

TRANSPARANTIEVERSLAG 2019

BALĀNS

Inhoudsopgave

1. Verslag van het bestuur _____	3
2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____	9
3. Kwaliteit in 2019 _____	14
▶ Kwaliteit en kwaliteitsbeheersing _____	14
▶ BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem _____	14
ORGANISATIESTRUCTUUR _____	16
CULTUUR EN LEIDERSCHAP _____	18
ONZE MENSEN _____	19
ETHISCHE STANDAARDEN _____	22
AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN _____	25
OPDRACHTUITVOERING _____	28
MONITORING EN EVALUATIE _____	35
▶ Extern toezicht _____	39
▶ Verklaringen beleidsbepalers _____	41

BIJLAGEN

A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang _____	43
B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER _____	44
C. Overzicht van afkortingen _____	47
D. Tabel wettelijk kader _____	49

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.

De inhoudsopgave kunt u openen met de menuknop .

Bekijk dit document in Adobe Acrobat voor volledige functionaliteit.

1. Verslag van het bestuur

Altijd en overal topkwaliteit leveren

BDO heeft topkwaliteit centraal staan in haar strategie, het is onze ambitie 'de allerbeste service te bieden en daarbij steeds topkwaliteit te leveren'. Altijd en overal topkwaliteit leveren is ook in de periode 2018-2020 essentieel voor het realiseren van 'exceptional client service'.

Kwaliteit en de allerbeste service worden geleverd door de inzet van onze medewerkers, zij zijn voor ons de belangrijkste factor in de uitvoering van het realiseren van onze ambitie voor het maatschappelijk verkeer en onze opdrachtgevers. In het verlengde daarvan is een belangrijk doel voor BDO om de kwaliteit van het beroep te verhogen en om de reputatie en de aantrekkelijkheid van het beroep te versterken. De aantrekkelijkheid van het beroep en van BDO is ook van belang om voldoende afgestudeerde startende talenten van de universiteiten en hogescholen aan ons te kunnen binden en op te leiden tot accountant.

De reputatie van het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants van BDO. BDO wil een organisatie zijn met professionals die vertrouwenspersoon zijn voor hun omgeving en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor maatschappij en stakeholders.

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

Onder 'altijd en overal topkwaliteit leveren' verstaan we binnen BDO 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. Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze vier kernwaarden: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch.

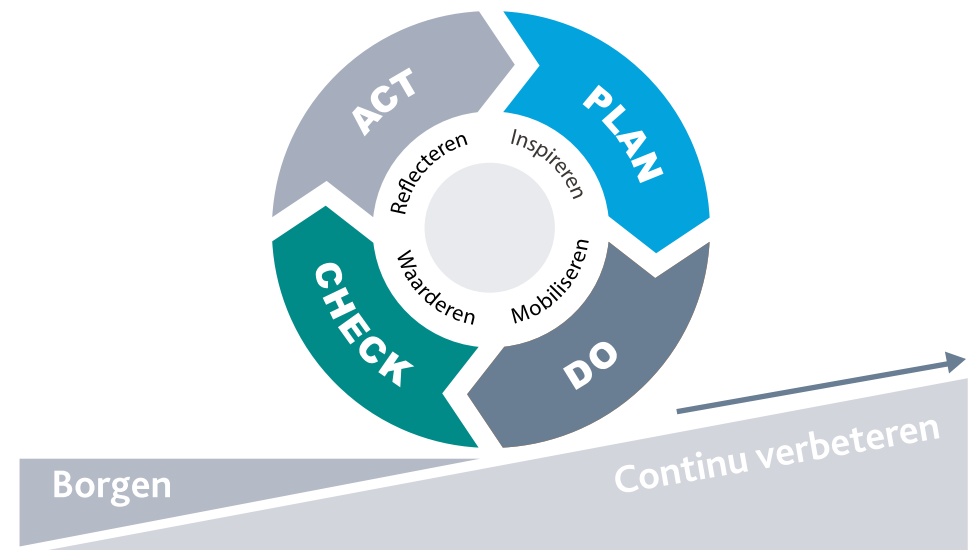
Voor onze controlewerkzaamheden hebben we deze topkwaliteit concreet vertaald naar:

- ▶ Het dienen van het publieke belang prevaleert boven andere perspectieven op kwaliteit;
- ▶ Het voldoen aan beroepsstandaarden, wet- en regelgeving: niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet!;
- ▶ Het leveren van meerwaarde aan collega's en klanten.

Binnen deze kaders komen accountants tot een gefundeerd oordeel dat zorgt voor een redelijke mate van zekerheid, waarbij vanuit een onafhankelijke en onderzoekende houding en een grondige kennis van feiten de accountant tot de juiste afweging komt.

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

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



Het belangrijkste thema in het jaarplan betreft het kwaliteitsklimaat. Om topkwaliteit te kunnen leveren is een stimulerend en faciliterend klimaat noodzakelijk waarbinnen mensen optimaal in staat worden gesteld om topkwaliteit te leveren en uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen. Wij zien het stimuleren van kwaliteit door het versterken van een kwaliteitsgerichte cultuur binnen A&A als prioriteit.

Hierbij staan de projecten BDO Horizon, het Leiderschapsprogramma en Diversiteit centraal.

Andere belangrijke thema's in het jaarplan zien op:

- ▶ het bieden van professionele uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden om het beste uit *onze medewerkers* te halen;
- ▶ het bedienen van *onze klanten* met een toereikend budget om kwaliteit te kunnen leveren;
- ▶ het accepteren van nieuwe klanten binnen de beschikbare capaciteit en met een passend risico-profiel, om onze reputatie en medewerkers te beschermen;
- ▶ het door middel van *innovatie* voortdurend vernieuwen van de uitvoering van onze opdrachten om daarmee een efficiënt proces te hebben en te behouden;
- ▶ het creëren van een lerende organisatie waarbij binnen de *uitvoering van de opdrachten* elke keer weer gekeken wordt hoe het anders en beter kan;
- ▶ het leveren van een bijdrage aan de *externe ontwikkelingen* gericht op het herwinnen van het vertrouwen van de maatschappij in de accountancysector.

Het streven naar verbeteringen is bij BDO een continu proces, het betekent dat de organisatie in beweging is en blijft.



BDO HORIZON

BDO Horizon

Vanuit de Raad van Bestuur en ondersteund en uitgedragen door het Management Team A&A (MT A&A), is in 2016 het programma BDO Horizon gestart. Dit programma richt zich op het creëren van een klimaat waarbinnen het leveren van topkwaliteit optimaal wordt ondersteund.

Het blijvend investeren in ons kwaliteits- en mensgerichte klimaat is voor BDO van groot belang voor het realiseren van onze strategie en doelen. Wij streven naar 'altijd en overal topkwaliteit leveren' door een klimaat te scheppen waarin mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen; zodanig dat BDO duurzaam succesvol is. Bij de start van BDO Horizon was het streven expliciet een duurzame cultuurbeweging in gang te zetten én op gang te houden.

BDO Horizon 2016-2017 stond vooral in het teken van concrete praktische veranderingen, op de werkvloer, dichtbij de dagelijkse praktijk van de medewerker. Waar we tot dan toe vooral instrumentele en procesmatige veranderingen hebben doorgevoerd, stond binnen BDO Horizon 2018-2019 de gedragsmatige verandering centraal. Voor de Line of Service Audit & Assurance (LoS A&A) hebben wij ons gericht op specifieke aandachtspunten en de realisatie daarvan, te weten: 'Wij nemen onze verantwoordelijkheid' en 'Wij geven het goede voorbeeld'.

Het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie wordt binnen de aanpak ingezet als middel om de door ons geformuleerde doelen te behalen. Met het vergroten van het lerend vermogen halen we meer rendement uit onze nieuwe, verbeterde en bestaande processen, tools en instrumenten die ons kwaliteitsgerichte klimaat ondersteunen.

Eind 2019 heeft binnen BDO de derde cultuurmeting plaatsgevonden. Begin 2020 zijn de uitkomsten van deze cultuurmeting bekend geworden. De algehele conclusie is dat BDO duurzaam in beweging is. Het onderzoek uit 2017 liet zien dat we een duidelijke beweging in de richting van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur hadden gemaakt. Dit zien we ook terug in het onderzoek van 2019. Het onderzoek bevestigt het gevoel dat het verbeteren door middel van (quick) wins op de werkvloer, in de dagelijkse praktijk van de medewerker, écht werkt.

De uitkomsten van deze cultuurmeting vormen belangrijke input voor het kwaliteitsprogramma BDO Horizon. Het landelijk 'laden' van en werken aan het kwaliteitsklimaat is en blijft voor BDO een continu proces.

Het leiderschapsprogramma

Eén van de doelstellingen van BDO Horizon 2018-2019 is bij te dragen aan het leggen van een goede basis voor de verdere ontwikkeling van ons leiderschap. Leiderschap is een centraal thema voor BDO. Investeren in leiderschap is nodig omdat onze leiders de dragers zijn van onze cultuur. De beweging die wij willen doormaken ten aanzien van ons op topkwaliteit gerichte klimaat, kan alleen succesvol zijn als onze leiders hierbij het goede voorbeeld geven op het gebied van kwaliteit, integriteit en onze medewerkers helpen in hun ontwikkeling. Concreet betekent dit dat we investeren in het vaststellen en ontwikkelen van leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan het altijd en overal leveren van topkwaliteit. BDO heeft daartoe een leiderschapsprogramma ontwikkeld waarin self awareness, de impact van gedrag op anderen en het ontwikkelen naar gedeeld leiderschap centraal staan. Het programma Leiderschap in Beweging is in het najaar 2018 met een eerste groep collega's van start gegaan en loopt door tot en met 2021.

Diversiteit

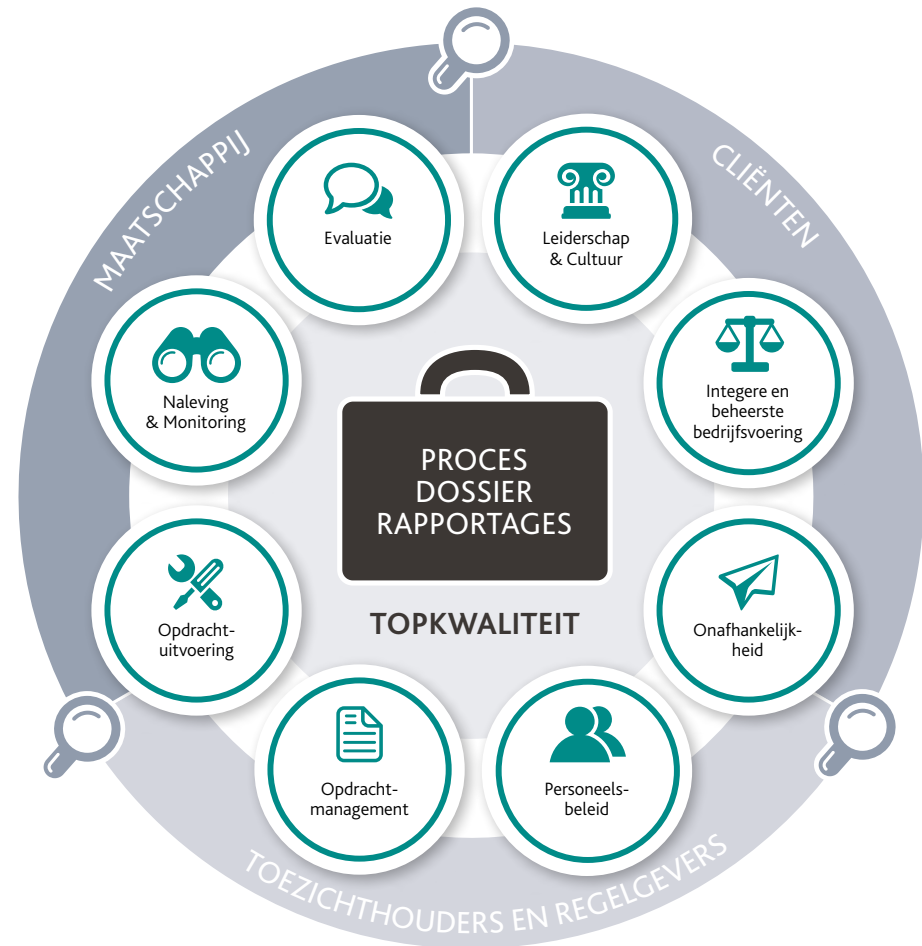
Onze maatschappij, stakeholders en arbeidsmarkt zijn divers. BDO gelooft dat diversiteit een fundament is voor een blijvend ontwikkelende organisatie. Het vergroten van de diversiteit binnen de organisatie is daarom een belangrijke doelstelling uit het jaarplan van de Raad van Bestuur en het MT A&A. Deze doelstelling is als volgt geformuleerd: 'Er is voldoende diversiteit binnen BDO om de concurrentiepositie te versterken, aantrekkelijk te blijven voor de arbeids- en afzetmarkt, invulling te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het versterken van kwaliteit en innovatie om duurzaam te kunnen blijven ontwikkelen en bestaan'.

In lijn met de personele strategie van BDO International, streven wij naar een nadrukkelijk mensgerichte cultuur. Wij zijn ervan overtuigd dat deze mensgerichte cultuur ertoe leidt dat collega's ongeacht geslacht, geaardheid of afkomst zich gewaardeerd en welkom voelen binnen BDO. Hierdoor zullen zij hun talenten optimaal ontplooiën en bijdragen aan onze lerende organisatie. In de huidige periode ligt de focus op 'vrouwen naar de top'. BDO blijft achter bij de gestelde diversiteitsambitie om de doorstroming van vrouwen naar verantwoordelijke topposities te realiseren.

In 2018 is een projectplan gemaakt en is het Project Diversiteit van start gegaan onder externe begeleiding. Ook in 2019 hebben wij meerdere activiteiten uit het projectplan uitgevoerd, waaronder een tweetal succesvolle events, georganiseerd door het bestuur van ons vrouwen netwerk, BDO Ladies Circle, met als thema's: community bouwen, vrouwelijke talentstimulering en netwerken. Op 17 januari 2020 is BDO een concreet commitment aangegaan door het tekenen van het Charter Talent naar de Top. Door het ondertekenen van het charter maken wij onze ambities op het gebied van (gender)diversiteit concreet en worden wij door de stichting Talent naar de Top gemonitord op ons diversiteitsbeleid en de bijbehorende prestaties. De doelstelling is om binnen 3 tot 5 jaar te bereiken dat onze top voor meer dan 20% uit vrouwen bestaat.

Verdere uitvoering van het jaarplan

Naast het kwaliteitsklimaat hebben we in 2019 ook andere acties in het kader van het jaarplan uitgevoerd ten einde het stelsel van kwaliteit binnen BDO verder te versterken. De belangrijkste geven wij in dit hoofdstuk kort weer.



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

Onze medewerkers

Jaarlijks actualiseren wij de Strategische personeelsplanning (SPP). Het doel van de SPP is om de personele opbouw van de praktijken nu en in de toekomst optimaal aan te laten sluiten bij onze doelstellingen en onze medewerkers te stimuleren om zichzelf uit te dagen en te ontwikkelen. Tevens worden de gegevens uit de SPP gebruikt om te beoordelen welke en hoeveel klanten in een bepaalde praktijk bediend kunnen worden; oftewel hebben we de resources om de gewenste kwaliteit te leveren.

De al jaren bestaande krapte in de meer ervaren, nog niet afgestudeerde medewerkers (3-9 jaar ervaring) lijkt wat af te nemen. De afgelopen jaren hebben wij een hoge aanname van schoolverlaters gestimuleerd, teneinde de opbouw in teams op termijn te versterken. Deze maatregel lijkt haar eerste vruchten af te werpen. Het werven van nieuwe professionals blijft desondanks een grote uitdaging.

Daarnaast zijn wij in 2019 gestart met een traject bij medewerkers die op of rond het moment van afstuderen staan. Deze medewerkers worden met begeleiding van externe professionals geholpen inzicht te krijgen op welke vlakken zij zich als professional en als persoon verder kunnen ontwikkelen. Enkele medewerkers hebben als persoonlijk doel om na afronding van de opleiding een overstap te maken naar een organisatie buiten de accountancy. Ook opleidingen om deze persoonlijke doelen succesvol te realiseren faciliteren wij. Dit project is eind 2019 positief geëvalueerd en zal in 2020 herhaald worden.

In 2018 zijn wij een project 'Mentoring' gestart met als doel een meer gestructureerde begeleiding en ontwikkeling van talenten binnen onze organisatie te stimuleren, passend bij de lerende organisatie die wij nastreven. Om het belang van mentoring te onderstrepen en collega's handvaten te bieden, is er afgelopen zomer tijdens de summerschools en summercourses ruim aandacht besteed aan dit thema. Het GROW-model (Goal-Reality-Options-Will) helpt om het mentorgesprek op een efficiënte en gestructureerde manier te laten verlopen. Zowel mentor als mentee gebruiken het model om de gesprekken voor te bereiden. Uit een eind 2019 uitgevoerde evaluatie blijkt dat de reacties van onze medewerkers met betrekking tot luisteren, stimulering van ontwikkeling en veilig gevoel positief zijn.

BDO wil *fit for the future* zijn en blijven. De nieuwe generatie medewerkers binnen BDO is klaar om hierop in te spelen. Om succesvol en relevant te blijven moeten we blijven vernieuwen en open staan voor verandering. Om de energie en het gedachtegoed van deze generatie een stem te geven binnen onze LoS is het Jong MT A&A opgericht. Het MT A&A overlegt frequent met het Jong MT en heeft hiermee extra voelsprietten in de organisatie om signalen direct op te pikken. Op de agenda staat o.a. het actief meedenken over en input leveren aan het jaarplan 2020, en over mogelijke activiteiten die een concrete bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van onze ambitie om 'altijd en overal topkwaliteit leveren' te realiseren.

Ook BDO heeft in het najaar 2019 de arbeidsinspectie (Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)) op bezoek gehad met specifieke aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting van jonge werknemers binnen de organisatie. De waarschuwing van de arbeidsinspectie die daarop volgde hebben wij ter harte genomen door het uitvoeren van een verdiepend onderzoek naar werkdruk en het nader uitwerken van de termijnen van het plan van aanpak, behorende bij de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E). De verdere uitwerking en realisatie wordt in 2020 opgepakt.

Onze klanten

In 2019 hebben wij ons beleid op het gebied van opdrachtaanvaarding ongewijzigd voortgezet. De focus bij deze beoordelingen ligt op het terrein van beschikbare capaciteit, complexiteit, risico's (mede op basis van het aangepaste beleid inzake de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft-beleid)) en uitvoerbaarheid van de opdracht. Daarnaast willen we dat nieuwe klanten voor onze medewerkers een aantrekkelijke uitdaging en een prettige werkomgeving vormen; binnen BDO is dit gaan leven als de 'funfactor'.

Toepassing van dit beleid leidt ertoe dat wij meerdere verzoeken voor nieuwe opdrachten zowel vanuit het internationale BDO-netwerk, als vanuit Nederland, niet hebben gehonoreerd. Wij hebben hierdoor ook heel beperkt nieuwe OOB's kunnen accepteren.

Jaarlijks beoordelen individuele externe accountants opnieuw hun opdrachtenportefeuille om te bepalen of – mede gezien het risicoprofiel – de mogelijkheden om kwaliteit te leveren en gezien de beschikbare resources de opdracht voor continuering in aanmerking komt. Hierbij wordt tevens de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles bewaakt teneinde te waarborgen dat deze omvang zodanig is dat externe accountants voldoende in staat zijn tot het leveren van hun partnerbetrokkenheid bij de uitvoering van de opdrachten en daarmee kwaliteit. Wij zien de afgelopen jaren dan ook een toenemende partner- c.q. seniorbetrokkenheid bij de opdrachten.

Innovatie

Binnen de uitvoering van de opdrachten kijken wij voortdurend waar en hoe het beter kan, ook door toepassing van nieuwe technologische toepassingen.

In 2019 hebben wij onze vernieuwde APT (Audit Process Tool) in gebruik genomen bij al onze opdrachten. APT is de audit tool, die door BDO International ontwikkeld is en die wereldwijd voor alle auditopdrachten gebruikt gaat worden, waarbij APT geheel naar de cloud gemigreerd is. Rondom het vernieuwde APT is IT-technisch een schil gebouwd waarmee we voor de regionale praktijken een dashboard ontwikkeld hebben voor het monitoren van kwaliteitsindicatoren. Dit dashboard zal begin 2020 verder uitgebouwd en voor de praktijk beschikbaar gemaakt worden.

In 2019 zijn we gestart met het Center for the Audit of Tomorrow (CAT). Dit initiatief, dat gezamenlijk met BDO International is opgestart, heeft als doelstelling om datagedreven en op basis van nieuwe technologie te komen tot een geheel nieuw controleproces, uiteraard rekening houdend met de eisen van de geldende wet- en regelgeving.

Daarnaast hebben we in 2019 een roboticsoplossing geïmplementeerd, waarbij routinematige audithandelingen geheel geautomatiseerd worden uitgevoerd en gedocumenteerd met behulp van artificial intelligence (AI). Deze succesvolle toepassing van AI wordt doorontwikkeld om zoveel mogelijk routinematig werk te robotiseren.

Tot slot gaan we door met het verdiepen van de inzet van data-analyse, dat we in 2019 bij vrijwel alle opdrachten hebben ingezet. We zijn in staat om grote databestanden te ontsluiten en te analyseren met behulp van zelfontwikkelde dashboards voor specifieke branches. De controleteams worden hiervoor bijgestaan door een team van data-analisten.

Op deze wijze verrijken wij het bestaande auditproces met nieuwe technologieën en tools.

Uitvoering van de opdrachten

Eind 2017 is het 'Beleid ten aanzien van oorzakaanalyses' vastgesteld. De 'uitgebreide oorzakaanalyse' van zowel voldoende als onvoldoende getoetste controledossiers vormt een belangrijk fundament onder dit beleid. Een uitgebreide oorzakaanalyse is een gesprek met en discussie binnen het gehele controleteam onder leiding van een gedragsdeskundige en bijgestaan door iemand van Quality & Risk Management (QRM) of Bureau Vaktechniek (BVT). Het controleteam voert met elkaar – van de jongste assistent tot en met de verantwoordelijk partner – het gesprek over de aspecten die goed zijn gegaan en over de aspecten die beter zouden kunnen in het controleproces, zoals dat bij het betreffende controledossier doorlopen is. Deze uitgebreide oorzakaanalyses zijn onveranderd in 2019 uitgevoerd als input voor verdere verbeteringen, zowel op de uitvoering van de individuele opdracht als op de gehele praktijkvoering.

In 2019 heeft een herijking van het instrumentarium van kwaliteitsmaatregelen plaatsgevonden. Hierbij is een meer nadrukkelijke splitsing aangebracht tussen de maatregelen die zich richten op review achteraf en op coaching tijdens de uitvoering van de opdracht. Daar waar in het verleden meer de nadruk lag op review ná en tijdens de uitvoering van de opdracht is de nadruk verschoven naar meer coachende instrumenten tijdens de uitvoering van de opdracht. Naast de bestaande kwaliteitsinstrumenten interne kwaliteitsonderzoeken (IKO) en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) zijn nieuwe instrumenten geïntroduceerd als ETD-support (coaching tijdens de planningsfase waarin een analyse van de risico's en de daarop passende mix van controlemaatregelen besproken wordt),

verplichte inzet van specialisten (forensische en fiscale expertise) en themagerichte kwaliteitsbeoordeling (gericht op specifieke thema's). In 2020 zal een evaluatie van de inzet van deze nieuwe kwaliteitsinstrumenten worden uitgevoerd. Daarnaast hebben we geconstateerd dat de nadruk die we leggen op het leren van fouten in plaats van het bestraffen van fouten, een positieve bijdrage heeft geleverd aan het creëren van een meer open en lerende cultuur.

Externe ontwikkelingen

In de maatschappij is veel aandacht voor de kwaliteit van de audit. Niet alleen de Monitoring Commissie Accountancy (MCA), maar ook de door de minister van Financiën ingestelde Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) hebben begin 2020 hun eindrapport uitgebracht. In 2019 hebben wij zowel vanuit BDO als vanuit de Stuurgroep Publiek Belang en OPAK (NBA) onze bijdrage geleverd om beide commissies te voorzien van beschikbare gegevens en input. Ook ons Jong MT A&A heeft haar bijdrage aan beide trajecten geleverd.

Toekomstige wetgeving op basis van de advisering door de CTA, maar ook die met betrekking tot International Standard on Quality Management (ISQM 1) volgen wij in 2020 op de voet, zodat een snelle en adequate reactie mogelijk is.

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

Coronacrisis

In 2020 zijn we geconfronteerd met de uitbraak van het coronavirus (COVID-19). Voor onze controleteams betekent dit dat vanuit huis gewerkt wordt aan de lopende controleopdrachten. Dit vergt extra inspanningen om de samenwerking en communicatie zowel binnen het team als met de klanten op peil te houden. Onze IT-systemen inclusief APT en onze riskmanagementsystemen faciliteren het werken op afstand en functioneren goed.

Ons Bureau Vaktechniek ondersteunt de teams met aanvullende informatie en instructies hoe om te gaan in de controle met de uitdagingen die deze crisis met zich meebrengt. BDO is nauw betrokken bij de overlegstructuren hierover binnen de NBA.

Er is onzekerheid over de gevolgen en duur van deze crisis, wij volgen de ontwikkelingen op de voet. Onze eerste zorg is de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en klanten. We doen daarnaast alles wat binnen onze mogelijkheden ligt, om de voortgang van kwalitatief hoogwaardige controles te blijven borgen.

Het streven naar verbeteringen is een continu proces

We hebben voortgang geboekt in onze verandertrajecten en tevens stappen gezet om kwaliteit te verbeteren en te waarborgen. Naar aanleiding van het onderzoek naar de kwaliteitsslag (verandertraject, kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen) en de kwaliteit van wettelijke controles dat de Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft uitgevoerd bij de overige OOB-accountantsorganisaties, heeft de AFM ons in juli 2019 laten weten dat zij vertrouwen heeft in de kwaliteitsslag bij BDO. In de generieke rapportage 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht' van november 2019 concludeert de AFM onder andere dat BDO grote resultaten heeft bereikt in de kwaliteitsslag, grote stappen heeft gezet in het verandertraject en het verst is in het borgen van de kwaliteitscirkel. De AFM constateert dat er binnen onze organisatie actief gewerkt wordt aan verandering rondom kwaliteit. Dit geeft ons een positieve impuls om samen met al onze medewerkers het verandertraject met onverminderde energie voort te zetten.

Continue kwaliteitsverbetering moet verankerd worden, niet alleen in de systemen maar ook in onze werkwijze en in onze cultuur. Wij zetten daar grote stappen in, door voortdurend te benadrukken dat wij een lerende organisatie zijn, waarin een beweging voorwaarts voortdurend zichtbaar moet zijn. Wat vaststaat is dat alles gericht is op kwaliteit en op onze mensen die dagelijks de topkwaliteit leveren; dit besef is verankerd in ons DNA.

Eindhoven, 23 april 2020

Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer)
- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit)

Management Team Audit & Assurance

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (Head of Audit)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA



2. Verslag van de Raad van Commissarissen

Het boekjaar 2019 was het derde volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen van BDO. Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur en de algemene bedrijfsvoering van BDO. Dit toezicht strekt zich uit tot de audit- en adviespraktijken en de synergieën en uitdagingen van het naast elkaar bestaan van deze praktijken binnen BDO. Onze taken en verantwoordelijkheden bestrijken hiermee bedrijfsbrede aspecten. Wij houden toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur; in het bijzonder als het gaat om de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de interne systemen voor risicobeheersing en controle en de financiële verslaggeving.

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

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

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

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

Onafhankelijkheid

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

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften. In overeenstemming met artikel 11 van het Reglement hebben wij geen beslissingen genomen waarbij sprake was van conflicterende belangen.

Ontwikkelingen 2019

Als Raad van Commissarissen kijken wij terug op een bewogen maar goed jaar voor wat betreft de ontwikkelingen bij BDO. Uitdagingen lagen er ten aanzien van een tijdelijke teruggang van het resultaat, wat zich eind 2019 heeft hersteld en de invulling van de vacatures in de Raad van Bestuur waar de Raad van Commissarissen veel tijd en aandacht aan heeft gegeven. Kwaliteit en een kwaliteitsgerichte cultuur in brede zin zijn belangrijke onderwerpen op de agenda geweest. Wij blijven het belang van een kwaliteitsgerichte cultuur benadrukken, niet alleen bij A&A, maar BDO breed. Dit blijft voor ons een belangrijk punt van aandacht bij ons toezicht en wij zullen initiatieven van de Raad van Bestuur die zien op het bevorderen van een dergelijke cultuur blijven aanmoedigen en ondersteunen. Wij zijn ervan overtuigd dat een dergelijke cultuur de dienstverlening aan klanten ten goede zal komen op de middellange en lange termijn.

Wij zijn dan ook verheugd met de voor BDO positieve uitkomsten van het AFM-rapport 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht'. Dit rapport is gebaseerd op een onderzoek van de AFM naar de voortgang rondom de kwaliteitsslag en de kwaliteit van wettelijke controles bij de overige OOB-accountantsorganisaties, waaronder BDO. De conclusies van de AFM sluiten aan bij de positieve ontwikkelingen die wij als toezichthouder zien ten aanzien van het actief werken binnen BDO aan de verandering rondom kwaliteit. Er is een duidelijke visie en er is continue aandacht voor kwaliteit. Vanuit onze rol als toezichthouder blijven wij de continue verankering van de kwaliteitsverbetering monitoren, niet alleen de verankering in systemen maar ook in de werkwijzen en cultuur. Belangrijk is dat BDO een lerende organisatie blijft waarin een beweging voorwaarts voortdurend zichtbaar moet zijn. Hierbij wordt ook nadrukkelijk gekeken naar impulsen van buiten de organisatie.

In 2019 heeft de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) in opdracht van de minister van Financiën onderzoek gedaan naar de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam verbeterd kan worden, welke beleids- of wetswijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn. De CTA heeft daarbij onder andere eerdere rapporten van de AFM en de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) betrokken. Begin van dit jaar heeft de CTA op basis hiervan advies uitgebracht met 22 concrete aanbevelingen. De kabinetsreactie op het rapport is op het moment van het schrijven net bekend geworden. De maatregelen hebben betrekking op alle actoren in de keten, waaronder accountantsorganisatie en toezichthouder.

Wij zullen deze reactie, in samenhang met eerdere verschenen rapporten van onder andere de AFM en de MCA, verder bestuderen en bespreken met de Raad van Bestuur net als de maatregelen die zullen volgen. De Raad van Commissarissen acht het haar taak te bezien op welke wijze BDO inspeelt op de lopende en te verwachten ontwikkelingen.

De Raad van Commissarissen zal toezien op de keuzes die gemaakt worden en op de voortvarendeheid die BDO bij de uitvoering betracht. Een hogere kwaliteit van dienstverlening versterkt zowel de positie van BDO als accountantsorganisatie als die van de maatschappij als geheel, door de zekerheid die op deze wijze wordt toegevoegd aan informatie.

Wij kunnen vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur van BDO in het afgelopen jaar goed is geweest. De Raad van Commissarissen van BDO zal hen blijven uitdagen en stimuleren koers te houden en hen waar nodig is voorzien van advies.

Toezicht 2019

De Raad van Commissarissen heeft in 2019 zes keer vergaderd. Per vergadering eerst als Raad van Commissarissen en daarna met de Raad van Bestuur. De Head of Audit is altijd aanwezig voor het onderdeel van de agenda dat ziet op BDO Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties. Bij twee van de zes vergaderingen van de raad was één lid van de Raad van Commissarissen afwezig (totaal aanwezigheidspercentage: 93%).

Daarnaast zijn verschillende informele gesprekken en conference calls gehouden tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderling. Ook zijn gesprekken gevoerd met het Executive Committee, de Heads of LoS, de Ondernemingsraad en diverse staffunctionarissen en hebben ontmoetingen plaatsgevonden met partners tijdens de partnervergaderingen. Deze gesprekken geven de Raad van Commissarissen belangrijke input om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

In het verslagjaar 2019 heeft een aantal belangrijke thema's centraal gestaan bij de uitoefening van het toezicht:

Kwaliteit en maatschappelijk belang

Als Raad van Commissarissen stimuleren en monitoren wij dat de kwaliteit van de organisatie wordt verbeterd. Een belangrijk onderdeel van de BDO-strategie is het streven naar een verhoogde kwaliteit. BDO heeft dit centraal gesteld onder de noemer 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. In 2019 is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar een update van het BDO-brede kwaliteitsbeleid wat door ons begin 2020 is goedgekeurd. Met dit beleid heeft BDO een eerste stap gezet voor de implementatie van ISQM 1, door in het kwaliteitsbeleid de verplichte kwaliteitsdoelstellingen en kwaliteitsmaatregelen uit de exposure drafts uit te werken. Gedurende het boekjaar hebben wij daarnaast de beleidlijnen en maatregelen op het gebied van kwaliteit binnen de LoS A&A gevolgd. Ook bij partnerbenoeming en -beloning zien wij toe op kwaliteit als belangrijkste criterium.

Cultuur en gedrag

Een gezonde organisatiecultuur binnen accountantsorganisaties is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2018 is een verdere verdieping aangebracht in het in 2016 gestarte BDO Horizon-programma. BDO Horizon beoogt een verandering van de mentaliteit, attitude, cultuur en omstandigheden gericht op kwaliteitsverbetering, in de meest brede zin tot stand te brengen. Hiermee is een leer- en verbeterproces geïntroduceerd, wat BDO verder wil uitbouwen en verankeren in de organisatie. Dat vraagt om een blijvende investering in een lerende organisatiecultuur, gericht op het continu blijven ontwikkelen van het kwaliteitsgerichte klimaat. De verdere verdieping gericht op gedrag en lerend vermogen is in 2019 voortgezet. Tevens was dit een belangrijke component in het in 2019 gestarte leiderschapsprogramma voor partners en potentials waarbij gedeeld leiderschap een belangrijk uitgangspunt is. En ook het diversiteitsprogramma draagt bij aan de beoogde kwaliteitscultuur. Meer werknemersdiversiteit leidt tot meer diverse competenties en inzichten en daardoor meer vernieuwing. Wij vinden het vanuit dit perspectief dan ook heel jammer dat de beoogde diversiteit in de Raad van Bestuur niet is gerealiseerd door het vertrek van de CFO/COO eind 2019.

Wij stimuleren deze ontwikkeling binnen cultuur en gedrag, en monitoren de effectiviteit van de ingezette maatregelen. In 2019 zijn er met de Raad van Bestuur veelvuldig gesprekken gevoerd over deze activiteiten en wij hebben de Raad van Bestuur aangemoedigd om de effectiviteit van de ingezette maatregelen nog nadrukkelijker te meten en waar nodig bij te sturen of een extra impuls te geven. Wij zullen ook in de komende tijd de diversiteitsbevorderende maatregelen blijven stimuleren en ondersteunen.

Overige activiteiten

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in twee permanente commissies: een Auditcommissie en een Remuneratie- en Benoemingscommissie. Deze commissies hebben een adviseerende rol binnen de Raad van Commissarissen en zijn opgezet door en samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen zelf. Bernadette Langius en Dennis Raitel vormen de Auditcommissie, die in 2019 driemaal vergaderde. Beide leden waren bij alle commissievergaderingen aanwezig. Paul Thijssen en Dorine Burmanje vormen de Remuneratie- en Benoemingscommissie, die in 2019 eenmaal vergaderde. Beide leden waren bij de commissievergadering aanwezig. Voor het toezicht op het Publiek Belang is geen aparte commissie benoemd, wij zien dit als een belangrijke taak voor de gehele Raad van Commissarissen.

In het verslagjaar zijn er vanuit de Raad van Commissarissen tevens contacten buiten de BDO-organisatie geweest, bijvoorbeeld met de AFM.

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Wij evalueren jaarlijks zowel onze prestaties als collectief als de prestaties van de afzonderlijke leden. In januari 2020 is door ons een zelfevaluatie ten aanzien van de prestaties in 2019 uitgevoerd, dit keer zonder externe begeleiding. Vorig jaar is met behulp van externe begeleiding een goed toetsingskader voor de zelfevaluatie opgesteld. Dit jaar is gebruikgemaakt van de formulieren die daarbij zijn gebruikt aangevuld met specifieke aspecten. Elk lid van de Raad van Commissarissen ontving de set en werd verzocht de formulieren in te vullen. Vervolgens werd dit overzicht gezamenlijk besproken.

Overall meent de Raad van Commissarissen dat hij naar behoren heeft gefunctioneerd als het gaat om het reguliere toezicht en het uitoefenen van zijn bevoegdheden. Niettemin zijn er evenzeer punten die verhoogde aandacht vragen respectievelijk hoge prioriteit dienen te krijgen.

Een specifiek element dat aan de orde is geweest betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De benoemingstermijn van alle leden van de Raad van Commissarissen eindigt op 30 april 2020. Paul Thijssen en Dorine Burmanje hebben aangegeven zich niet (her)benoembaar te stellen, wat betekent dat de Raad van Commissarissen vanaf deze datum bestaat uit drie leden. Wij hebben in het kader van de zelfevaluatie vastgesteld dat wij er belang aan hechten om de omvang van de Raad van Commissarissen op vijf leden te houden, zodat een evenwichtige taakverdeling mogelijk is en er in de commissies door twee leden gezamenlijk opgetrokken kan worden.

Echter, de maatschappelijke opvattingen ten aanzien van de positionering alsmede de taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn nadrukkelijk in beweging, zo blijkt uit het recent verschenen eindrapport van de Commissie Toekomst Accountancysector. De uitkomsten daarvan zien ook op de positionering en de taken en bevoegdheden van een Raad van Commissarissen in de accountancysector. Tegen deze achtergrond komt het prematuur voor om de Raad van Commissarissen van BDO qua taken en bevoegdheden in te richten conform de wijze waarop de afgelopen jaren door de Raad van Commissarissen werd geacteerd. Het wordt verstandig geacht dat eerst de richting van de aanstaande wetgeving wordt afgewacht alvorens over te gaan tot aanvulling van de Raad van Commissarissen van BDO tot vijf leden.

Een andere conclusie die wij hebben getrokken is dat de huidige tijd en ontwikkelingen in de accountancysector veel vraagt van een Raad van Commissarissen op inhoudelijk en met name juridisch gebied. Vastgesteld is dat er meer behoefte is aan inhoudelijke en met name meer juridische ondersteuning. In overleg met de Raad van Bestuur van BDO zullen wij kijken op welke wijze hier het meest optimaal invulling aan kan worden gegeven.

Voor wat betreft de relatie met belangrijke interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners, heeft de Raad van Bestuur vastgesteld dat op gezette tijden de belevingswerelden uiteenlopen. De Raad van Commissarissen acht het van belang deze dichter bij elkaar te brengen en de Raad van Commissarissen neemt zich dan ook voor meer de communicatie met deze groep op te zoeken en hen meer toegesneden informatie te verschaffen over zijn activiteiten en opvattingen.

Met voldoening stelt de Raad van Commissarissen vast dat zijn inspanningen ten aanzien van onder andere de internal audit functie, het kwaliteitsbeleid van de LoS A&A en de afwikkeling van de discussie met de AFM voor wat betreft de toepassing van artikel 21 Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) als positief kunnen worden gekwalificeerd. Voorts zijn wij verheugd over de uitkomst van de door de AFM uitgevoerde geschiktheidstoetsing van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

Training

In 2019 heeft de focus gelegen op de geschiktheidstoetsing van commissarissen en de ontwikkelingen in het kader van de CTA, ten aanzien van beide onderwerpen heeft verdere verdieping plaatsgevonden. Gelet op de tijd die hierin is gaan zitten is ervoor gekozen geen trainingen voor additionele onderwerpen te volgen. In 2020 zal specifiek de aandacht uitgaan naar het thema Fraude.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van BDO hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2019 met ons besproken. Wij vinden dat het verslag en de toonzetting overeenkomen met ons beeld van het afgelopen jaar en een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen en stand van zaken zoals die in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

Samenvattend

Wij zien met tevredenheid dat de hiervoor genoemde thema's de volle aandacht krijgen van de Raad van Bestuur, dat wezenlijke stappen zijn gemaakt en dat de Raad van Bestuur bereid is om grondige veranderingen en verbeteringen door te voeren. Wij zien binnen BDO brede groei in bewustwording rondom de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid van de organisatie. Er is veel tijd en energie gestoken in het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur en een helder kwaliteitsbeleid.

Vooruitblik

Op het moment van het schrijven van dit verslag wordt de wereld en elke onderneming die hiervan deel uitmaakt, zo ook BDO, geconfronteerd met de gevolgen van het coronavirus. Wij volgen nauwlettend en met toenemende bezorgdheid de ontwikkelingen. Hoewel de volksgezondheid de hoogste prioriteit heeft, zijn er tal van gevolgen die (soms diep) ingrijpen in het sociale leven van mensen, ook zullen zich financiële gevolgen in toenemende mate doen gevoelen zowel voor individuen als het bedrijfsleven.

Wij realiseren ons dat het beperken en beheersen van de crisis een zware opgave is voor de Raad van Bestuur én de gehele BDO-organisatie. Wij zullen de Raad van Bestuur van BDO bij deze uitdagingen ondersteunen en adviseren en hopen met elkaar dat de organisatie dit op goede wijze weet te doorstaan. In de afgelopen weken hebben wij binnen BDO veel veerkracht en flexibiliteit gezien in de wijze waarop met deze uitdagingen wordt omgegaan, zowel binnen BDO als voor wat betreft het ondersteunen van klanten in deze periode. Wij hopen van harte dat alle inspanningen die worden getroost op alle niveaus, zowel nationaal als door organisaties zelf, zorgen dat wij deze crisis met elkaar te boven komen. Ons toezicht in 2020 zal dan ook met name hierop gericht zijn.

Eindhoven, 23 april 2020

Raad van Commissarissen

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

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN BESTAAT SINDS 1 MEI 2016 UIT DE VOLGENDE PERSONEN:

TON RUTGRINK (1947) is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij was eerder partner in de controlepraktijk van BDO en van 1997 tot 2004 bestuursvoorzitter van BDO. Van 2007 tot 2016 vervulde hij de rol van voorzitter van het College sanering zorginstellingen. Rutgrink was in 2019 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad. Hij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar. De voorgenomen datum van het einde van deze termijn is 30 april 2021.

BERNADETTE LANGIUS (1960) is vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie. Daarnaast is zij bestuurder bij Dutch Venture Initiative I en II en commissaris bij Ingenico ePayments, IBM Nederland en Van Lanschot Bankiers. Langius was in 2019 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad en de Auditcommissie. Zij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

DORINE BURMANJE (1954) is lid van de Raad van Commissarissen en lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Tot oktober 2019 was zij voorzitter van de Raad van Bestuur van Kadaster. Verder is zij strategisch adviseur bij Smart Vitaal, president-commissaris bij de ANWB en commissaris bij Zeeman textielSupers en Afvalenergiecentrale ARN BV. Burmanje was in 2019 aanwezig bij vier van de zes vergaderingen van de raad en bij alle vergaderingen van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De huidige benoemingstermijn loopt tot 1 mei 2020 en Burmanje heeft zich niet herbenoembaar gesteld.

DENNIS RAITHEL (1967) is lid van de Raad van Commissarissen en lid van de Auditcommissie. Daarnaast is hij directievoorzitter bij Bank ten Cate & Cie. Raithel was in 2019 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad en de Auditcommissie. Hij is met ingang van 1 mei 2020 herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

PAUL THIJSSSEN (1960) is lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Daarnaast is hij bestuurslid bij de Volksuniversiteit Breda, vicevoorzitter van de Raad van Toezicht bij Star-SHL, lid van de Raad van Toezicht bij Klimmendaal Revalidatiespecialisten en bij Summa College, commissaris bij Super Winkel Fonds N.V. en Board Trustee bij Stichting Plagwitz Finance. Thijssen was in 2019 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad en de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De huidige benoemingstermijn loopt tot 1 mei 2020 en Thijssen heeft zich niet herbenoembaar gesteld.



3. Kwaliteit in 2019

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2019 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsbeheersingssysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2019 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de AFM. Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsbeheersingssysteem, 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 kwaliteitsbeheersingssysteem dat in 2019 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.

Kwaliteit en kwaliteitsbeheersing

Om tot verdere kwaliteitsverbeteringen te komen, werken wij voortdurend aan het verder verduidelijken van wat we onder (top)kwaliteit verstaan (de kwaliteitsnorm) en het aanscherpen van de kennis en de kritische grondhouding van de professional die daarbij hoort. Ook creëert de organisatie daarbij de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren. In 2019 is het kwaliteitsbeleid voor de gehele BDO-groep in Nederland vernieuwd. In dat BDO Kwaliteitsbeleid is beschreven wat we binnen BDO verstaan onder kwaliteit (zie kader op de volgende pagina) en onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren.

Verder beschrijft het BDO Kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, waarin wij anticiperen op de nieuwe *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)*, zoals in februari 2019 door de IAASB als consultatiedocument gepubliceerd. Het vernieuwde BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem worden begin 2020 gepresenteerd in de organisatie. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsbeheersingssysteem zoals van toepassing binnen BDO A&A sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2019 in ons kwaliteitsbeheersingssysteem aan de hand van de volgende componenten:

ORGANISATIESTRUCTUUR

CULTUUR EN LEIDERSCHAP

ONZE MENSEN

ETHISCHE STANDAARDEN

AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN

OPDRACHTUITVOERING

MONITORING EN EVALUATIE

WAT VERSTAAN WIJ ONDER KWALITEIT?

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

IN CONTINUÏTEIT

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

VOOR ALLE VORMEN VAN DIENSTVERLENING

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

BINNEN DE GESTELDE WET- EN REGELGEVING

Topkwaliteit betekent dat wij, ongeacht de verwachtingen van onze stakeholders, bij het leveren van onze diensten in ieder geval voldoen aan de wet- en regelgeving (vanuit de overheid en beroepsorganisaties en interne regels) die daarbij van toepassing is. 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 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 vier kernwaarden: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch. Deze kernwaarden zijn beschreven in de BDO Bedrijfscode die verder ook gaat over onze overtuigingen en ons DNA, dat ons onderscheidt en ons succesvol maakt. Onze kernwaarden geven de manier aan waarop we invulling geven aan onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen. We spreken elkaar hierop aan en we verwachten dat onze stakeholders dat ook doen.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Vergadering van Certificaathouders

Per 31 december 2019 heeft BDO 77 certificaathouders (2018: 75) waarvan 34 externe accountants (2018: 33), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2019 uit de volgende personen:

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

Per 16 mei 2019 is Natasja Baroch, na benoeming door de Vergadering van Certificaathouders op voordracht door de Raad van Commissarissen, in functie getreden als lid van de Raad van Bestuur van BDO (portefeuille CFO/COO). Vanwege een verschil van inzicht over de implementatie van de strategie, is in goed overleg besloten afscheid van elkaar te nemen en heeft zij per 11 december 2019 deze functie neergelegd. De Raad van Commissarissen heeft een selectieprocedure opgestart voor een nieuwe CFO/COO.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2019 uit de volgende personen:

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

Er zijn in 2019 geen wijzigingen geweest in (de samenstelling van) de Raad van Commissarissen.

Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2019 uit de volgende personen:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA (Head of Audit)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA

Er zijn in 2019 geen wijzigingen geweest in (de samenstelling van) het MT A&A.

Quality Council

Begin 2019 is de Quality Council geïnstalleerd. De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement op groepsniveau. Het doel is om het kwaliteitsmanagement aantoonbaar naar een steeds hoger niveau te brengen. De Quality Council fungeert daartoe als deskundig klankbord, geeft gevraagd en ongevraagd advies en faciliteert informatiestromen met betrekking tot het kwaliteitsmanagement. (Meer informatie over de Quality Council in de volledige beschrijving van het [kwaliteitsbeheersingssysteem](#)).

Jong MT A&A

Medio 2019 is het Jong MT A&A geïnstalleerd. Het Jong MT A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit vijf jonge BDO'ers. Zij zijn geselecteerd op basis van een inhoudelijke pitch en diversiteit in functiegroepen, locaties, leeftijd e.d.

Het Jong MT A&A heeft het MT A&A onder andere van feedback voorzien op het Jaarplan A&A.

Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Totale omzet wereldwijd	2019	2018
Omzet (bedragen in € miljoen)	8.500	7.561
<i>Aandeel service lines:</i>		
Audit & Assurance	42%	45%
Business Services & Outsourcing	15%	15%
Tax	21%	21%
Advisory	21%	19%

De totale omzet van BDO op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedraagt circa € 664 miljoen (2018: € 632 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hierboven opgenomen bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).

Overige kengetallen

Spreiding	2019	2018
Aantal landen	167	162
Aantal kantoren	1.617	1.591

Medewerkers	2019	2018
Partners	6.738	6.384
Professionele staf	68.539	62.590
Ondersteunende staf	12.843	11.113
Totaal aantal medewerkers	88.120	80.087



CULTUUR EN LEIDERSCHAP

Kwaliteits- en cultuurprogramma BDO Horizon

De doelstelling van het kwaliteits- en cultuurprogramma BDO Horizon is onveranderd: Gedrag van alle medewerkers en leidinggevenden van BDO blijvend veranderen, zodanig dat de verandering duurzaam bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige en innovatieve cultuur waar mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. BDO Horizon beoogt het kwaliteitsklimaat verder te verbeteren.

In de loop van 2019 is meermaals de voortgang en impact van BDO Horizon binnen de A&A-praktijk geëvalueerd. Daarbij is gesproken over de lopende initiatieven (o.a. 'de week van de feedback' en het gebruik van 'complimentenkaarten'), de daarbij onderkende uitdagingen (o.a. de werkdruk in met name het busy season) en de bijsturing voor het verloop van het programma in 2020 (o.a. verdere verbreding, borging en verankering van gedragsverandering en integratie met het leiderschapsprogramma).

Om nadere sturing te kunnen geven aan de aspecten van het kwaliteitsklimaat waar verdere verbetering nodig is, is eind 2019 voor de derde keer een cultuurmeting uitgezet binnen BDO. De uitkomsten hiervan lieten begin 2020 zien dat opnieuw een duidelijke beweging in de richting van de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur is gemaakt. Uit de cultuurmeting blijkt ook vooruitgang op alle elf stippen die zijn geformuleerd bij de start van BDO Horizon in 2016. Dit betekent dat BDO duurzaam in beweging is. Het onderzoek laat tegelijkertijd ook een aantal verbeterpunten zien, waarmee we aan de slag gaan. Deze hebben bijvoorbeeld betrekking op het leren van fouten, het geven van feedback en het adequaat plannen van opdrachten. In 2020 zullen we de uitkomsten van de cultuurmeting centraal stellen bij het vervolg van BDO Horizon. Daarmee willen we centraal richting geven aan de volgende stappen met behoud van lokale invulling en kleur.

Leiderschap

In 2019 zijn drie groepen van ongeveer zestien collega's (o.a. (senior) managers, partners en stafhoofden) van start gegaan met het programma 'Leiderschap in beweging'. Zij doorliepen achtereenvolgens een kick-off, een intake, een tweedaagse bijeenkomst rond persoonlijk leiderschap, een Business Leiderschapsplan, individuele coachingsgesprekken, een tweedaagse bijeenkomst over samenwerken en het organiseren van teams, met toepassing in de praktijk, en ten slotte een tweedaagse bijeenkomst over de vertaling van gedeeld leiderschap naar organisatie-uitdagingen.

Gedurende het jaar is het programma waar nodig steeds bijgestuurd voor de verschillende groepen. Verder is een aanvang gemaakt met het bijeenbrengen en integreren van verschillende programma's op het gebied van leiderschap, diversiteit en cultuur binnen BDO.

Nieuw benoemde partner-aandeelhouders zijn, met behulp van coaching door een senior partner, specifiek begeleid in hun (nieuwe) leiderschapsrol. Dit is een van de eerste stappen die we hebben gezet om op termijn een breder management development-traject op te zetten voor benoemde partner(-aandeelhouder)s. De verwachtingen die maatschappij en organisatie van hen hebben wordt steeds breder en complexer. Wij willen hen hierbij verdere ondersteuning en begeleiding bieden.

ONZE MENSEN

Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden is in 2019 met 2% toegenomen tot 835 (2018: 818). De toename is gelijkmatig verdeeld over de drie groepen; de ratio's zijn gelijk gebleven.

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

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

2018	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Aantal	66	143	609	818
Ratio (% van het totaal)	8%	18%	74%	100%

Op basis van onze strategische personeelsplanning zien we dat eerdere tekorten op ervaren niveaus relatief snel teruglopen. Binnen afzienbare termijn verwachten we de laag ervaren medewerkers te kunnen versterken met onze eigen aanwas. Het extern werven van nieuwe professionals vormt overigens nog wel een grote uitdaging: het aanbod is beperkt en met name de (horizontale) instroom van meer ervaren professionals is al geruime tijd een knelpunt. Op regionaal niveau vangen we, na goedkeuring door het MT A&A, gaten in de formatie op met tijdelijke inhuur van zzp'ers. Daarnaast hebben we het recruitmentproces verder versterkt met de lancering van een contentcampagne voor arbeidsmarktcommunicatie (#ditsBDO), de ontwikkeling van een innovatief zoekinstrument samen met een gespecialiseerd bureau en een nieuwe referral campagne, waarbij BDO'ers binnen hun eigen netwerk actief op zoek gaan naar kandidaten die mogelijk geschikt zijn voor (openstaande) vacatures binnen BDO.

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 2% toegenomen naar 5,0 jaar (2018: 4,9). Vooral partners en (senior) managers waren in 2019 gemiddeld langer werkzaam binnen BDO dan in 2018.

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

	2019	2018
Partners	14,4	13,5
(Senior) Managers	9,6	9,3
Overige	2,8	2,8
Gemiddeld	5,0	4,9

Het totale verloop binnen onze formatie is ten opzichte van vorig jaar afgenomen naar 15,0% (2018: 17,4%). Met name het verloop onder overige teamleden is afgenomen. Het verloop onder partners en (senior) managers is juist toegenomen. Het behoud van meer ervaren professionals is een belangrijke uitdaging.

Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

	2019	2018
Partners	2,9%	0,0%
(Senior) Managers	19,7%	14,6%
Overige	15,2%	20,0%
Totaal	15,0%	17,4%

Vanwege de relatief hoge uitstroom van professionals kort na het behalen van de RA-titel, zijn wij in 2019 een specifiek begeleidingstraject gestart voor deze titelbehalers om hen te helpen proactief vorm te geven aan hun eigen carrière, binnen of buiten BDO. We hebben een programma ontwikkeld waarin titelbehalers onder begeleiding van een mentor, gefaciliteerd door de regionale praktijkleider en geïnspireerd door de 'zeven eigenschappen van effectief leiderschap' van Franklin-Covey, hun individuele toekomstperspectief en bijbehorend plan bepalen. Dit traject is door de deelnemers positief geëvalueerd en zal in 2020 verder worden uitgebreid.

Formatie (vervolg)

Wij hebben in 2019 een evaluatie uitgevoerd voor de duurzame inzetbaarheid van partner-aandeelhouders in onze organisatie. Daarbij is onder andere stilgestaan bij de aantrekkelijkheid van deze rol voor komende generaties, de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van partner-aandeelhouders en begeleiding daarbij, de leeftijdsgrens voor verplichte uittreding en de mogelijkheid om na uittreding een andere vorm van verbintenis te hebben met de organisatie. De Raad van Bestuur gaat met de uitkomsten en adviezen aan de slag, waarbij de opvolging zorgvuldig en met voldoende doorlooptijd zal plaatsvinden.

In 2019 hebben wij onze visie en strategie op diversiteit en inclusiviteit verder ontwikkeld en verschillende activiteiten ontplooid die ons helpen de diverse en inclusieve organisatie te worden die we nastreven.

- ▶ *BDO Ladies Circle*: Oprichting van een platform voor vrouwen om elkaar te 'empoweren' en bij te dragen aan elkaars professionele ontwikkeling.
- ▶ *Bias workshops*: Organisatie van in totaal 23 workshops 'Hoe werkt mijn brein' op alle BDO-locaties in het land, aangezien uit onderzoek blijkt dat het vergroten van de bewustwording over de (eigen) onbewuste vooroordelen ('bias'), het meest effectieve instrument is om diversiteit en inclusie op de kaart te zetten.
- ▶ *Charter Talent naar de Top (TNTD)*: Commitment aan onder andere de doelstelling van twintig procent of meer vrouwen aan de top, de ontwikkeling van een strategie om deze ambitie te verwezenlijken en het jaarlijks rapporteren van onze voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators, door middel van het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top begin 2020.
- ▶ *Onderzoek 'belemmerende' arbeidsvoorwaarden en belemmeringen t.a.v. flexibel werken*: Opstelling van een matrix met acties en oplossingen voor de korte termijn en het meenemen van de invloed van diversiteit op de arbeidsvoorwaarden – en andersom – in de Werkgroep Flexibilisering arbeidsvoorwaarden.
- ▶ *Traject voor titelbehalers*: Dit reeds genoemde traject stond onder andere ook stil bij de wijze waarop we jonge ouders kunnen ondersteunen in hun groeiende rol binnen BDO.

Ontwikkeling en permanente educatie

Wij blijven investeren in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het totale aantal uren besteed aan training en opleiding is met 7,3% gestegen naar 160.495 uur (2018: 149.530). Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2019 hebben besteed aan training en opleiding is toegenomen naar 204,5 (2018: 195,4).

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

	2019	2018*
Partners	83,3	87,2
(Senior) Managers	92,3	83,2
Overige	244,5	233,2
Totaal	204,5	195,4

* Met ingang van 2019 betrekken we in dit overzicht uitsluitend de trainings- en opleidingsuren van partners, (senior) managers en overige teamleden, dus exclusief ondersteunend personeel en stagiairs. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast.

Naast de (verplichte) interne vaktechnische opleidingen (bijvoorbeeld over de toepassing van het nieuwe APT Next Gen, de controleonderwerpen waarbij dossiertoetsingen bevindingen hadden, (wijzigingen in) verslaggevingsstandaarden en WNT-eisen), zijn ook verschillende vaardigheidstrainingen verzorgd (bijvoorbeeld over de toepassing van scrum en lean ten behoeve van beter projectmanagement). Verder is in zowel de Summerschool als de Summercourse uitgebreid aandacht besteed aan mentoring: het waarom van mentoring in de controlepraktijk, de verduidelijking van de mentorrol en mentorvaardigheden. We hebben een specifieke mentorpagina ingericht op ons intranet waarop de visie op mentoring en het mentorproces zijn toegelicht en waarop modellen worden aangereikt voor het voeren van mentorgesprekken. In 2020 zetten we het GROW-model centraal met vier focuspunten voor een mentorgesprek: focus op de toekomst (*goal*), focus op het nu (*reality*), focus op de mogelijkheden (*options*) en focus op acties (*will*).

Ontwikkeling en permanente educatie (vervolg)

De afdeling QRM monitort de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de NBA ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten. Begin 2019 heeft QRM vastgesteld dat zes accountants in eerste aanleg niet aan hun PE-verplichting over 2018 hadden voldaan. Zij hebben een inhaalverplichting voor 2019 gekregen en daarmee alsnog de benodigde punten behaald.

In 2019 hebben wij de nodige voorbereidingen getroffen voor de nieuwe PE-regeling die voor de accountants in onze organisatie per 1 januari 2020 in werking is getreden. Deze regeling houdt concreet in dat elke accountant aan het begin van het kalenderjaar een PE-plan opstelt, met daarin de functie, werkzaamheden, leerdoelen en leeractiviteiten voor dat kalenderjaar. Aan het eind van het kalenderjaar evalueert de accountant de daadwerkelijke leeractiviteiten. Wij hebben in ons centrale systeem *BDO Dat ben ik* een module ontwikkeld waarin accountants zowel het plan als de evaluatie vastleggen in een PE-portfolio. Daarbij is gewaarborgd dat in ieder geval het verplichte opleidingsprogramma onderdeel is van de PE-portfolio. Het plan en de evaluatie wordt beoordeeld en geaccordeerd door de TOP-beoordelaar. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de permanente educatie ligt daarmee bij de betreffende accountant en diens TOP-beoordelaar. De afdeling QRM ziet erop toe dat het PE-plan en de evaluatie tijdig zijn ingediend en goedgekeurd door de TOP-beoordelaar en voert een beperkte inhoudelijke monitoring uit op basis van deelwaarnemingen.

Beoordeling en beloning medewerkers en partners

In 2019 is een pilot uitgevoerd waarin op beperkte schaal het moment waarop de beoordelingsgesprekken in het kader van de TOP-evaluatiecyclus worden gevoerd is vervroegd van het einde van het kalenderjaar naar de zomerperiode. De pilot heeft onder meer laten zien dat:

- ▶ de beoordelingscyclus efficiënter verloopt, waarbij de druk van de uren valt in de relatief rustige periode;
- ▶ de beoordeling plaatsvindt direct na afsluiting van het controleseizoen en wordt gebaseerd op actuele informatie over het functioneren van medewerkers;
- ▶ promoties plaatsvinden bij aanvang van het nieuwe controleseizoen, zodat daarmee rekening kan worden gehouden bij het samenstellen van teams;
- ▶ in de periode aan het einde van het kalenderjaar meer tijd beschikbaar is voor de voorbereidingen voor nieuwe controles en die tijd kan worden besteed aan de effectieve en efficiënte projectorganisatie.

Het MT A&A heeft besloten deze wijziging in de TOP-evaluatiecyclus voor de gehele controlepraktijk in te voeren.

Gelet op het feit dat de regionale A&A Praktijkleiders een steeds belangrijker rol hebben gekregen, voeren zij nu, samen met een lid van het MT A&A, een groot aantal beoordelingsgesprekken met partner-aandeelhouders (TOPP-gesprekken). Deze aanpassing draagt bij aan de versteviging van de aansturinglijn ten aanzien van kwaliteit.

ETHISCHE STANDAARDEN

Integriteit en onafhankelijkheid

Integere en beheerste bedrijfsvoering

BDO heeft in 2019 haar risicobeleid herzien in het kader van de toepassing van de gewijzigde Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Het Wwft-beleid is onderdeel van het op groepsniveau gevoerde (risico)beleid en is van toepassing op de hele BDO-organisatie. Het herziene Wwft-beleid heeft onder meer geleid tot aanpassingen in de procedure voor het aanvaarden en continueren van klantrelaties en in het daarbij gebruikte systeem BDO Base. BDO heeft samen met de NBA, de NOB en een aantal andere grote accountantskantoren een e-learning ontwikkeld die gericht is op het vergroten van de kennis van de Wwft. Deze e-learning beoogt onder andere meer inzicht te geven in de eisen van de Wwft en het effect hiervan op het klantonderzoek in BDO Base. De Raad van Bestuur heeft het volgen van deze e-learning verplicht gesteld voor nagenoeg alle partners en medewerkers van BDO. De e-learning is begin 2020 beschikbaar gesteld in de organisatie.

BDO A&A heeft in 2019 43 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2018: 22 meldingen). Naast het effect van de extra aandacht die is besteed aan de Wwft en het melden van ongebruikelijke transacties, is het aantal ook toegenomen door de nieuwe objectieve indicator inzake hoogrisicolanden (die per 25 juli 2018 is ingevoerd en per 18 oktober 2019 weer is vervallen). In 2019 hadden 15 meldingen betrekking op deze objectieve indicator (2018: 2). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	2019	2018
Meldingen ongebruikelijke transacties	43	22

Onafhankelijkheid

In 2019 hebben wij geen overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels. De overtredingen in 2018 (15) hadden betrekking op het niet of niet tijdig indienen van de verplichte onafhankelijkheidsbevestigingen. Achteraf zijn daar geen inbreuken op de onafhankelijkheid van accountants of BDO als organisatie gebleken. (Zie ook het totaaloverzicht van geconstateerde overtredingen in het hoofdstuk '[Monitoring en evaluatie](#)').

	2019	2018
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	0	15
% van totaal aantal medewerkers	0%	1,8%

Professionals blijken het in de praktijk nog regelmatig lastig te vinden om zelfstandig een feitencomplex op te stellen, dat aan de hand van de onafhankelijkheidsregels te beoordelen en vervolgens een standpunt in te nemen voordat zij de casus voorleggen aan de afdeling QRM. Het vergroten van de kennis van de regelgeving is een belangrijke basis om de zelfredzaamheid van professionals te verbeteren. De interne onafhankelijkheidsregels, bijvoorbeeld met betrekking tot conflicts of interest en samenloop van dienstverlening, zijn op verschillende momenten expliciet onder de aandacht gebracht van professionals: via een nieuwsbericht van de Raad van Bestuur, vaktechnische overleggen voor specifieke groepen en via de QRM-nieuwsbrief. Om de *gehele* organisatie in een relatief korte periode te trainen en content op maat aan te bieden, heeft BDO eind 2019 in samenwerking met een externe partij een e-learning Onafhankelijkheid ontwikkeld. De e-learning is begin 2020 beschikbaar en verplicht gesteld in de organisatie.

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders, heeft de daarvoor aangewezen partner in 2019 de financiële situatie beoordeeld van de gedurende 2019 benoemde bestuurder en de per 1 januari 2020 benoemde partner-aandeelhouders. Dit onderzoek heeft geen opmerkingen opgeleverd die een mogelijke verhindering hadden kunnen zijn voor deze benoemingen.

Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

De omvang en ernst van verschillende soorten digitale dreigingen voor de BDO-organisatie blijven zich ontwikkelen. Er is sprake van een continue digitale dreiging voor ons ICT-landschap. Daarom wordt dagelijks aandacht besteed aan de beveiliging van onze producten, diensten en ICT-infrastructuur. Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen zijn ook in 2019 e-learning-modules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor alle BDO-medewerkers.

In 2019 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.

Ter verdere verduidelijking van de toepassing van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is begin 2019 een Guidance opgesteld met informatie over het al dan niet mogen opnemen van persoonsgegevens in de (klant)dossiers van BDO en over het verkrijgen en inzien van persoonsgegevens.

De interne Privacy Audit heeft de afdeling HR nader inzicht gegeven in het verwerken en beheren van persoonsgegevens. Voor de beheersing van geïdentificeerde risico's wordt een actieplan opgesteld.

BDO A&A heeft in 2019 16 beveiligingsincidenten geregistreerd (2018: 11), waarvan 12 datalekken betroffen (2018: 7). Bij geen van deze datalekken is vastgesteld dat het 'ernstige' datalekken betrof, dat wil zeggen dat deze kunnen leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens en dus zijn deze datalekken niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2018: 0).

	2019	2018
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	16	11
Aantal geregistreerde datalekken	12	7
Aantal gemelde datalekken aan de AP	0	0

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

Het totale aantal klachten (extern en intern), klokkenluidersmeldingen, claims en tuchtklachten in relatie tot wettelijke controleopdrachten en/of externe accountants is in 2019 toegenomen tot negen (2018: 4).

	2019	2018
Aantal ingediende externe klachten (cf. het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO)	0	1
Aantal ingediende interne klachten (cf. het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten)	1	0
Aantal klokkenluidersmeldingen (cf. de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ('Klokkenluidersregeling'))	0	0
Aantal ingediende claims tegen de organisatie	6	2
Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants	2	1
Totaal	9	4

In 2019 heeft een vertrekkende medewerker gebruikgemaakt van de interne klachtenregeling. Volgens de melder is hij door het lokale BDO-management onder druk gezet, belemmerd in het uitvoeren van een kwalitatief goede audit en verzocht BDO te verlaten na zich kritisch te hebben opgesteld naar de klant en het BDO-management. De melding is behandeld door het hoofd HR. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de melder en er is onafhankelijk onderzoek uitgevoerd naar het controledossier. Er zijn geen vaktechnische onregelmatigheden aangetroffen en de beweringen van de melder konden niet worden gestaafd. De klacht van de melder is ongegrond verklaard. De melder is hierover geïnformeerd en heeft laten weten positief te zijn over hoe de melding is opgepakt en zich te kunnen vinden in de uitkomst.

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims (vervolg)

De meeste claims hangen samen met discussies over meerwerk en facturen, die ontstaan in situaties waarin de accountant zijn controlewerkzaamheden niet goed kan uitvoeren of afronden, vanwege ontoereikende documenten, toelichting of interne organisatie bij de controleklant.

In 2019 zijn de volgende tuchtzaken tegen bij BDO werkzame externe accountants aanhangig gemaakt of nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB):

- ▶ Een externe accountant wordt verweten de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) te hebben overtreden bij de controle en het afgeven van een goedkeurende verklaring bij de jaarrekeningen 2016 en 2017 van een controleklant (2019). De mondelinge behandeling heeft inmiddels plaatsgevonden. De Accountantskamer heeft op 20 maart 2020 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van berisping opgelegd. De uitspraak wordt bestudeerd en een besluit over een hoger beroep is nog niet genomen.
- ▶ 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 van een controleklant (2019). Daarnaast stelt de klager dat de accountant de goedkeurende verklaring had moeten intrekken of aanpassen. De mondelinge behandeling was gepland begin 2020, maar is tot nader order uitgesteld vanwege de coronamaatregelen.
- ▶ Twee voormalige externe accountants worden door de AFM verweten de fundamentele beginselen van de VGBA (integriteit, professionaliteit en vakbekwaamheid en zorgvuldigheid) niet te hebben nageleefd in het kader van hun werkzaamheden met betrekking tot de jaarrekening van een controleklant en de hiermee samenhangende voorbereiding van een AFM-onderzoek (2018). De mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 4 februari 2019. De Accountantskamer heeft op 10 april 2020 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de betrokken (voormalig) accountants de maatregel opgelegd van tijdelijke doorhaling van de inschrijving in de NBA- en AFM-registers voor de duur van twee maanden. De uitspraak wordt bestudeerd en een besluit over een hoger beroep is nog niet genomen.

In 2019 zijn de volgende tuchtzaken afgerond:

- ▶ Het Openbaar Ministerie (OM) verwijt twee partners, waarvan één voormalig externe accountant, dat zij de jaarrekeningcontrole met onvoldoende zorgvuldigheid hebben uitgevoerd, alsmede dat de voormalig externe accountant een lopend strafrechtelijk onderzoek heeft gefrustreerd (2017). Na eerdere uitspraak van de Accountantskamer van 3 augustus 2018, waarbij de klacht over de professionele uitvoering van de controle tegen de twee partners gegrond is verklaard en een maatregel van berisping is opgelegd tegen beide accountants. Het OM en de betrokken accountants hebben beide hoger beroep ingesteld bij het CBB. Het CBB heeft het door de accountants ingestelde beroep gegrond verklaard, een klachtonderdeel alsnog ongegrond verklaard en aan beiden de maatregel van waarschuwing opgelegd.
- ▶ Een voormalig externe accountant wordt door een klant verweten dat hij tijdens een civiele procedure niet naar waarheid heeft verklaard (2017). Daarom vraagt de klager de maatregel van schorsing aan de Accountantskamer. De Accountantskamer heeft op 16 juli 2018 de klacht ongegrond verklaard. De klager is in beroep gegaan bij het CBB. Op 9 april 2019 heeft de mondelinge behandeling plaatsgevonden. Het CBB heeft op 9 juli 2019 uitspraak gedaan en het hoger beroep ongegrond verklaard.
- ▶ Een externe accountant wordt door een ex-werknemer van een klant van BDO verweten dat hij is tekortgeschoten bij de controle van de jaarrekening 2015 en 2016 door een verkeerde verwerking van een subsidie in de jaarrekening alsmede een foutieve verwerking van de WNT (2017). Op 1 februari 2019 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan en de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de maatregel van waarschuwing opgelegd. Het door de betrokken accountant in eerste instantie ingestelde hoger beroep is ingetrokken, waarmee de door de Accountantskamer opgelegde maatregel definitief is geworden.
- ▶ Een voormalig externe accountant wordt door een klant verweten dat hij als claimmanager de klacht van een klant onzorgvuldig zou hebben behandeld (2017). De Accountantskamer heeft op 20 april 2018 de klacht ongegrond verklaard. Klagers hebben hoger beroep ingesteld bij het CBB. De mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 13 oktober 2018. Het CBB heeft op 9 april 2019 uitspraak gedaan en het hoger beroep ongegrond verklaard.

AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN

Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

BDO hanteert al enige jaren een verscherpt beleid voor aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten. Op die manier creëren we meer tijd en betere omstandigheden om de kwaliteit van de opdrachtuitvoering te waarborgen. Er wordt zeer zorgvuldig gekeken naar offerteaanvragen voor controleopdrachten, met name in geval van grote internationale klanten, onder meer voor wat betreft de eventuele vaktechnische risico's en de beschikbare capaciteit binnen BDO. In geval van controleopdrachten die vanuit het BDO-netwerk worden aangedragen (referrals), moeten wij in toenemende mate andere BDO Member Firms teleurstellen, maar laten wij het maatschappelijk belang van de kwaliteit die BDO in Nederland kan leveren prevaleren.

Medio 2019 heeft BDO opnieuw gewerkt aan het 'opschonen' van de opdrachtenportefeuilles van externe accountants door kritisch te bezien welke opdrachten al dan niet worden gecontinueerd. Wij zijn ervan overtuigd dat de controlepraktijk met beheersbare opdrachten, die ook een gezond rendement geven, beter in staat is om een klimaat te creëren waarin medewerkers een prettige werkomgeving hebben en er voldoende ruimte is voor het leveren van de beste controlekwaliteit. Daarbij worden opdrachtenportefeuilles geëvalueerd op de juiste balans tussen omvang, risico, 'funfactor' en rendement. Tevens kijken we naar een zekere mate van efficiëntie waarbij we er bijvoorbeeld naar streven dat klanten zoveel mogelijk worden bediend door partners en teams binnen dezelfde regio.

Indien sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling QRM bij de aanvaarding of continuering van een opdracht een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. QRM heeft bij BDO A&A voor 279 opdrachten (2018: 250), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2019 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd. In totaal betroffen dit 300 maatregelen (2018: 271). De opgelegde maatregelen betreffen onder meer het uitvoeren van een OKB of een IFRS-review, een aanwijzing voor de teamsamenstelling, verplichte roulatie of verplichte BVT-consultatie.

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd en het aantal maatregelen dat is opgelegd

	2019	2018
Aantal opdrachten	279	250
Aantal maatregelen	300	271

Procedure en systemen

Op 1 april 2019 is het nieuwe systeem BDO Base live gegaan. Hiermee is een nieuwe toekomstgerichte oplossing geïmplementeerd die het proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten optimaal moet ondersteunen. De volledige implementatie van BDO Base verloopt gefaseerd. In 2019 zijn de modules geïmplementeerd die betrekking hebben op de klantonboarding en -acceptatie. Alle BDO'ers hebben een online training gevolgd over het gebruik van BDO Base. In 2020 worden aanvullende modules verder ontwikkeld voor Practice Management.

Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2019 van BDO Nederland bedraagt € 293,8 miljoen (2018: € 282 miljoen), waarvan € 107,8 miljoen (2018: € 103,7 miljoen) van de Line of Service A&A.

(Bedragen in € miljoen)*	2019	%	2018	%
Audit & Assurance	107,8	36,7	103,7	36,8
Accountancy & Bedrijfsadvies	79,8	27,2	78,1	27,7
Belastingadvies	72,2	24,6	71,1	25,2
Advisory	34,0	11,6	29,1	10,3
Totaal	293,8	100	282,0	100

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

Omzet (vervolg)

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

Samenstelling omzet BDO 2019*	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	3,0		0,2	0,1**	3,4	1,1
Wettelijke controle jaarrekening - overige	69,9	0,5	2,5	26,5	99,5	33,9
Overige jaarrekeningcontrole		25,1	2,9	10,7	38,6	13,1
Overige verklaringen en assurancerapporten			5,4	12,8	18,2	6,2
Overige				134,1	134,1	45,7
Totaal	73,0	25,6	11,1	184,2	293,8	100

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

** Dit betreffen toegestane controlediensten op grond van NV COS 4400, zoals bedoeld in artikel 16, vierde lid, van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten.

Samenstelling omzet BDO 2018	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	3,3		0,3		3,6	1,3
Wettelijke controle jaarrekening - overige	64,3	0,9	3,0	26,1	94,3	33,4
Overige jaarrekeningcontrole		25,5	2,8	10,5	38,8	13,8
Overige verklaringen en assurancerapporten			5,4	12,3	17,7	6,3
Overige				127,6	127,6	45,2
Totaal	67,6	26,4	11,5	176,5	282,0	100

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).

Omzet (vervolg)

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

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



OPDRACHTUITVOERING

Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2019 1.323 wettelijke controles (2018: 1.464), waarvan 40 bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2018: 53). De afname van het aantal wettelijke controles met 9% weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdracht aanvaarding en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

BDO heeft de nodige voorbereidingen getroffen voor de uitbreiding van de OOB-definitie per 1 januari 2020, waarmee ook grote woningcorporaties, grote pensioenfondsen, net-beheerders en enkele instellingen voor wetenschappelijk onderzoek als OOB worden aangemerkt. De voorbereidingen hadden betrekking op de inzet van benodigde aanvullende kwaliteitsmaatregelen, zoals toewijzing van opdrachten aan geschikte externe accountants, verplichte partnerrotatie en de planning van een OKB. Daarnaast zien wij erop toe dat binnen de geldende overgangsregelingen eventuele lopende non-auditwerkzaamheden zo snel mogelijk worden afgerond en nieuwe opdrachten worden vermeden.

Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen

In 2019 heeft het MT A&A de lijn doorgezet om onze partners te begeleiden bij het maken van de juiste keuzes als het gaat om de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles, het sturen op een intensieve partnerbetrokkenheid (norm voor relatieve betrokkenheid: 10% bij OOB's en 6% bij niet-OOB's), evenwichtige teambezetting met voldoende betrokkenheid van senior professionals en het sturen op het aanwezig zijn bij de teams. Verder is aandacht geweest voor de benodigde focus van externe accountants op het uitvoeren van controles en het waar nodig bouwen van overige opdrachten en werkzaamheden.

De lichte stijging in het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten (2,8%) wordt veroorzaakt door een toename van het aantal bestede uren per opdracht teneinde te kunnen voldoen aan de gestelde kwaliteitsnorm.

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is licht afgenomen tot 3,8% (2018: 4,0%). Managers en senior managers hebben in 2019 relatief wel meer overgewerkt dan in 2018. Deze toename hangt naar verwachting samen met het hogere verloop in 2019 van deze groepen en met de verder toegenomen kwaliteitseisen.

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

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

2018	Partners	(Sr.) Managers	Overige	Totaal
Overuren	1.006	11.043	51.803	63.852
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,7%	4,1%	4,3%	4,0%

Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen (vervolg)

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

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

2018	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	2.849	11,0	61.118	7,1	63.967	7,2
(Senior) Managers	5.128	19,8	126.290	14,6	131.418	14,8
Overige medewerkers	17.927	69,2	675.063	78,3	692.990	78,0
Totaal	25.904	100	862.471	100	888.375	100

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

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

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

2018	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	2.849	2%	61.118	53%	5.039	4%	47.083	41%	116.089
(Senior) Managers	5.128	2%	126.290	58%	14.257	7%	70.381	33%	216.056
Overige medewerkers	17.927	2%	675.063	68%	61.139	6%	236.292	24%	990.421
Totaal	25.904	2%	862.471	65%	80.435	6%	353.756	27%	1.322.566

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.

In 2019 is de BDO Audit Manual geactualiseerd met nieuwe Nederland-specifieke vereisten. Daarnaast heeft BVT voor verschillende onderwerpen nieuwe Positions (dwingende bepalingen) en Guidance (handreikingen) opgesteld of bestaande herzien. Om het zorgvuldige proces van totstandkoming van dergelijke Positions en Guidance, en het interne draagvlak daarvan, nog verder te vergroten, is een klankbordgroep opgericht. Deze 'Sounding Board A&A' zal de meest relevante Positions en Guidance beoordelen op bijvoorbeeld relevantie, toepasbaarheid en eenduidigheid voordat die beschikbaar worden gesteld aan de praktijk.

In 2019 zijn we overgestapt van APT Classic naar APT Next Gen, een cloud-based audittool die met de nieuwste technologie het gelijktijdig en op afstand in teams samenwerken in controles faciliteert. APT Next Gen is ontwikkeld door BDO Global en zal internationaal door alle BDO-accountantskantoren worden toegepast. APT Next Gen biedt naast een aantal functionele verbeteringen ook onder meer een verbeterde risicobibliotheek en een verbeterde branchespecifieke bibliotheek. Hiermee worden controleteams nog beter ondersteund bij het uitvoeren van de risicoanalyse in de planningsfase. APT Next Gen voorziet daarnaast ook in meer mogelijkheden om op basis van de data in APT Next Gen specifieke dashboards te bouwen die stuurinformatie bieden over zowel kwaliteit als compliance. Deze dashboards zijn in ontwikkeling en de eerste versies kunnen naar verwachting in 2020 in gebruik worden genomen.

In 2019 heeft BDO Global een Strategy for Audit Innovation opgesteld. Door de snelle technologische veranderingen zien we dat de behoeften van onze klanten veranderen. Om hierop in te spelen is het 'Centre for the Audit of Tomorrow' opgericht. Dit Global-initiatief zorgt ervoor dat BDO-accountants wereldwijd de beste tools tot hun beschikking hebben om het werk kwalitatief, efficiënt en met toegevoegde waarde voor de klant uit te voeren. In Nederland is het 'Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands'-team (CAT-NL-team) opgericht om de innovaties in de Nederlandse controlepraktijk toepasbaar te maken. Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. In 2019 is bijvoorbeeld gewerkt aan de ontwikkeling, het testen en waar mogelijk al implementeren van de volgende tools en applicaties:

- ▶ De *BDO Audit Intelligence Robot (AIR)* is een robot die ontwikkeld wordt om op basis van (onder meer) geavanceerde analysetechnieken en een veranderende controleaanpak de teams van (voorspellende) sturingsinformatie te voorzien die moeten leiden tot een doelmatige en effectieve controleaanpak en -uitvoering. Dit doet de robot door slim gebruik te maken van klantdata uit onder andere APT Next Gen, financiële systemen van de klant (bijvoorbeeld audit files), externe bronnen, wet- en regelgeving en informatie uit BDO Base.
- ▶ *Robotic Process Automation (RPA)* gebruiken we voor onder andere het uitvoeren van integriteitschecks.
- ▶ *Robot-X* is een extern ontwikkelde applicatie die gebruikt wordt ter ondersteuning van gegevensgerichte detailwerkzaamheden tijdens de controle (bijv. factuurcontrole), waarbij eenvoudige en routinematige controlewerkzaamheden met behulp van artificial intelligence worden uitgevoerd en vastgelegd.
- ▶ *BDO Advantage* is een data-analysetool die het voor controleteams mogelijk maakt om op een toegankelijke wijze analyses uit te voeren, bijvoorbeeld op verbanden, uitzonderingen en stromen, op basis van grote databestanden en de uitkomsten daarvan te documenteren.
- ▶ Datasnipper is een extern ontwikkelde Excel-invoegtoepassing, waarmee PDF-bestanden eenvoudig in Excelbestanden kunnen worden geïmporteerd en referenties daartussen worden gemaakt.
- ▶ *Rainbow*, eveneens een extern ontwikkelde Excel-invoegtoepassing, wordt gebruikt om de integriteit van spreadsheets te controleren en visualisaties te maken.

Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering

Uit eerdere evaluaties bleek dat sprake was van verwevenheid tussen maatregelen die de kwaliteit van opdrachtuitvoering bevorderen en beheersen (uitvoering) en maatregelen die de kwaliteit bewaken en toetsen (monitoring). Tevens bleek behoefte aan het versterken van coachende en ondersteunende elementen binnen deze maatregelen. Met het concept van de lerende organisatie als uitgangspunt, is in 2019 het kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering opnieuw vormgegeven, met een duidelijk onderscheid tussen integraal samenhangende maatregelen gericht op leren, coachen en verstevigen van de kwaliteit van de controlepraktijk door BVT onder directe aansturing van het MT A&A (voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring) en maatregelen gericht op monitoring en toetsing door QRM (na afgifte van de controleverklaring). (Voor een beschrijving van de maatregelen, zie bijlage '[BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem](#)').

Conform het kwaliteitsbeleid worden aan minimaal twee dossiers van iedere partner kwaliteitsmaatregelen toegewezen. In tegenstelling tot voorgaande jaren is ervoor gekozen om aan minimaal één dossier een OKB toe te kennen. De tweede kwaliteitsmaatregel kan zijn een OKB, een TKB, ETD-support of inzet van een specialist en wordt per partner individueel bepaald. Voor externe accountants die bij de cold reviews op controledossiers 2018 een onvoldoende hebben gehaald, worden de kwaliteitsmaatregelen geïntensiveerd. Overige kwaliteitsmaatregelen voor controleopdrachten op boekjaar 2019 zijn geselecteerd door de verantwoordelijke externe accountants in overleg met de betreffende praktijkleider en/of in overleg met de branchegroep van de betreffende sector. De effectieve werking van de kwaliteitsmaatregelen zal in 2020 worden getoetst door cold reviews op een aantal controledossiers waaraan de kwaliteitsmaatregelen zijn toegewezen.

VÓÓR AFGIFTE VERKLARING



NA AFGIFTE VERKLARING



ETD-support

In het najaar van 2019 is gestart met een pilot van tien eerstejaarscontroles waar ETD (Engagement Team Discussion)-support is ingezet. De intentie is om het controleteam te coachen bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

Aantal opdrachten met ETD-support

	2019	2018
Aantal opdrachten met ETD-support	10	n.v.t.

Inzet van specialisten

De betrokkenheid van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2019 vrijwel op hetzelfde niveau gebleven als in 2018. Het aantal uren van IT-specialisten is nagenoeg evenredig gedaald met de afname van het aantal opdrachten bij OOB's, waardoor de relatieve betrokkenheid nagenoeg gelijk is gebleven. Ook de betrokkenheid van overige specialisten, zoals fiscalisten, is ongeveer gelijk gebleven.

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

IT-specialisten	2019	%	2018	%
Controle OOB	705	3,2	829	3,1
Controle niet-OOB	31.492	3,5	30.625	3,5

Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

Overige specialisten	2019	%	2018	%
Controleopdrachten	14.403	1,4	15.686	1,5

Om de uniformiteit van met name routinematige werkzaamheden te vergroten, is in 2019 de inzet van het BDO Delivery Center (BDC) verplicht gesteld, waarbij een norm is bepaald dat minimaal 5% van geplande uren voor een jaarrekeningcontrole door het BDC moet worden uitgevoerd.

Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering (vervolg)

Consultatieprocedure

In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consulten (599) is nagenoeg gelijk gebleven. Het aantal consultaties als percentage van het totale aantal controle-opdrachten betreft 45% (2018: 41%).

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

Consultaties	2019	2018
Afwijking van standaardverklaringen	221	261
Compliance met wet- en regelgeving	12	10
COS 4400 met rapportage derden	236	185
Fout in jaarrekening	3*	10
Externe verslaggeving	58	83
Overige	69	55
Totaal	599	604

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

Eind 2019 zijn het consultatiebeleid en de consultatieprocedure geëvalueerd en is een voorstel aangenomen voor aanpassingen in beleid en procedure met ingang van 2020. De wijzigingen hebben onder andere betrekking op het toevoegen en het laten vervallen van verplichte onderwerpen voor consultatie, het duidelijker onderscheiden van consultatie en bijvoorbeeld het voeren van collegiaal overleg of de inzet van specialisten en het aanscherpen van de procedure voor het indienen van consultaties bij BVT.

Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

QRM heeft in 2019 voor het eerst het nieuwe instrument van thematische kwaliteitsbeoordeling (TKB) toegewezen aan zeven controledossiers (2018: 0) (niet zijnde een IFRS-review). Deze opdrachten waren initieel geselecteerd voor een OKB, maar gelet op de omstandigheden, was focus op specifieke elementen passender.

In 2019 is (voor de controle van boekjaar 2018) bij 54 (2018: 75) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure is nageleefd. De daling van het aantal IFRS-reviews hangt samen met het vertrek van een tweetal grote klanten en daaraan verbonden groepsmaatschappijen.

Aantal thematische kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

TKB	2019	2018
Aantal TKB's	7	n.v.t.
Aantal IFRS-reviews	54	75

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2019 zijn in totaal 181 OKB's toegewezen aan controleopdrachten (2018: 162), waarvan 122 bij controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2018: 119). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd is 9,5% (2018: 8,4%).

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

OKB	2019	2018
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	37	32
Overige OOB's	22	11
Vrijwillige OKB's	122	119
Totaal	181	162

Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering (vervolg)

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (vervolg)

De norm voor urenbesteding aan een OKB is relatief en is vastgesteld tussen de 4% en 6% van de totale uren. De gemiddelde urenbesteding van OKB's ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controle waaraan die OKB's zijn toegewezen, was 5,8% (2018: 5,3%).

Uit monitoringactiviteiten is gebleken dat in circa 20% van de gevallen de relatieve urenbesteding van de OKB lager was dan de norm. Deze gevallen zijn nader geëvalueerd. De lagere OKB-urenbesteding wordt op met name kleinere opdrachten verklaard door de geringe complexiteit van de opdracht. Op grotere opdrachten heeft de lagere relatieve urenbesteding in voorkomende gevallen te maken met het feit dat de OKB zich richt op de significante risico's, terwijl het controleteam aanvullend ook veel uren heeft besteed aan werkzaamheden voor overige onderdelen. Wij overwegen de norm voor relatieve OKB-urenbesteding nader te differentiëren naar omvang en type opdracht.

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

	2019	2018
Aantal uren besteed door OKB'er (partner en managers)	6.681	6.482
Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht	5,8%	5,3%

Supportteam

In 2019 heeft als gevolg van specifieke omstandigheden bij twee controleopdrachten een supportteam gefunctioneerd om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2018: 2).

Aantal opdrachten met een toegewezen supportteam

	2019	2018
Aantal opdrachten met supportteam	2	2

Fraude

2019 was het eerste volledige jaar waarin het centrale interne meldpunt bij QRM heeft gefunctioneerd voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden. In 2019 zijn intern 139 meldingen gedaan van situaties waarin sprake was van (een vermoeden van) fraude en/of onregelmatigheden.

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst landelijke recherche, tenzij de controleklant de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2019 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2018: 0).

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

	2019	2018
Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden	139	n.b.
Aantal externe fraudemeldingen	0	0

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

Met ingang van 2019 is de Corruptievragenlijst vervangen door de verplichte vragenlijst Compliance wet- en regelgeving. De nieuwe vragenlijst is breder, omdat die niet alleen elementen rondom corruptierisico's omvat, maar ook rondom fraude, witwassen en overtreden van wet- en regelgeving (NOCLAR). Om het bewustzijn bij klanten voor deze onderwerpen te vergroten, vullen zij deze vragenlijst in. Het controleteam beoordeelt de ingevulde vragenlijsten.

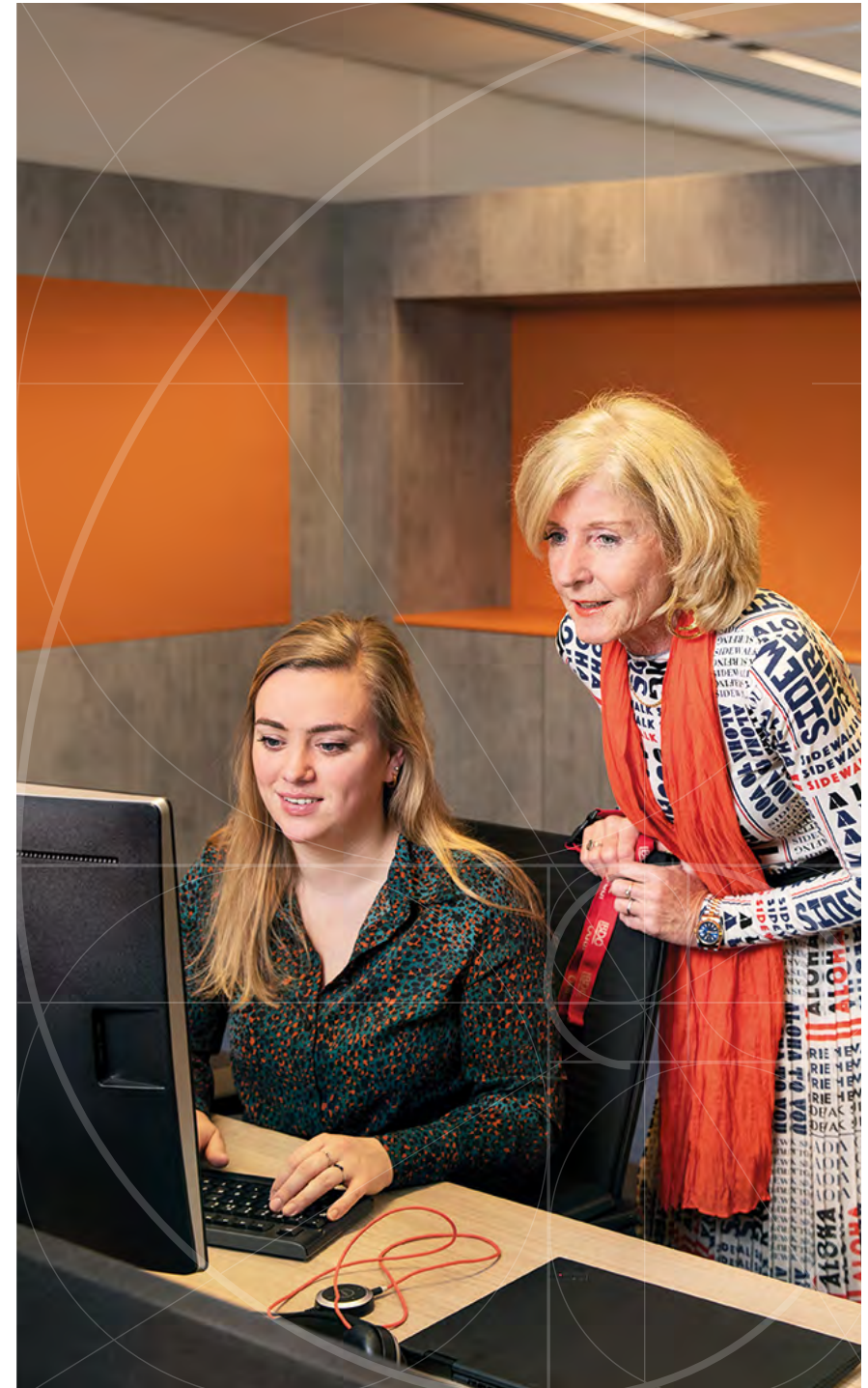
Eind 2018 heeft de NBA het Fraudeprotocol gepubliceerd waarin aan de hand van de huidige regelgeving voor accountants, ingegaan wordt op de rol van de accountant bij aanwijzingen van fraude. In 2019 heeft BDO, net als andere accountantsorganisaties, een interne gap-analyse uitgevoerd en gedeeld met de NBA, met als doel inzichtelijk te maken op welke wijze de verschillende onderdelen uit het fraudeprotocol reeds zijn geïmplementeerd binnen BDO.

Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) is onveranderd op 15 gebleven.

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

	2019	2018
Partners	2	2
(Senior) Managers	10	9
Overige	3	4
Totaal	15	15



MONITORING EN EVALUATIE

Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteits-beheersingssysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. Begin 2020 heeft de compliance officer verslag gedaan van het uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverlag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2019 toegenomen tot 16 personen (2018: 14). Voor 2020 wordt een verdere groei voorzien.

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

	2019	2018
Partners	3	2
(Senior) Managers	6	7
Overige	7	5
Totaal	16	14

Toezicht op de professionele dienstverlening

In 2019 is het toezicht op de professionele dienstverlening mede uitgevoerd door middel van het uitvoeren van hot reviews (voor afgifte van de controleverklaring, betrekking op een of enkele specifieke onderwerpen) en cold reviews (na afgifte van de controleverklaring, betrekking op het gehele dossier). Hot reviews hebben plaatsgevonden in het kader van promotietrajecten, bij horizontaal ingestroomde partners en bij partners in een verbetertraject. Cold reviews vinden bij iedere partner driejaarlijks plaats. In beginsel wordt na iedere cold review tevens een oorzakenanalyse uitgevoerd.

Toezicht op de professionele dienstverlening (vervolg)

Het MT A&A heeft de uitkomsten van de interne kwaliteitsonderzoeken geëvalueerd en opgevolgd in samenhang met de uitkomsten van oorzakenanalyses. Onder andere door getoetste partners en (senior) managers hun ervaringen in een vaktechnisch overleg (VTO) te laten delen met collega's, relevante onderwerpen op te nemen in het interne trainingsprogramma, kwaliteitsbevorderende maatregelen op te nemen in het A&A-jaarplan 2020 en individuele gesprekken te voeren over de kwaliteitsgerichtheid van de externe accountants met een onvoldoende. Vanuit het uitgangspunt van de lerende organisatie, leidt een als onvoldoende beoordeeld dossier niet tot straf, maar is aanleiding om met betrokkenen te bepalen hoe de werkzaamheden bij opvolgende dossiers anders en beter kunnen worden uitgevoerd. De organisatie faciliteert dat elke medewerker, die een bijdrage wil leveren aan het verhogen van de kwaliteit, daartoe in staat wordt gesteld. Voor dossiers die als onvoldoende zijn beoordeeld is een herstelplan uitgevoerd. De herstelwerkzaamheden hebben aangetoond dat in geen van de gevallen sprake was van onontdekte materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

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

	2019	2018*
Aantal hot reviews	11	12
Uitkomst voldoende	8	10
Uitkomst onvoldoende	3	2
Aantal cold reviews	17	20
Uitkomst voldoende	5	7
Uitkomst onvoldoende	6	13
Onderhanden	6	0

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

Kwaliteitsonderzoeken internationaal

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

Oorzakenanalyse

In 2019 zijn twintig oorzakenanalyses (*root cause analysis, RCA*) uitgevoerd met opdrachtteams op veertien locaties. De RCA's zijn in de meeste gevallen uitgevoerd nadat een cold review had plaatsgevonden. Eén RCA is uitgevoerd naar aanleiding van een AFM-toetsing. Het aantal deelnemers aan een RCA varieerde van drie tot tien (gemiddeld zes) en in totaal hebben circa 115 collega's deelgenomen. De uitkomsten van de RCA's zijn gerapporteerd aan het MT A&A, gepresenteerd tijdens de landelijke accountantsvergadering en gedeeld met de gehele controlepraktijk.

Alle opdrachtteams hebben tijdens de RCA geanalyseerd welke factoren tijdens hun opdracht kwaliteitsbevorderend waren (de succesfactoren) en welke kwaliteitsbelemmerend (de verbeterfactoren); ongeacht de uitkomst van de cold review op hun opdracht (voldoende of onvoldoende). De top 5 succesfactoren bij dossiers met een voldoende en de top 5 verbeterfactoren bij dossiers met een onvoldoende zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Succesfactoren - Voldoende		Verbeterfactoren - Onvoldoende	
1. Teamsamenstelling	23%	1. Voldoende tijd	19%
2. Wij-gevoel	15%	2. Teamsamenstelling	15%
3. Face to face afstemmen in team	10%	3. Focus	14%
4. Overzicht, projectplanning	8%	4. Korte doorlooptijd	11%
5. Focus	7%	5. Face to face afstemmen in team	8%

Volgens opdrachtteams hebben de belangrijkste leerpunten voor BDO als organisatie betrekking op het verbeteren van:

- ▶ de beschikbaarheid van tijd, mensen en middelen;
- ▶ planning en projectmanagement;
- ▶ de inzet van deskundigen;
- ▶ innovatie in de controleaanpak;
- ▶ de opdrachtaanvaarding;
- ▶ cultuur en samenwerking;
- ▶ het proces van cold reviews.

Uit de feedback van opdrachtteams op de RCA-workshops zelf en de eigen reflecties van de RCA-begeleiders, blijken de uitgebreide RCA's zeer positief te worden geëvalueerd en op zichzelf ook een belangrijke kwaliteitsmaatregel te zijn die professionals ruimte, vaardigheden en stimulans biedt om elkaar open en eerlijk feedback te geven en daarbij oog te hebben voor proces en gedrag in plaats van alleen inhoud en vaktechniek. Het 'normaliseert' het op deze wijze spreken over deze onderwerpen.

Schendingen

In 2019 zijn in totaal 2 tekortkomingen en 11 schendingen geregistreerd (2018: 21 respectievelijk 17). Zie onderstaand overzicht voor de aard en een omschrijving van de geconstateerde overtredingen.

Aantal en aard van geconstateerde overtredingen

Kwalificatie	Aard van overtreding	Omschrijving	Aantal 2019	Aantal 2018
<i>Tekortkoming</i>	Niet naleven centraal proces voor aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten.	Centrale proces voor aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten was niet tijdig doorlopen of de benodigde informatie was onvolledig.	0	3
	Geen opvolging geven aan door QRM verplicht gestelde maatregel.	QRM heeft bij opdracht aanvaarding een verplichte maatregel voorgeschreven (namelijk het door de OKB'er laten uitvoeren van een Independence Review respectievelijk het consulteren van BVT). Na monitoring bleek dat de betrokken partner geen opvolging had gegeven aan deze maatregelen. Vanwege mitigerende omstandigheden was geen sprake van een schending.	2	0
	Niet naleven interne compliance- en onafhankelijkheidsregels.	Formulier 'nevenfuncties & onafhankelijkheid' niet ingediend bij QRM, ondanks herinneringen.	0	15
	Niet naleven consultatieprocedure.	Controleverklaring met toelichtende paragraaf inzake continuïteit afgegeven zonder verplichte consultatie van BVT.	0	1
	Niet naleven OKB-procedure.	Nagelaten om het ingevulde OKB-werkprogramma toe te sturen aan QRM of nagelaten om de OKB formeel af te melden bij de compliance officer voor afgifte van de controleverklaring.	0	3
<i>Schending</i>	Onvoldoende kwaliteit	Uit interne dossiertoetsingen (tussentijds of na afronding van de opdracht) is gebleken dat niet is voldaan aan de kwaliteitseisen die BDO stelt aan het uitvoeren van controleopdrachten.	11	17
Totaal			13	39

Meldingen aan externe toezichthouders

BDO heeft in 2019 in totaal 13 meldingen gedaan aan relevante toezichthouders (AFM en De Nederlandsche Bank (DNB)) (2018: 8). Deze hadden onder andere betrekking op tussentijds beëindigde of ingetrokken wettelijke controleopdrachten vanwege faillissement van de controleklant of vanwege het feit dat de controleklant niet in staat of bereid was de accountant te voorzien van de informatie die voor de uitvoering van de wettelijke controle benodigd was. Geen van de beëindigde of ingetrokken opdrachten betrof een OOB. De twee tuchtzaken zijn hiervoor reeds toegelicht onder 'Omgang met klachten, klokkenluiders en claims'. Verder hebben wij bij de uitvoering van een wettelijke controle kennis gekregen van een situatie waarin een OOB-controleklant niet voldeed aan de geldende solvabiliteitskapitaalvereisten en dit hebben wij gemeld bij DNB.

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

Aantal meldingen in verband met:	2019	2018
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).	10	7
Incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere bedrijfsuitoefening (artikel 32, vierde lid, Bta) (AFM).	0	0
Aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants (artikel 26, eerste lid, Bta) (AFM).	2	0
Verkregen kennis van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, die de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van een OOB regelen (artikel 12, eerste lid, onderdeel a, van Verordening nr. 537/2014) (DNB).	1	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	1
Totaal	13	8

Extern toezicht

Toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Op 14 november 2019 heeft de AFM het rapport 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht – Uitkomsten van het onderzoek bij de overige OOB-accountantsorganisaties' gepubliceerd. Op 4 juli 2019 ontving BDO het BDO-specifieke definitieve onderzoeksrapport van de AFM. De AFM heeft in 2018 een onderzoek uitgevoerd naar de (onderdelen van de) kwaliteits-slag en de kwaliteit van wettelijke controles bij de overige OOB-accountantsorganisaties. Onder de kwaliteits-slag verstaat de AFM de borging van het verandertraject, de kwaliteitscirkel en de kwaliteitswaarborgen. De AFM heeft bij BDO geconcludeerd dat:

- ▶ BDO actief werkt aan de verandering;
- ▶ de relevante kwaliteitswaarborgen grotendeels op orde zijn; en
- ▶ twee van de drie onderzochte wettelijke controles positieve indicaties geven over de borging van het verandertraject en de kwaliteitswaarborgen.

De AFM heeft daarbij uitgesproken vertrouwen te hebben in de kwaliteits-slag binnen BDO. In de media werd BDO om deze reden geduid als de 'witte raaf' van deze accountantsorganisaties.¹ Het verheugt ons dat de AFM onze inspanningen en de daarmee bereikte resultaten tot op heden herkent en positief beoordeelt. Deze uitkomsten geven ons een positieve impuls om samen met al onze medewerkers het verandertraject met onverminderde energie voort te zetten. Naar aanleiding van de observaties, die de AFM ons al in het najaar van 2018 mondeling had teruggekoppeld, hebben wij de nodige vervolgacties gedefinieerd en in gang gezet. Verder trekt BDO lering uit de opmerkingen en bevindingen uit het onderzoeksrapport.

In 2019 heeft de AFM de geschiktheid getoetst van de beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. (de accountantsorganisatie), de beleidsbepalers van BDO Holding B.V. (het binnen het netwerk hiërarchisch hoogste netwerkonderdeel met zetel in Nederland dat invloed uitoefent op het beleid van de accountantsorganisatie) en de leden van de Raad van Commissarissen (het orgaan dat belast is met het interne toezicht) en daarover positieve toetsingsbesluiten genomen.

Gedurende het jaar hebben meerdere periodieke overleggen plaatsgevonden tussen de AFM en BDO. Daarin is onder meer gesproken over actuele ontwikkelingen en de voortgang van de kwaliteitsverbetering binnen BDO. Ook bijzondere casussen, bijvoorbeeld signalen of casussen waarvoor een incidentmelding is gedaan, zijn besproken. Naar aanleiding van een incidentmelding in 2017 heeft BDO zelf onderzoek gedaan en de uitkomsten daarvan gedeeld en besproken met de AFM. Na afronding van het dossier heeft de AFM in 2019 bevestigd dat het incident(onderzoek) is afgerond.

In juni 2019 heeft een dialoog plaatsgevonden tussen de AFM en BDO over de 'verwachtingen 2020 en verder gericht op kwaliteit in het publiek belang'. Het doel van die dialoog was voor de AFM om input te krijgen op het concretiseren van de middellangetermijndoelstellingen in verwachtingen voor 2020 en verder. Eind 2019 heeft de AFM ons uitgenodigd feedback te geven op de conceptverwachtingen 2020 die de AFM op basis van onder meer de verkregen input had opgesteld. Wij hebben begin 2020 onze vragen en kanttekeningen bij de conceptverwachtingen 2020 schriftelijk gedeeld en besproken met de AFM. Wij hebben daarbij aandacht gevraagd voor ons uitgangspunt dat dergelijke verwachtingen:

- ▶ in vorm en toezichtcontext optimaal dienen bij te dragen aan de beoogde verandering, kwaliteitsverbetering en duurzaam functionerende accountantsorganisaties en -sector;
- ▶ ruimte voor dialoog en maatwerk bieden;
- ▶ de mogelijkheid bieden om concreet te kunnen aantonen aan die verwachtingen te voldoen;
- ▶ maatschappelijk relevant en bedrijfseconomisch rationeel zijn; en
- ▶ een stimulerende en motiverende uitwerking hebben en accountantsorganisaties ruimte laten voor de benodigde focus en zelfkracht in hun verandertraject.

¹ Polman, J. (15 november 2019). *Imago accountants krijgt nieuwe klap met AFM-rapport. Het Financieele Dagblad*. p. 8.

Toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (vervolg)

In het kader van een evaluatie van de AFM-interpretatie over het melden van incidenten, heeft de AFM medio 2019 (ook) BDO verzocht om informatie over het beleid van BDO op dit terrein en over voorbeelden van overwegingen bij situaties die al dan niet als incident kwalificeerden. BDO heeft deze informatie schriftelijk verstrekt aan de AFM en daarbij tevens expliciet aandacht gevraagd voor het dilemma dat wordt ervaren ten aanzien van het classificeren van incidenten en het melden daarvan. Hierbij is aangegeven dat BDO eraan hecht om situaties die – in potentie – kunnen leiden tot een incident zo snel mogelijk te bespreken met de AFM. BDO ervaart (in de toezichtrelatie tussen BDO en de AFM en in de juridische context) geen belemmeringen om dit te doen. De vraag of een situatie ook daadwerkelijk kwalificeert als een incident zoals bedoeld in artikel 32, tweede lid, van het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) en dus door BDO verplicht moet worden gemeld aan de AFM, wordt door BDO als een veel formelere en in de tijd steeds verder 'gejuridiseerde' vraag gezien. BDO heeft in haar reactie aandacht gevraagd voor dit, in ieder geval door BDO, gepercipieerde en mogelijk niet-constructieve verschil tussen het *informer* van de AFM over een potentieel incident en het *melden* aan de AFM van een incident.

De AFM heeft ook registeraccountants van BDO de mogelijkheid geboden om tijdelijk bij de AFM te gaan werken en daarmee aanvullende kennis en ervaring op te doen met toezicht en het publieke belang van accountantscontrole. BDO heeft deze door de AFM geboden mogelijkheid naar de medewerkers van BDO A&A gecommuniceerd.

Toezicht door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

In 2019 heeft een evaluatiegesprek plaatsgevonden tussen de Raad voor Toezicht (RvT) van de NBA en BDO over het onderzoek dat de RvT in 2018 bij BDO had uitgevoerd. Alle onderzochte dossiers zijn als voldoende beoordeeld. BDO heeft aandacht gevraagd voor het verschil in intensiteit, diepgang en uitkomsten van het onderzoek door de RvT en de dossieronderzoeken door de AFM.

Toezicht door de Auditdienst Rijk en de Inspectie van het Onderwijs

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2019 diverse dossiers van BDO gereviewd. Deze reviews zien toe op de kwaliteit van de accountantscontrole en de mate waarin het betreffende ministerie kan steunen op de werkzaamheden van BDO. De reviews hadden betrekking op vier onderwerpen:

- ▶ *SiSa*: Het doel van deze reviews is om vast te stellen dat de controle, voor zover deze verband houdt met de Single information, Single audit (SiSa)-verantwoording, is uitgevoerd volgens de voor de controle van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- ▶ *WNT*: Deze reviews zijn gericht op het beoordelen van de kwaliteit van de accountantscontrole op de verantwoording in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT).
- ▶ *Subsidie*: Deze reviews zijn erop gericht vast te stellen of het ministerie van Economische Zaken en Klimaat terecht zekerheid heeft ontleend aan de door BDO afgegeven controleverklaring bij een subsidieverantwoording van een controleklant.
- ▶ *Onderwijs*: Deze reviews hebben betrekking op de kwaliteit van de accountantscontrole op de financiële verantwoording van onderwijsinstellingen.

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2019 geen onderzoek gedaan bij BDO.

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

	2019	2018
SiSa	1	1
Toereikend	1	1
Ontoereikend	0	0
WNT	2	0
Toereikend	2	0
Ontoereikend	0	0
Subsidie	1	3
Toereikend	1	3
Ontoereikend	0	0
Onderwijs	1	3
Toereikend (met aandachtspunten)	0	2
Ontoereikend	0	0

Toezicht door het Bureau financieel toezicht

In het kader van het toezicht op de naleving van de Wwft heeft het Bureau financieel toezicht (BFT) in 2019 informatie opgevraagd bij BDO over het risicobeleid en het risicomanagement in het kader van de Wwft. BDO heeft bij de verstrekte informatie toegelicht dat het in 2019 vastgestelde Wwft-ricobeleid in de komende periode verdere aansluiting zal vinden op de praktische toepassing van gebouwde procedures en beschrijvingen in het (nieuwe) systeem BDO Base. Hierbij is tevens aangegeven dat de transitie naar het nieuwe systeem en de hieruit voortvloeiende wijzigingen in procedures en werkinstructies nog niet volledig is afgerond. Begin 2020 heeft het BFT in een schriftelijke terugkoppeling aangegeven dat BDO met het Wwft-ricobeleid voldoende invulling geeft aan de in de Wwft opgenomen vereisten ten aanzien van risicobeleid en – management.

Verklaringen beleidsbepalers

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

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

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

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

Eindhoven, 23 april 2020

A.D. (Dick) den Braber RA (voorzitter Raad van Bestuur)

mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer)

J.H. (Hans) Renckens RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit)

BIJLĀGEN



A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- ▶ Adecco International Financial Services B.V.
- ▶ Allianz Paraplufonds N.V.
- ▶ Anker Insurance Company N.V.
- ▶ Ares European CLO VI B.V.
- ▶ Ares European CLO VII B.V.
- ▶ Ares European CLO VIII B.V.
- ▶ Ares European CLO IX B.V.
- ▶ Bos Fruit Aardappelen Onderlinge verzekeringen BFAO U.A.
- ▶ Brand New Day Bank N.V.
- ▶ Nederlandsche Algemeene Maatschappij van Levensverzekering 'Conservatrix' N.V.
- ▶ Ctac N.V.
- ▶ Dragon Finance B.V.
- ▶ Emerging Markets Structured Products B.V.
- ▶ EnBW International Finance B.V.
- ▶ Eurocredit CDO IV B.V.
- ▶ FUNCOM SE
- ▶ Grosvenor Place CLO 2015-1 B.V.
- ▶ Halcyon Loan Advisors European Funding 2014 B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-I B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2006-II B.V.
- ▶ Halcyon Structured Asset Management European CLO 2007-I B.V.
- ▶ Highbury Finance B.V.
- ▶ Mercurius Schadeverzekeringen N.V.
- ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.
- ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'
- ▶ Onderlinge Verzekerings-Maatschappij 'Noord Nederlandsche P&I Club' U.A.
- ▶ OOM Global Care N.V.
- ▶ OOM Schadeverzekering N.V.
- ▶ Roche Finance Europe B.V.
- ▶ Samenwerking Glasverzekering N.V.
- ▶ Shop Apotheke Europe N.V.
- ▶ SnowWorld N.V.
- ▶ St Paul's CLO I B.V.
- ▶ TD Bank N.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands III B.V.
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands IV B.V.
- ▶ TIE Kinetix N.V.
- ▶ Volkswagen Financial Services N.V.
- ▶ Volkswagen International Finance N.V.

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

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

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

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
	Tsjechië	BDO CA s.r.o.
	Tsjechië	BDO CB s.r.o.
	Tsjechië	BDO Plzen s.r.o.
VERENIGD KONINKRIJK	Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië en Noord-Ierland	BDO LLP
	Noord-Ierland	BDO Northern Ireland
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
	Zweden	BDO Göteborg AB
	Zweden	BDO Göteborg Intressenter AB
	Zweden	BDO Göteborg KB
	Zweden	BDO Linköping AB
	Zweden	BDO Mälardalen AB
	Zweden	BDO Mälardalen Intressenter AB
	Zweden	BDO Norr AB
	Zweden	BDO Norr Intressenter AB
	Zweden	BDO Stockholm AB
	Zweden	BDO Sweden AB
	Zweden	BDO Syd AB
	Zweden	BDO Syd Intressenter AB
	Zweden	BDO Syd KB
Zweden	GO Bolagssupport AB	
Zweden	Wahlberg & Co AB	
Zweden	BDO Tullsupport AB /Johan	

C. Overzicht van afkortingen

A&A	▶ Audit & Assurance	FAR	▶ Foundation for Auditing Research
ADR	▶ Auditdienst Rijk	FIU	▶ Financial Intelligence Unit
AFM	▶ Autoriteit Financiële Markten	Fte	▶ Fulltime-equivalent
AI	▶ Artificial intelligence	GROW	▶ Goal-Reality-Options-Will
AIR	▶ Audit Intelligence Robot	HR	▶ Human resources
AP	▶ Autoriteit Persoonsgegevens	IAASB	▶ International Auditing and Assurance Standards Board
APT	▶ Audit Process Tool	IC	▶ Independence Champion
AVG	▶ Algemene verordening gegevensbescherming	ICT	▶ Informatie & Communicatie Technologie
BDC	▶ BDO Delivery Center	IESBA	▶ International Ethics Standards Board for Accountants
BFT	▶ Bureau Financieel Toezicht	IFRS	▶ International Financial Reporting Standards
Bta	▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties	IKO	▶ intern kwaliteitsonderzoek
B.V.	▶ Besloten vennootschap	ISMS	▶ Information Security Management System
BVB	▶ Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	ISO	▶ International Standards Organisation
BVT	▶ Bureau Vaktechniek	ISPMS	▶ Information Security & Privacy Management System
BW	▶ Burgerlijk Wetboek	ISQM 1	▶ International Standard on Quality Management 1
CAT-NL	▶ Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands	KPI	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
CBB	▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven	LoS	▶ Line of Service
CEO	▶ Chief Executive Officer	MCA	▶ Monitoring Commissie Accountancy
CFO	▶ Chief Financial Officer	Mkb	▶ midden- en kleinbedrijf
CISPO	▶ Corporate Information Security & Privacy Officer	MT A&A	▶ Management Team Audit & Assurance
COO	▶ Chief Operating Officer	N.b.	▶ Niet beschikbaar
COS	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden	NBA	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
CQO	▶ Chief Quality Officer	NOB	▶ Nederlandse Orde van Belastingadviseurs
CTA	▶ Commissie Toezicht Accountancysector	NOCLAR	▶ Non-compliance with laws and regulations
DNB	▶ De Nederlandsche Bank	N.V.	▶ Naamloze vennootschap
EER	▶ Europese Economische Ruimte	NV PE	▶ Nadere Voorschriften Permanente Educatie
EMEA	▶ Europe, Middle East & Africa	OEF	▶ Opdrachtevaluatieformulier
ETD	▶ Engagement Team Discussion	OKB	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
EU	▶ Europese Unie	OKB'er	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
F&O	▶ Finance & Operations	OM	▶ Openbaar Ministerie

OOB	▶ Organisatie van Openbaar Belang
PCAOB	▶ Public Company Accounting Oversight Board
PCM	▶ Profit Center Manager
PDCA	▶ Plan Do Check Act
PE	▶ Permanente educatie
PRC	▶ Practice Review Committee
QAR	▶ Quality Assurance Review
QRM	▶ Quality & Risk Management
RA	▶ Registeraccountant
RCA	▶ Root Cause Analysis
RI&E	▶ Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
RPA	▶ Robotic Process Automation
RvT	▶ Raad van Toezicht
SEC	▶ Securities and Exchange Commission
SiSa	▶ Single information, Single audit
SPP	▶ Strategische personeelsplanning
SZW	▶ Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TKB	▶ Themagerichte kwaliteitsbeoordeling
TNTD	▶ Charter Talent naar de Top
TOP	▶ Talent Ontwikkeling & Performance
TOPP	▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners
U.A.	▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid
VAO	▶ Verordening accountantsorganisaties
VGBA	▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants
ViO	▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
VTO	▶ Vaktechnisch overleg
WNT	▶ Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
Wta	▶ Wet toezicht accountantsorganisaties
Wwft	▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme
Zzp	▶ Zelfstandige zonder personeel

D. Tabel wettelijk kader

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

ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014:		HOOFDSTUK
a.	een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > 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 Kwaliteitsbeheersingssysteem > 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 2019 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal
c.	een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > 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 Kwaliteitsbeheersingssysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2019 Verklaring: Kwaliteit in 2019 > Verklaringen beleidsbepalers
e.	de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2019 > 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 2019 > 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 2019 > Verklaringen beleidsbepalers
i.	informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants
j.	een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	BDO Kwaliteitsbeheersingssysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid
k.	informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	Kwaliteit in 2019 > 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 > Toezicht 2019
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 2019 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten</i>
Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie.	Kwaliteit in 2019 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden</i>
De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis.	Kwaliteit in 2019 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen).	Kwaliteit in 2019 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > <i>Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden</i>
Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functie-niveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers.	Kwaliteit in 2019 > Onze mensen > Formatie > <i>Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden</i>
Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit.	In 2019 is geen werknemerstevredenheidsmeting uitgevoerd. De laatste is uitgevoerd in 2018 en de volgende wordt uitgevoerd in 2020. Wel is in 2019 een cultuurmeting uitgevoerd. Zie ook: Kwaliteit in 2019 > Cultuur en leiderschap > Kwaliteits- en cultuurprogramma BDO Horizon

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 2019 > Opdrachttuitvoering > Bureau Vaktechniek > <i>Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A</i></p> <p>Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2019 > Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen > <i>Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement</i></p>
Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten.	<p>Kwaliteit in 2019 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i></p>
Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2019 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's</i></p>
Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2019 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > <i>Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd</i></p>
Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.	<p>Kwaliteit in 2019 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering > Inzet van specialisten > <i>Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten</i></p>

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel.	
Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews.	Kwaliteit in 2019 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van hot reviews en cold reviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i>
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers.	Kwaliteit in 2019 > 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 2019 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i>

www.bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.

info@bdo.nl

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

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

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

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