvaardiging van BVT, QRM en F&T.

Medio 2023 is het BDO Fraudepanel uitgebreid en heeft het een actievere rol gekregen in het waarborgen van de kwaliteit van de opdrachtuitvoering voor wat betreft het identificeren van en omgaan met fraude(risico's). Het BDO Fraudepanel is multidisciplinair samengesteld, met vertegenwoordigers van of namens het MT A&A, MT A&B, QRM, BVT, Forensics & Technology (F&T) en de BDO Fraudecommunity. Daarmee is het BDO Fraudepanel beter in staat tot het bundelen en uniformeren van kennis over de aanpak van fraude en ongebruikelijke transacties en de inzet van specifieke support. Het BDO Fraudepanel behandelt zelf in principe geen concrete casussen, maar richt zich onder meer op:

- ▶ het bepalen van de best passende inzet van de kwaliteitsmaatregelen bij opdrachten om risico's op fraude of andere onregelmatigheden te mitigeren of om adequaat opvolging te geven aan meldingen die zijn gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties met een mogelijk materieel karakter;
- ▶ het periodiek overleggen over de stand van zaken van interne meldingen, de (eventuele) toewijzing van kwaliteitsmaatregelen, het monitoren en eventueel bijsturen van de voortgang van de kwaliteitsmaatregelen en de status van lopende casussen;
- ▶ het monitoren van actualiteiten met betrekking tot fraude en gerelateerde onderwerpen (o.a. in de media) die beleidsmatige, organisatorische en/of vakinhoudelijke aandacht behoeven; en
- ▶ het periodiek intern communiceren over actualiteiten en 'lessons learned' uit (BDO-)casussen.

### Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) A&A is in 2023 toegenomen naar twaalf (2022: 11).

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

	2023	2022
Partners	2	2
Directors	1	1
(Senior) Managers	9	8
Overige	0	0
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

## 7 Monitoring en herstel

### Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. In 2023 is het kwaliteitsmanagementsysteem voor het eerst gemonitord en geëvalueerd in lijn met ISQM 1. Het monitoringprogramma in 2023 bestond uit monitoringactiviteiten die zijn gericht op de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen en de identificatie en evaluatie van eventuele tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Begin 2024 heeft de compliance officer verslag gedaan van het in 2023 uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverlag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2023 toegenomen tot 31 fte (2022: 28).

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

	2023	2022
Partners	3	3
Directors	1	1
(Senior) Managers	13	11
Overige	14	13
<b>Totaal</b>	<b>31</b>	<b>28</b>

### Toezicht op de professionele dienstverlening

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

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

Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en TKR's en de uitkomsten van deze onderzoeken

	2023	2022
<b>AANTAL COLD REVIEWS</b>	<b>17</b>	<b>27</b>
Uitkomst voldoende	11	24
Uitkomst onvoldoende	6	3
<b>AANTAL THEMAGERICHTE KWALITEITSREVIEWS</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
Uitkomst voldoende	14	15
Uitkomst onvoldoende	2	0

In 2023 is een nieuwe driejaarscyclus van dossiertoetsingen gestart met nieuwe focuspunten waarop wordt getoetst. Nieuwe focuspunten kunnen leiden tot een initiële toename in het aantal bevindingen die nieuwe verbeteringen stimuleren.

In 2023 zijn 6 cold reviews afgerond met de uitkomst 'onvoldoende' (2022: 3). Dit betrof 4 cold reviews die al in eerdere jaren waren gestart (2021 respectievelijk 2022), maar pas in 2023 zijn afgerond en 2 cold reviews die in 2023 zijn gestart en afgerond. In 2023 zijn in totaal 16 cold reviews gestart, waarvan er in 2023 11 zijn afgerond (2022: 15 respectievelijk 11). Overigens was in 2022 sprake van een uitzonderlijk hoog aantal afgeronde cold reviews, aangezien een aantal reviews dat was gestart in eerdere jaren een lange doorlooptijd had en pas in 2022 werd afgerond en tegelijkertijd sinds 2022 de gemiddelde doorlooptijd van cold reviews is verkort en een groter deel van de reviews binnen hetzelfde jaar wordt afgerond.

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

#### Kwaliteitsonderzoeken internationaal

De kwaliteitsonderzoeken vanuit BDO International, de Quality Assurance Reviews (QAR), worden in beginsel iedere drie jaar uitgevoerd. In 2023 is geen QAR uitgevoerd bij BDO Nederland. De laatste QAR vond plaats eind 2021.

#### Oorzakenanalyse

In 2023 zijn vijftien (2022: 19) oorzakenanalyses (*root cause analysis, RCA*) uitgevoerd met opdrachtteams nadat een cold review op de desbetreffende opdracht had plaatsgevonden. In totaal hebben 111 collega's deelgenomen (2022: 114) aan de RCA.

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

Daarnaast zijn als onderdeel van het proces van monitoring en herstel oorzakenanalyses uitgevoerd op de tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem die als uitkomst van monitoringactiviteiten zijn geconstateerd. De geïdentificeerde oorzaken zijn benut om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en hebben ons in staat gesteld effectief herstelacties te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen.

### Succesfactoren - Voldoende

- 1 **Teamsamenstelling**
- 2 **Face to face afstemmen in team**
- 3 **Wij-gevoel**
- 4 **Overzicht, projectplanning**
- 5 **Vragen stellen en tegenspreken**

### Verbeterfactoren - Onvoldoende

- 1 **Frisse blik**
- 2 **Voldoende tijd**
- 3 **Wij-gevoel**
- 4 **Afstemmen op juiste niveau klant**
- 5 **Overzicht, projectplanning**



### Meldingen aan externe toezichthouders

BDO heeft in 2023 in totaal 25 meldingen gedaan aan relevante toezichthouders (i.c. AFM) (2022: 10).

- ▶ 22 opdrachten zijn tussentijds ingetrokken door de controleklant of tussentijds beëindigd door BDO, onder andere vanwege faillissement van de controleklant, vanwege een moeizaam en langdurig proces waarbij het verkrijgen van benodigde controle-informatie uiteindelijk niet mogelijk is gebleken, of vanwege een overname met een tussentijdse wisseling van accountantsorganisatie tot gevolg.
- ▶ BDO heeft in 2023 drie incidenten gemeld aan de AFM (2022: 0) in verband met:
  - het ontvangen conceptrapport van het BFT (zie '[Toezicht door het Bureau Financieel Toezicht \(BFT\)](#)');
  - tussentijdse signalen uit het onderzoek naar (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen (ook wel aangeduid als "examenfraude") (zie '[Toezicht door de Autoriteit Financiële Markten \(AFM\)](#)'); en
  - een overtreding van het onafhankelijkheidsbeleid (zie '[Onafhankelijkheid](#)').

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

AANTAL MELDINGEN IN VERBAND MET	2023	2022
Wijziging in de gegevens voor de betrouwbaarheidstoetsing van een (mede)beleidsbepaler (AFM) (artikel 7 Bta)	0	0
Tussentijds beëindigde of ingetrokken wettelijke controleopdrachten (artikel 13, derde lid, Bta) (AFM)	22	9
Incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere bedrijfsuitoefening (artikel 32, vierde lid, Bta) (AFM)	3	0
Aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants (artikel 26, eerste lid, Bta) (AFM)	0	1
Verkregen kennis van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, die de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van een OOB regelen (artikel 12, eerste lid, onderdeel a, van Verordening nr. 537/2014) (DNB)	0	0
Verkregen kennis van een materiële bedreiging voor of twijfel over de continue werking van de OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel b, van Verordening nr. 537/2014) (AFM)	0	0
Het (voornemen tot) afgeven van een verklaring van oordeelonthouding, een afkeurende verklaring of verklaring met voorbehoud bij de financiële overzichten van een OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel c, van Verordening nr. 537/2014) (AFM)	0	0
<b>Totaal</b>	<b>25</b>	<b>10</b>



#### **BDO Ramadandag**

Jaarlijks organiseert BDO op verschillende kantoren een Iftar: een maaltijd die tijdens de ramadan na zonsondergang wordt genuttigd.

Bezinning, liefdadigheid en saamhorigheid zijn thema's die centraal staan tijdens de ramadan-maand en dat wilden veel BDO'ers graag met elkaar delen. Een uitgelezen kans om meer over elkaars cultuur te leren kennen.

## Extern toezicht

### Toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM)

De AFM heeft in 2023 het toezicht op de OOB (Organisatie van Openbaar Belang)-accountantsorganisaties stapsgewijs geïntensiveerd. In de eerste plaats heeft de AFM onderzoeken uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse en de opzet en werking van de OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling)-procedure. Deze onderzoeken waren gericht op versterken van de sector door het aanreiken van verbeterpunten en bevindingen. Verder heeft de AFM in 2023 veel aandacht besteed aan het onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen, heeft meermaals overleg plaatsgevonden in het kader van datagedreven toezicht en zijn de gemelde incidenten (zie ook ['Meldingen aan externe toezichthouders'](#)) intensief besproken.

In januari 2023 heeft de AFM bij BDO onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij vier wettelijke controles met boekjaar 2021 en getoetst of die frauderisicoanalyse voldoet aan de vereisten die zijn opgenomen in de NV COS. Daarbij heeft de AFM niet onderzocht of de externe accountants in de betreffende wettelijke controles voldoende en geschikte controle-informatie hebben verkregen. De AFM heeft bij alle vier de onderzochte dossiers zowel een of meerdere good practices onderkend, als verbeterpunten aangereikt. Daarnaast heeft de AFM bij drie van de vier dossiers bevindingen gesignaleerd. De bevindingen hebben overwegend betrekking op het onvoldoende of met onvoldoende diepgang identificeren en evalueren van frauderisicofactoren door het controleteam. Het MT A&A heeft in samenwerking met Bureau Vaktechniek (BVT) de bevindingen en aanbevelingen uit de AFM-rapportage opgevolgd. Dit zal in de controles van boekjaar 2023 leiden tot een aanzienlijke stijging van de inzet van fraude-expertise.

Medio 2023 heeft de AFM onderzoek gedaan naar de inzet van de OKB als kwaliteitswaarborg in het kwaliteitsmanagementsysteem. De AFM heeft voor drie geselecteerde wettelijke controles de uitvoering van de OKB beoordeeld en een focusgebied onderzocht dat ook door de OKB'er is beoordeeld. Ten aanzien van de diepgang van de uitgevoerde OKB's heeft de AFM bij twee wettelijke controles good practices geïdentificeerd en bij een wettelijke controle bevindingen. Bij die laatste wettelijke controle heeft de AFM een bevinding bij het onderzochte focusgebied dat ook door de OKB'er is beoordeeld: de AFM concludeert

dat de externe accountant geen voldoende en geen geschikte controle-informatie heeft verkregen en dat de OKB'er die bevinding niet heeft voorkomen. Verder constateert de AFM ten aanzien van de deskundigheid van OKB'ers een good practice in het gebruik van OKB-teams binnen BDO en concludeert de AFM dat versterkingen mogelijk zijn ten aanzien van de beoordeling door de OKB'er van de betrokkenheid van de externe accountant. Ook heeft de AFM meerdere good practices geconstateerd ten aanzien van het gehanteerde kwaliteitsmanagementsysteem (o.a. de gefaseerde uitvoering van de OKB, de verplichte trainingen voor OKB'ers en de uitgebreide vastlegging van de kwaliteitsbeoordeling in de OKB-vragenlijst). In 2024 zal de dialoog tussen de AFM en de OOB-accountantsorganisaties worden voortgezet over de vereiste diepgang van de OKB.

BDO heeft in september 2023 de definitieve data-uitvraag ontvangen van de AFM in het kader van het datagedreven toezicht. De data-uitvraag bestaat uit drie delen:

- ▶ een vragenlijst met datapunten over de accountantsorganisatie (AO-lijst);
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele wettelijke controle (WeCo-lijst); en
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele externe accountant.

Wij hebben deels kunnen voldoen aan de verzoeken van de AFM in 2023. De uitvraag van de AFM heeft gedeeltelijk betrekking op informatie die wij zelf (nog) niet gebruiken voor interne (kwaliteits)sturing en daarom niet direct beschikbaar is in gestandaardiseerde rapportages. Voor met name de WeCo-lijst geldt dat de datapunten moeten worden afgeleid uit verschillende registratiesystemen, terwijl de koppelingen daartussen nog niet voor alle datapunten volledig zijn en de registraties in geval van groepsopdrachten plaatsvinden op verschillende aggregatieniveaus. We hebben met de AFM afspraken gemaakt over het ingroeipad dat moet leiden tot een dataoplevering in overeenstemming met de definitieve data-uitvraag. Daarvoor zijn belangrijke aanpassingen nodig in de functionaliteiten van diverse systemen en in de wijze van vastleggen in die systemen en moeten betrouwbare koppelingen worden gerealiseerd tussen die systemen.

Na de beantwoording van het verkennende informatieverzoek eind 2022, heeft de AFM ons in februari 2023 verzocht een onderzoek in te stellen naar mogelijke examenfraude binnen BDO. Dit verzoek volgde op het feit dat toezichthouders wereldwijd aan een aantal accountantsorganisaties sancties hebben opgelegd vanwege fraude bij examens van interne en externe trainingen. In lijn met het verzoek van de AFM heeft de Raad van Commissarissen van BDO opdracht gegeven om intern onderzoek te doen naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen binnen BDO. Het onderzoek wordt uitgevoerd in verschillende fasen. Periodiek vindt overleg plaats tussen de AFM en BDO om de aanpak van het onderzoek, de voortgang en de (voorlopige) uitkomsten te bespreken. Tussentijdse signalen uit het onderzoek waren in november 2023 voor BDO aanleiding om een incidentmelding te doen bij de AFM. Op 12 april 2024 heeft een lid van het MT A&A die functie neergelegd, nadat uit het onderzoek was gebleken dat betrokkene in 2020, destijds nog niet in de functie van MT-lid, op een signaal van ongewenst gedrag bij een interne e-learning niet corrigerend heeft opgetreden. Het onderzoek loopt door in 2024.

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

In 2023 is door de Raad voor Toezicht van de NBA een thematisch onderzoek gestart naar de betrokkenheid van accountants bij de controle van de aanvraag tot de vaststelling van de subsidieregeling Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW1) bij Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Dit naar aanleiding van signalen waaruit zou kunnen worden afgeleid dat accountants het NBA-standpunt omtrent de controle van de verantwoording van de subsidieregeling NOW1 niet gevolgd zouden hebben. Om inzicht te krijgen in de naleving van het NBA-standpunt bij de uitvoering van de NOW1-regeling, heeft het onderzoeksteam van de NBA een vragenlijst opgesteld die per BVO moet worden ingevuld. BDO heeft voor tien BVO's een vragenlijst naar de NBA verstuurd. Wij zijn in afwachting van de uitkomst van het onderzoek.

In 2023 hebben geen (dossier)onderzoeken plaatsgevonden door de PCAOB.

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

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2023 slechts één dossier van BDO gereviewd (2022: 8). De review had betrekking op (de controle van) de rechtmatigheid van verleende subsidies en heeft niet geleid tot een oordeel, maar uitsluitend tot een gespreksverslag.

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2023 geen onderzoek uitgevoerd bij BDO (2022: 0).

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

AARD EN UITKOMST	2023	2022
<b>SiSa</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Toereikend	0	n.v.t.
Ontoereikend	0	n.v.t.
Geen bevindingen	0	2
Bevindingen	0	1
<b>Jaarrekening</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Toereikend	0	1
Ontoereikend	0	0
<b>WNT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
<b>Subsidie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Toereikend	n.v.t.	2
Ontoereikend	n.v.t.	0
<b>Overig</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Toereikend	0	2
Ontoereikend	0	0
<b>Onderwijs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0



### Toezicht door het Bureau Financieel Toezicht (BFT)

Het Bureau Financieel Toezicht (BFT) heeft in het kader van het toezicht op de naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) in het najaar van 2022 een onderzoek gestart bij BDO. Het onderzoek is geïnitieerd vanuit een risicobenadering en heeft als doel vast te stellen in hoeverre BDO de Wwft heeft nageleefd bij de dienstverlening aan een controleklant. Het BFT wilde onder meer inzicht verkrijgen in de wijze waarop BDO het cliëntenonderzoek heeft uitgevoerd bij aanvaarding van de klantrelatie (specifiek gericht op de beoordeling van de herkomst van het vermogen van de aandeelhouder) en in de wijze waarop BDO gedurende de opdracht aandacht heeft gehad voor mogelijk ongebruikelijke transacties (in het bijzonder tussen de aandeelhouder en de controleklant) die samenhangen met witwassen. BDO heeft in juli 2023 het conceptrapport van het BFT ontvangen. Daarin constateert het BFT dat BDO:

- ▶ beschikt over een Wwft-beleid en daarmee samenhangende procedures die voldoen aan de eisen van de Wwft;
- ▶ voldoet aan de eisen van opleiding, bewustwording en doorlichting van personeel; en
- ▶ de compliance- en auditfuncties juist heeft ingevuld.

Daarnaast rapporteert het BFT met betrekking tot de dienstverlening aan de betreffende controleklant enkele overtredingen, die betrekking hebben op:

- ▶ het niet of met onvoldoende diepgang uitvoeren van het cliëntenonderzoek en/of het niet toegankelijk vastleggen van de benodigde gegevens;
- ▶ het aangaan van een zakelijke relatie zonder dat het cliëntenonderzoek in overeenstemming met de Wwft is uitgevoerd;
- ▶ het niet of in onvoldoende mate voldoen aan de monitoringsverplichting;
- ▶ het niet of met onvoldoende diepgang uitvoeren van een verscherpt cliëntenonderzoek; en
- ▶ het niet tijdig melden van ongebruikelijke transacties.

Het conceptrapport van het BFT was voor BDO aanleiding om een incidentmelding te doen bij de AFM. BDO heeft vervolgens zijn zienswijze op het conceptrapport kenbaar gemaakt aan het BFT, die zich enerzijds richt op feitelijke onjuistheden in het conceptrapport en anderzijds op de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het conceptrapport en de mate waarin die volgens ons kunnen worden gebaseerd op de Wwft. Het BFT heeft aangegeven dat het definitieve rapport zal worden aangepast. Wij hebben vlak voor de publicatie van dit transparantieverlag het definitieve rapport van het BFT ontvangen en moeten de inhoud daarvan nog nader bestuderen.





#### **Work-life balance**

Bij BDO werken we plaatsafhankelijk, op basis van wat het beste past bij de werkzaamheden, de samenwerking met collega's en klanten en de persoonlijke situatie en voorkeur van onze medewerkers. Zo kunnen zij zelf de beste balans creëren en behoren thuiswerkdagen ook tot de mogelijkheden.

*Karin Kreuger (Management Assistent, Den Bosch)*

## Verklaringen beleidsbepalers

De doelstelling van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem als geheel is het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met beroepsstandaarden en toepasselijke vereisten in wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en adviezen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

Er is sprake van een redelijke mate van zekerheid wanneer het kwaliteitsmanagementsysteem het risico dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem niet worden bereikt, tot een aanvaardbaar laag niveau beperkt. Redelijke mate van zekerheid is geen absolute zekerheid, omdat er inherente beperkingen zijn aan een kwaliteitsmanagementsysteem.

Bij de jaarlijkse evaluatie van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, zoals in hoofdlijnen in dit verslag (inclusief bijlagen) beschreven, hebben we rekening gehouden met informatie die is verzameld over het ontwerp, de implementatie en de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem op basis van monitoringactiviteiten die zijn uitgevoerd in de periode tot en met 31 december 2023. De monitoringactiviteiten omvatten het testen van de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen, het evalueren van uitkomsten van interne en externe inspecties van opdrachten en het overwegen van andere relevante informatie die over het kwaliteitsmanagementsysteem is verkregen.

We passen professionele oordeelsvorming toe bij het evalueren van de uitkomsten van deze monitoringactiviteiten om te bepalen of bevindingen, afzonderlijk of gezamenlijk, worden beoordeeld als tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Voor alle geïdentificeerde tekortkomingen zijn oorzaken geanalyseerd en is geëvalueerd of die, afzonderlijk en in combinatie met andere geïdentificeerde tekortkomingen, een ernstige en/of diepgaande impact hebben op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Verder ontwerpen en implementeren we herstelmaatregelen voor alle geïdentificeerde tekortkomingen om die tekortkomingen weg te nemen, rekening houdend met onderliggende oorzaken, en monitoren we de voortgang van het herstel.

We hebben onze evaluatie uitgevoerd in overeenstemming met ISQM 1 en concluderen dat het kwaliteitsmanagementsysteem van BDO ons een redelijke mate van zekerheid geeft dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt per 31 december 2023.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

*Eindhoven, 23 april 2024*

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





### **Verbinding en werkplezier**

De functie van een kantoor is bij BDO veranderd van vaste werkplek, naar inspirerende ontmoetingsruimte voor samenwerken, kennisdelen en flexibel werken.

*Mohammed Alfares (Assistent Accountant, RLCC Tilburg) en  
Jelle Poolman (Assistent Accountant, RLCC Tilburg)*

## A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ▶ Almelose Woningstichting 'Beter Wonen'  | ▶ OOM Global Care N.V.            |
| ▶ Anker Insurance Company N.V.  | ▶ OOM Schadeverzekering N.V.      |
| ▶ Basf Finance Europe N.V.  | ▶ R.K. Woningstichting "Ons Huis" |
| ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.                                | ▶ Roche Finance Europe B.V.       |
| ▶ Brand New Day Bank N.V.   | ▶ Schlumberger Finance B.V.       |
| ▶ Cabka N.V.  | ▶ Stichting Bo-Ex '91             |
| ▶ ClearBank Europe B.V.   | ▶ Stichting Brabantwonen          |
| ▶ Conti-Gummi Finance B.V.  | ▶ Stichting de Woonmensen         |
| ▶ DSV Finance B.V.  | ▶ Stichting deltaWonen            |
| ▶ EnBW International Finance B.V.   | ▶ Stichting Dudok Wonen           |
| ▶ Fastned B.V.  | ▶ Stichting Elkien                |
| ▶ GarantiBank International N.V.  | ▶ Stichting Habion                |
| ▶ Givaudan Finance Europe B.V.  | ▶ Stichting KleurrijkWonen        |
| ▶ Hill FL 2022-1 B.V.   | ▶ Stichting Leystromen            |
| ▶ Kistos NL2 B.V.   | ▶ Stichting Nijestee              |
| ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A. | ▶ Stichting Pré Wonen             |
| ▶ N.V. Rendo  | ▶ Stichting ProWonen              |
| ▶ N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd (Hampden)                                | ▶ Stichting Sité Woondiensten     |
| ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'   | ▶ Stichting SSHN                  |
| ▶ New Amsterdam Invest N.V.   | ▶ Stichting Stadgenoot            |
| ▶ Onderlinge Verzekering-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.                 | ▶ Stichting Talis                 |
| ▶ Onderlinge Verzekeringmaatschappij "SOM" U.A.   | ▶ Stichting Thius                 |

- 
- ▶ Stichting Uwoon

---

  - ▶ Stichting Vivare

---

  - ▶ Stichting Viverion

---

  - ▶ Stichting Viveste

---

  - ▶ Stichting Waterweg Wonen

---

  - ▶ Stichting woCom

---

  - ▶ Stichting Woningcorporatie Het Gooi en Omstreken

---

  - ▶ Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl

---

  - ▶ Stichting Woonbron

---

  - ▶ Stichting Wooncompagnie

---

  - ▶ Stichting Wooncompas

---

  - ▶ Stichting Woonforte

---

  - ▶ Stichting Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

---

  - ▶ Stichting Wooninc.

---

  - ▶ Stichting Woonkracht10

---

  - ▶ Stichting Woonopmaat

---

  - ▶ Stichting Woonschakel West Friesland

---

  - ▶ Stichting Woonstede

---

  - ▶ Stichting Woonveste

---

  - ▶ Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

---

  - ▶ Stichting Woonwenz

- 
- ▶ Stichting Woonzorg Nederland

---

  - ▶ Stichting Ymere

---

  - ▶ Stichting Zaandams Volkshuisvesting (ZVH)

---

  - ▶ Stichting Zayaz

---

  - ▶ Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

---

  - ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.

---

  - ▶ Tiwos, Tilburgse Woonstichting

---

  - ▶ TVM Verzekeringen N.V.

---

  - ▶ UK P&I Club N.V.

---

  - ▶ Vestas Wind Systems Finance B.V.

---

  - ▶ Westland Infra Netbeheer B.V.

---

  - ▶ Woningbouwvereniging Bergopwaarts

---

  - ▶ Woningbouwvereniging De Sleutels

---

  - ▶ Woningstichting De Woonplaats

---

  - ▶ Woningstichting Den Helder

---

  - ▶ Woningstichting Kennemer Wonen

---

  - ▶ Woningstichting "Ons Huis"

---

  - ▶ Woningstichting SallandWonen

---

  - ▶ Woningstichting Sint Joseph Almelo

---

  - ▶ Woonstichting Stek

---

  - ▶ Woonstichting Triada
-



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

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
ALBANIË	Albanië	BDO Albania Sh.P.K.
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
BULGARIJE	Bulgarije	BDO AFA OOD
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
		BDO Holding VI, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
		BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
		BDO DPI AG
		BDO Dr. Daiber Audit GmbH (tot 24 april 2023)
		BDO Concunia GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	Aktsiaselts BDO Eesti
FINLAND	Finland	BDO Oy
		BDO Audiator Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO France
		BDO PARIS ENTREPRISES
		BDO PARIS AUDIT PME
		BDO ATLANTIQUE
		BDO RENNES
		BDO LYON AUDIT
		BDO IDF
		BDO LES HERBIERS
		BDO FONTENAY LE COMTE
		BDO NANTES
		BDO LES ULIS
		BDO Paris Audit & Advisory
BDO Méditerranée		

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

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
		BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P.
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
		BDO Group s.r.o.
		BDO Czech Republic s.r.o.
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
		BDO Göteborg AB
		BDO Göteborg Intressenter AB
		BDO Göteborg KB
		BDO Mälardalen AB
		BDO Mälardalen Intressenter AB
		BDO Norr AB
		BDO Norr Intressenter AB
		BDO Stockholm AB
		BDO Sweden AB
		BDO Syd AB
BDO Syd Intressenter AB		

## C. Overzicht van afkortingen

**A&A** ▶ Audit & Assurance

**A&B** ▶ Accountancy & Bedrijfsadvies

**ADR** ▶ Auditdienst Rijk

**AFM** ▶ Autoriteit Financiële Markten

**AI** ▶ Artificial Intelligence

**AIT** ▶ Audit Innovation Team

**AO** ▶ Accountantsorganisatie

**AP** ▶ Autoriteit Persoonsgegevens

**APT** ▶ Audit Process Tool

**AQI** ▶ Audit Quality Indicator

**AVG** ▶ Algemene verordening gegevensbescherming

**BAM** ▶ BDO Audit Manual

**BDC** ▶ BDO Delivery Center

**BDO PRO** ▶ BDO Professionele Reflectie & Ontwikkeling

**BFT** ▶ Bureau Financieel Toezicht

**BSO** ▶ Business Services and Outsourcing

**Bta** ▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties

**B.V.** ▶ Besloten vennootschap

**BVO** ▶ Betaald Voetbal Organisatie

**BVT** ▶ Bureau Vaktechniek

**BW** ▶ Burgerlijk Wetboek

**CAT** ▶ Centre for the Audit of Tomorrow

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

**CBB** ▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven

**CEA** ▶ Commissie Eindtermen Accountantsopleiding

**CEO** ▶ Chief Executive Officer

**CFO** ▶ Chief Financial Officer

**CISA** ▶ Certified Information Systems Auditor

**CISPO** ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer

**CKO** ▶ College Kwaliteitsonderzoek

**CMS** ▶ Conflict Management System

**COI** ▶ Conflict of interest

**COO** ▶ Chief Operating Officer

**CQO** ▶ Chief Quality Officer

**CSDDD** ▶ Corporate Sustainability Due Diligence Directive

**CSRD** ▶ Corporate Sustainability Reporting Directive

**DNB** ▶ De Nederlandsche Bank

**DTS** ▶ Digital Technology Services

**EER** ▶ Europese Economische Ruimte

**EIL** ▶ Ethics & Independence Leader

**EMS** ▶ Entity Management System

**EP** ▶ Equity partner

**ESG** ▶ Environmental, Social and Governance

**ETD** ▶ Engagement Team Discussion

<b>EU</b>	▶ Europese Unie
<b>F&amp;O</b>	▶ Finance & Operations
<b>F&amp;T</b>	▶ Forensics & Technology
<b>FAR</b>	▶ Foundation for Auditing Research
<b>FAS</b>	▶ Forensic Audit Support
<b>FCNC</b>	▶ Fraude en corruptie en non compliance
<b>FEC</b>	▶ Financieel-economische criminaliteit
<b>FIU</b>	▶ Financial Intelligence Unit
<b>Fte</b>	▶ Fulltime-equivalent
<b>HAAQM</b>	▶ Head of Audit & Accounting Quality Management
<b>HMR</b>	▶ Head of Monitoring & Remediation
<b>HR</b>	▶ Human resources
<b>ICT</b>	▶ Informatie & Communicatie Technologie
<b>IESBA</b>	▶ International Ethics Standards Board for Accountants
<b>IFRS</b>	▶ International Financial Reporting Standards
<b>IKO</b>	▶ Intern kwaliteitsonderzoek
<b>ISA</b>	▶ International Standards on Auditing
<b>ISMS</b>	▶ Information Security Management System
<b>ISO</b>	▶ International Standards Organisation
<b>ISPMS</b>	▶ Information Security & Privacy Management System
<b>ISQM</b>	▶ International Standard on Quality Management
<b>IT</b>	▶ Informatie Technologie

<b>ITRA</b>	▶ IT Risk Assurance
<b>KBF</b>	▶ Op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie
<b>KPI</b>	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
<b>L&amp;O</b>	▶ Leren & Ontwikkelen
<b>LoS</b>	▶ Line of Service
<b>MOT</b>	▶ Melding ongebruikelijke transactie
<b>MT</b>	▶ Managementteam
<b>MT A&amp;A</b>	▶ Managementteam Audit & Assurance
<b>NBA</b>	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
<b>NIS</b>	▶ Network and Information Security
<b>NOREA</b>	▶ Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors
<b>NOW</b>	▶ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid
<b>N.V.</b>	▶ Naamloze vennootschap
<b>NV COS</b>	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
<b>NV PE</b>	▶ Nadere voorschriften permanente educatie
<b>OKB</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
<b>OKB'er</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
<b>OOB</b>	▶ Organisatie van Openbaar Belang
<b>PCAOB</b>	▶ Public Company Accounting Oversight Board
<b>PDP</b>	▶ Professional Development Program
<b>PE</b>	▶ Permanente educatie
<b>PES</b>	▶ Pre-Employment Screening



---

**PIE** ▶ Public Interest Entity

---

**PRC** ▶ Practice Review Committee

---

**QAR** ▶ Quality Assurance Review

---

**QRM** ▶ Quality & Risk Management

---

**RA** ▶ Registeraccountant

---

**RCA** ▶ Root Cause Analysis

---

**RE** ▶ Register EDP-Auditor

---

**RPA** ▶ Robotic Process Automation

---

**RPL** ▶ Regionale Praktijkleider

---

**RvB** ▶ Raad van Bestuur

---

**RvC** ▶ Raad van Commissarissen

---

**RJ** ▶ Raad voor de Jaarverslaggeving

---

**SEC** ▶ Securities and Exchange Commission

---

**SiSa** ▶ Single information, Single audit

---

**SP** ▶ Salary partner

---

**SPP** ▶ Strategische personeelsplanning

---



---

**SRA** ▶ Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten

---

**TKB** ▶ Themagerichte kwaliteitsbeoordeling

---

**TKR** ▶ Themagerichte kwaliteitsreview

---

**TOJ** ▶ Training on the Job

---

**TOP** ▶ Talent Ontwikkeling & Performance

---

**TOPP** ▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners

---

**U.A.** ▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid

---

**UAVG** ▶ Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming

---

**VAO** ▶ Verordening accountantsorganisaties

---

**VGBA** ▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants

---

**ViO** ▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten

---

**WeCo** ▶ Wettelijke controle

---

**WNT** ▶ Wet normering topinkomens

---

**Wta** ▶ Wet toezicht accountantsorganisaties

---

**Wwft** ▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

---

## D. Tabel wettelijk kader

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

ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014		HOOFDSTUK
a.	een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	BDO-Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur
b.	indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	
	i. een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Internationaal netwerk
	ii. de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	Bijlage B: Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER
	iii. de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;	
	iv. de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten	Kwaliteit in 2023 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal
c.	een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur, Organisatorische structuur
d.	een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Beschrijving opzet: BDO-kwaliteitsmanagementsysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2023 Verklaring: Kwaliteit in 2023 > Verklaringen beleidsbepalers
e.	de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2023 > Extern toezicht > Toezicht door de AFM
f.	een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Bijlage A: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang
g.	een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2023 > Verklaringen beleidsbepalers
h.	een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Kwaliteit in 2023 > Verklaringen beleidsbepalers
i.	informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants
j.	een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid
k.	informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	Kwaliteit in 2023 > Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten > Omzet
	i. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	
	ii. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	
	iii. inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	
	iv. inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.	

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

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN		HOOFDSTUK
Input: investeringen in kwaliteit, mensen, tijd op controleopdrachten en technologie en methodologie (al dan niet via netwerk)		
De 'leverage' op de controleopdrachten door het aantal partner/director uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren.		Kwaliteit in 2023 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten
Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie.		Kwaliteit in 2023 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden
De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis.		Kwaliteit in 2023 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen).		Kwaliteit in 2023 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden
Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functieniveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers.		Kwaliteit in 2023 > Onze mensen > Formatie > Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden
Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit.		Kwaliteit in 2023 > Cultuur en leiderschap

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Proces: inzicht in belangrijkste maatregelen en in wijze waarop uitvoering daarvan wordt gemonitord	
Aantal fte's dan wel uren besteed aan de ondersteuning van de controle (functies Vaktechniek, Compliance en Independence). Dit in percentage van het totaal aantal fte's dan wel controle-uren.	<p>BVT: Kwaliteit in 2023 &gt; Opdrachtuitvoering &gt; Bureau Vaktechniek &gt; <i>Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&amp;A</i></p> <p>Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2023 &gt; Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen &gt; <i>Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomangement</i></p>
Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten.	<p>Kwaliteit in 2023 &gt; Opdrachtuitvoering &gt; Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering &gt; Consultatieprocedure &gt; <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i></p>
Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2023 &gt; Opdrachtuitvoering &gt; Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering &gt; Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) &gt; <i>Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's</i></p>
Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2023 &gt; Opdrachtuitvoering &gt; Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering &gt; Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) &gt; <i>Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd</i></p>
Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.	<p>Kwaliteit in 2023 &gt; Opdrachtuitvoering &gt; Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering &gt; Inzet van specialisten &gt; <i>Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten</i></p>

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel	
Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews.	Kwaliteit in 2023 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i>
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers.	Kwaliteit in 2023 > Monitoring en evaluatie > Schendingen > <i>Aantal en aard van geconstateerde overtredingen</i>
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten, waarbij de jaarrekening waarin de fout is gemaakt is gecontroleerd door de organisatie, als percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	Kwaliteit in 2023 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i>



BDO Audit & Assurance B.V.  
info@bdo.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountancy, Tax & Legal B.V. of een van haar adviseurs. BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

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

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

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

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

[www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

