

BDO AUDIT &
ASSURANCE B.V.

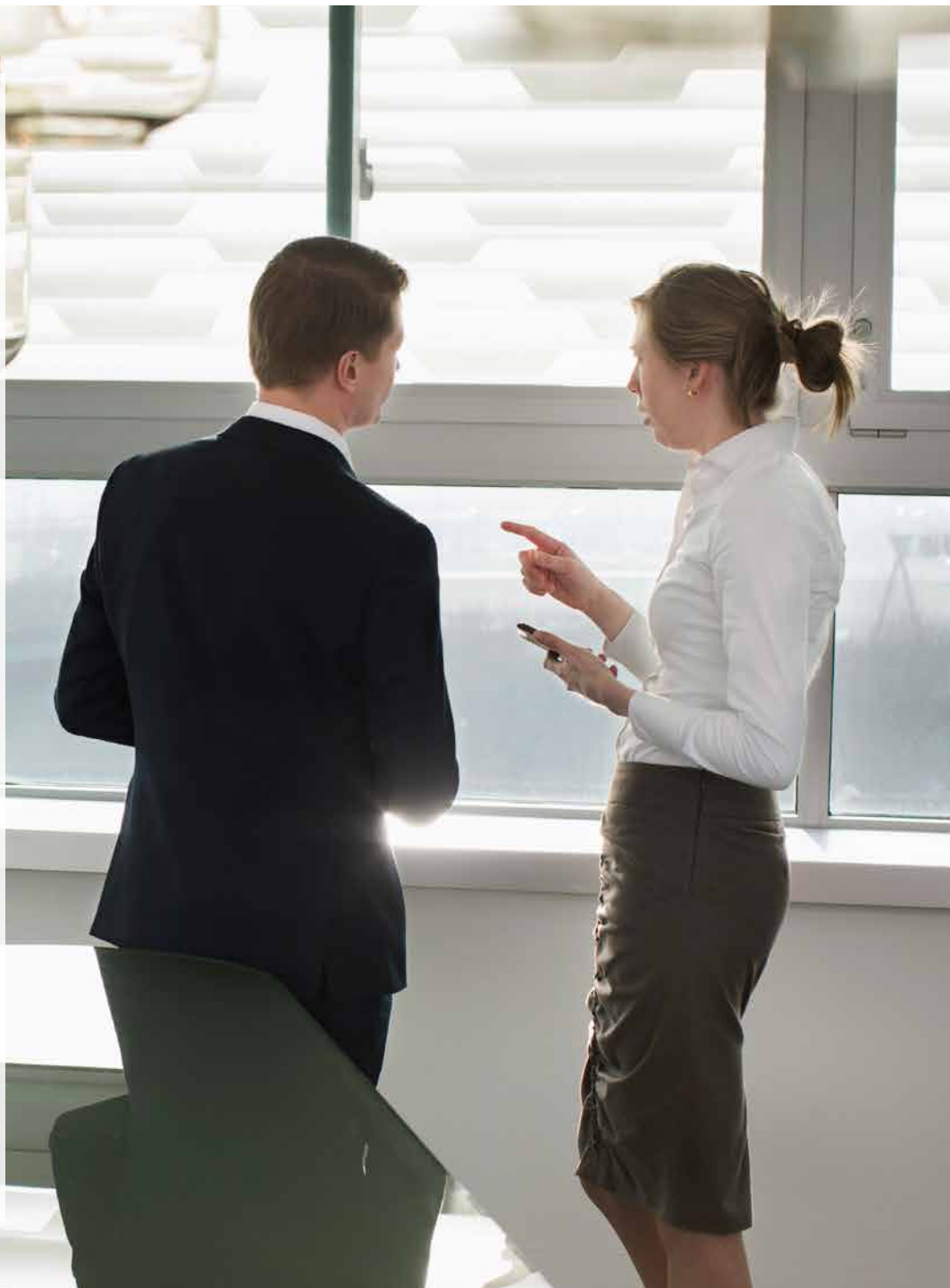
TRANSPARANTIEVERSLAG 2016

nieuwe perspectieven

BDO

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Verslag van het bestuur	5
2 Verslag van de Raad van Commissarissen	8
3 Het kwaliteitsbeheersingssysteem	11
Cultuur en leiderschap	11
Onze mensen	14
Ethiek, onafhankelijkheid en integriteit	18
Geheimhouding en vertrouwelijkheid	22
Cliënt- en opdrachtacceptatie	23
Uitvoering van opdrachten	25
Monitoring	32
Beoordeling en beloning externe accountants	38
4 Onze governance	41
Juridische en organisatorische structuur	41
Internationaal netwerk	43
Verklaring beleidsbepalers	45
Bijlagen	
Bijlage 1 Lijst van Organisaties van Openbaar Belang	47
Bijlage 2 Overzicht van afkortingen	48



Voorwoord

Nederland heeft in de historie van het accountantsberoep op veel beslissende momenten een prominente rol gespeeld. Zowel in de ontstaanshistorie alsook in de decennia daarna waren we een trendsetter in internationaal verband. Ook in de 21^e eeuw komen nog steeds veel impulsen voor (internationale) vernieuwing uit de Nederlandse sector. Zo'n voraanstaande positie is echter geen vanzelfsprekendheid en dat is de afgelopen jaren ook duidelijk gebleken. Een aantal incidenten heeft geleid tot een stevig publiek debat over het vak en daarna tot (kwaliteits)maatregelen in de sector. Het draait daarbij om het maatschappelijk vertrouwen in ons werk.

Met de BDO-strategie voor de komende jaren hebben we een duidelijke stip op de horizon: we willen de allerbeste service bieden aan onze klanten en daarbij steeds topkwaliteit leveren aan al onze

stakeholders. Hierbij staat het publiek belang centraal. We zetten er hoog op in omdat we ervan overtuigd zijn dat continue kwaliteitsverbetering ons helpt om duurzaam succesvol te zijn in de verschillende marktsegmenten waar we actief zijn. Van familieonderneming tot multinational tot overheidsorganisatie. Het streven naar kwaliteit komt vanuit onze intrinsieke overtuiging dat wij ook verantwoordelijk zijn om het vertrouwen in ons werk waar te maken.

Kwaliteit is de resultante van een groot aantal verschillende factoren. Het begint met een helder weten waar ons werk om draait, professioneel-kritische medewerkers, een kwaliteitsgerichte cultuur die leren van en met elkaar stimuleert, het vraagt om gerichte innovatie en het is alleen mogelijk in een organisatie waar ieder zijn verantwoordelijkheden neemt. Alleen al daarom zijn er

geen snelle en makkelijke oplossingen mogelijk om de kwaliteit naar een niveau hoger te brengen. Om het volgende niveau te bereiken is tijd nodig.

Dat neemt niet weg dat we de laatste jaren een continue kwaliteitsontwikkeling doormaken. We zien dat er collectief sprake is van een enthousiasme om kwaliteit nog meer centraal te stellen. Dat is het resultaat van gerichte inspanningen in lijn met onze strategie.

Dit verslag geeft inzicht in hoe we dat doen en tot welke resultaten het leidt. Het laat ook zien waar we nog werk te doen hebben.

We hopen dat we daarmee duidelijk laten zien waar we (voor) staan. Wilt u er meer over weten, dan gaan we als vanzelfsprekend graag het gesprek met u aan.

1 Verslag van het bestuur

BDO BLIJFT INVESTEREN IN KWALITEIT

Gebruikers moeten informatie die is gecontroleerd en betrouwbaar bevonden door een accountant met een gerust hart kunnen gebruiken als basis voor hun beslissingen. Een accountant vervult een belangrijke rol in de samenleving door zekerheid toe te voegen aan informatie en dus is het essentieel voor het vertrouwen dat accountants hun controles kwalitatief goed uitvoeren.

Dit is een simpele redenering waar geen speld tussen te krijgen is. Hoe simpel deze redenering ook mag zijn, hoe weerbarstig en complex bleek het de afgelopen jaren voor het accountantsberoep om recht te doen aan de maatschappelijke kwaliteitsverwachtingen. De reputatie van de beroepsgroep blijft kwetsbaar als gevolg van incidenten en twijfel over de rechte rug en de kritische houding van accountants. Het gevolg was een publiek debat over de noodzaak van structurele veranderingen. Deze roep om verbetering heeft inmiddels op een breed front geleid tot nieuwe en aangescherpte wet- en regelgeving die een impuls moet geven aan de kwaliteit in de sector.

UNIEKE POSITIE BDO

BDO onderschrijft de ambitie voor een hogere kwaliteit volledig. We zijn ons ervan bewust dat we als kantoor in een sleutelpositie zitten om een belangrijke bijdrage te leveren aan kwaliteit in de hele sector.

Aan de ene kant hebben we van oudsher een sterke marktpositie in het middensegment van zowel het bedrijfsleven als de publieke sector en kunnen we daar laten zien wat de waarde is van hoogwaardige kwaliteit. In het middensegment constateren we dat selectie van de accountant veelal plaatsvindt op meerdere criteria dan alleen kwaliteit. Dat prikkelt ons om op een efficiënte en effectieve manier vorm te geven aan kwaliteit en ons als kwalitatief topkantoor in het middensegment te blijven onderscheiden. Dit is een belangrijke strategische ambitie van BDO.

Aan de andere kant winnen we gestaag aan kracht in het OOB-segment: de markt voor corporate bedrijven en de grotere instellingen in de publieke sector. Met de juiste professionaliteit, kennis en kwaliteit constateren we dat we in staat zijn de markt daar te prikkelen om het bestaande oligopolie te doorbreken. Daarmee dragen we bij aan meer diversiteit in de markt en stimuleren we een hogere kwaliteit. Dit is ook een belangrijke

strategische en maatschappelijke ambitie van BDO. Verdergaande segmentering van expertise en diensten blijft hierbij een uitgangspunt.

Vanuit die overtuiging zetten wij in op hoge kwaliteit: niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet. Kwaliteit is in die overtuiging niet alleen goed voor ons maar ook de basis voor een duurzaam bestaansrecht van de sector als geheel. Het één is onlosmakelijk verbonden met het ander.

Het kwaliteitsprogramma dat in de afgelopen tijd is uitgerold door BDO staat dan ook niet op zichzelf maar is een direct uitvloeisel van onze strategie om in de markt succes te boeken. Het leveren van hoge kwaliteit is simpelweg een conditio sine qua non om onze stevige ambities waar te maken in de genoemde marktsegmenten. En daarmee zijn onze kwaliteitsinspanningen dus niet gericht op het puur voldoen aan de (wettelijke) eisen, maar komen deze primair voort uit de intrinsieke drijfveren om onze strategische ambities waar te maken.

We laten graag zien hoe we die investeringen in kwaliteit precies vormgeven en waar deze toe leiden. In het vervolg van dit transparantieverlag leest u de details daarvan. Op deze plaats willen we ook graag stilstaan bij een aantal belangrijke factoren. Een aantal van deze factoren sluit rechtstreeks aan op de 53 maatregelen die eerder door de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep zijn geformuleerd.

Belangrijke factoren zijn:

EFFECTEN VAN ANDER BESTURINGSMODEL

BDO nam in 2015 afscheid van de geografische focus in de aansturing. In plaats daarvan kwam een focus op segmenten in de dienstverlening en de directies van deze segmenten kregen een groter mandaat. Deze wijziging stelt de Directie van Audit & Assurance (A&A) in staat om meer direct te sturen op de organisatie en op kwaliteit.

We zijn positief over het effect daarvan. Het stelt ons onder meer in staat om problemen in de (kwaliteits)performance sneller op het netvlies te krijgen, actiever te sturen op onevenwichtigheden in klantenportefeuilles en selectiever te zijn in de acceptatie van nieuwe klanten. In dat kader zijn we ook nadrukkelijk bezig met successieplanning in de partnerpopulatie zodat we niet kunnen worden verrast door bezettingsproblemen met een mogelijke negatieve impact op de kwaliteit van onze dienstverlening.

In 2016 werd verder ook een Raad van Commissarissen aangesteld die tevens functioneert als Commissie Publiek Belang. Deze geheel uit externe leden samengestelde commissie biedt een extra (kwaliteits)waarborg en is een belangrijk sluitstuk in het hele governance model.

VERDERE CENTRALISATIE EN BUNDELING VAN KENNIS

Een deel van het auditwerk is routinematig en inmiddels sterk gestandaardiseerd. Hiervoor geldt dat door centralisatie in een Delivery Center of automatisering van onderdelen van het auditwerk een efficiencyslag kan worden gerealiseerd. BDO heeft bewust de keuze gemaakt om dit routinematige werk niet te outsourcen naar een land met een aantrekkelijke kostenstructuur maar het in eigen hand en dus ook eigen land te houden. Dit maakt de communicatie en grip op de kwaliteit sterker.

We zien mogelijkheden om in de toekomst deze centralisatie verder door te voeren. Tegelijkertijd zetten we in op het creëren van grotere Audit & Assurance-praktijken die ruimte bieden voor ontwikkeling en afstemming. Dit raakt aan kwaliteit: om een cultuur te creëren waarin mensen van elkaar leren en elkaar aanspreken is enige omvang nodig.

SELECTIEVE HOUDING IN KLANTACCEPTATIE

In 2016 is meer focus gelegd op het vasthouden aan strenge criteria voor het heraccepteren en continueren van bestaande klantrelaties. Dit heeft meer dan ooit geleid tot het afscheid nemen van klanten, tot het afzien van deelname in tenders en het niet accepteren van nieuwe klanten, over de volledige breedte van het klantenbestand. We borgen hiermee dat er voldoende capaciteit beschikbaar is voor bestaande klanten en een beperkte groep nieuwe klanten.

VERBETERDE KWALITEITSTOETSING

De Practice Review Unit (PRU) onderwerpt onze controledossiers aan kwaliteitstoetsen. Het afgelopen jaar hebben we bewust intensiever getoetst om goed zicht te krijgen op de kwaliteit van de uitgevoerde controle, iedere partner heeft ten minste twee toetsingen gehad. Verder hechten we eraan dat de toetsing meer is dan een eindoordeel over een dossier maar vooral ook input geeft voor verbetering.

Het lerend vermogen is blijvend verankerd in de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), waarbij tijdens de uitvoering van de controle – on the flight – meegekeken wordt door een tweede partner en manager. Iedere partner krijgt elk jaar te maken met ten

minste twee OKB's, met als doel te blijven uitdagen en te blijven leren om tot een steeds hogere kwaliteit te komen.

In het kader van reflectie op onze eigen organisatie hebben we een onafhankelijk onderzoek laten verrichten naar omstandigheden of randvoorwaarden die een indicator kunnen zijn van onvoldoende kwaliteit. Het onderzoek leidt tot inzicht in factoren waardoor een situatie ontstaat waarin de benodigde diepgang van het controleproces (om tot een goed oordeel te komen) in gevaar komt of niet bereikt wordt. Dit inzicht is vertaald in twaalf teamfactoren die in de basis een kwalitatief goede controle moeten waarborgen. Dit inzicht stelt ons in staat om meer gericht maatregelen te nemen en ook opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen in te zetten op dossiers waar dat waarschijnlijk nodig is. De uitkomst van het onderzoek zal in 2017 verder betekenis moeten krijgen bij het uitwerken van de organisatiespecifieke kwaliteitsindicatoren en Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) als instrumenten van de Directie Audit & Assurance om te sturen op kwaliteit. Ook geeft het onderzoek inspiratie om op een andere manier te kijken naar de cultuur en de elementen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing die cruciaal zijn om een lerende organisatie te waarborgen.

COLLECTIEVE KWALITEIT IS AFHANKELIJK VAN INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID

Omdat de kwaliteit van partners en medewerkers een van de bepalende factoren is voor het kwaliteitsniveau heeft de Directie Audit & Assurance ingezet op een intensieve training van partners in samenwerking met de Universiteit Nyenrode. Dit Audit Refreshment Programma is erop gericht de actuele kennis te waarborgen. De eisen ten aanzien van kwaliteit, vertalen zich ook in een selectieve werkwijze bij het aannemen van nieuwe medewerkers. In 2016 is het aantal medewerkers in de Audit & Assurance-praktijk met meer dan honderd nieuwe medewerkers gegroeid. De instroom van nieuwe medewerkers is vanaf de start getraind en begeleid om direct een bijdrage te leveren aan onze kwaliteitscultuur. We merken dat recruitment veel aandacht vergt in een krappe arbeidsmarkt waarin de interesse voor het accountantsvak niet vanzelfsprekend is.

Kwaliteit heeft echter vooral ook te maken met de juiste attitude: een attitude waarin het logisch is dat je elkaar aanspreekt en je kwetsbaar durft op te stellen, waarin je trots bent op een professioneel kritische houding en waarin je kritiek op een opbouwende wijze tot je neemt. In dat kader zijn we eind 2016 gestart met het programma BDO Horizon, waarmee we juist dergelijke – en andere – waarden sterker in de organisatie borgen.

Dit ambitieuze programma doet daarmee een beroep op de eigen verantwoordelijkheden die elke professional in een organisatie als BDO heeft en zal in de komende jaren tot concrete resultaten leiden.

Er is ontegenzeggelijk een cultuurverandering op gang gekomen waarbij medewerkers openheid en aanspreekbaarheid meer dan vroeger normaal vinden. We zien dat concreet terug in hoe individuele professionals – partners en medewerkers – reageren op bevindingen van toetsingen, zowel intern als extern. Waar in het verleden nog wel eens sprake was van een verdedigende reflex overheerst nu de bereidheid om te leren van een ander.

VERDERE AANPASSINGEN IN BELONINGSSTELSEL

BDO kende al een beloningstelsel waarin geen ruimte was voor prikkels gericht op commercie en cross-selling. Conform de aanbeveling van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep is een financiële Claw Back-regeling ingevoerd.

In 2016 hebben we een aanscherping doorgevoerd ten aanzien van de variabele beloning voor de medewerkers van Audit & Assurance. Zij kunnen alleen aanspraak maken op een variabele beloning na het behalen van een minimale score op kwaliteit, ook is een bonus voor goede kwaliteit geïntroduceerd.

In het verleden werden overuren van (senior) managers niet uitbetaald. In 2016 is ervoor gekozen om deze overuren wel uit te betalen. Dit heeft als effect dat de gewerkte uren nu ook daadwerkelijk worden geschreven en uitbetaald.

MEERJARIGE INSPANNING

We hebben een aantal jaren nodig om onze strategische doelstellingen te realiseren. Dit geldt ook voor het bereiken van een hoger kwaliteitsniveau, op basis van de onderwerpen zoals hiervoor kort genoemd.

We hebben de afgelopen jaren goede stappen gezet naar een hoger kwaliteitsniveau, maar we zijn er nog niet. We zien dat onze accountants steviger in hun schoenen staan en met een professioneel kritische en objectieve blik hun werk verrichten. Daarin zit voor ons de basis van goede kwaliteit en we hebben dan ook vertrouwen in de periode die voor ons ligt. Veel energie en aandacht vanuit de Directie Audit & Assurance leidt tot concrete verbeteringen en dat creëert weer het juiste momentum voor verdere verandering.



We zijn ervan overtuigd dat we op de goede weg zijn en evalueren periodiek of de investeringen die reeds gedaan zijn, ook echt het gewenste effect hebben. Het opstellen van meer eisen in wet- en regelgeving kan contraproductief uitpakken, het zijn niet alleen regels maar het is vooral de professionele kritische en objectieve opstelling van de accountant die de kwaliteitswaarborgen bieden waar het maatschappelijk verkeer om vraagt. Daarom is het zinvol om eerst na te gaan hoe maatregelen op enige termijn uitpakken voordat er aanvullende maatregelen worden getroffen en wij pleiten dan ook voor reflectie.

De komende jaren zullen in het teken staan van verdere investering in kwaliteit. Onze mensen spelen daarin een cruciale rol. Daarom werken we aan een kwaliteitsklimaat dat prikkelt tot leren van en met elkaar.

In 2016 is door onze mensen veel werk verzet. Elke dag gaan zij aan de slag om het maximale uit zichzelf te halen en hun bijdrage te leveren aan de realisatie van onze strategie. De Directie Audit & Assurance heeft een belangrijke rol om hiervoor de randvoorwaarden te creëren evenals het juiste kwaliteitsklimaat. De wijze waarop wij hieraan invulling geven, is opgenomen in dit transparantieverlag. Langs deze weg willen wij iedereen bedanken voor de geleverde inspanningen en het commitment. Alleen samen kunnen wij onze strategie realiseren.

Directie Audit & Assurance

- P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen (voorzitter)
- O. (Oscar) van Agthoven
- L.M. (Leon) Jansen

2 Verslag van de Raad van Commissarissen

Accountantsorganisaties en individuele accountants hebben haast per definitie te maken met uiteenlopende belangen van stakeholders zoals de gebruikers van een jaarrekening, de bestuurders van een onderneming, een breed maatschappelijk veld en de partners en medewerkers van de organisatie zelf. Daarbij dient het publieke belang van betrouwbare accountantsverklaringen te allen tijde voorop te staan. Dit vraagt om waarborgen binnen BDO, vooral op het gebied van kwaliteit. Een Commissie Publiek Belang (CPB) heeft als taak toe te zien op deze waarborgen.

De CPB opereerde in de afgelopen jaren nog als sub-commissie van de Raad van Toezicht (RvT). Na de installatie van een volledig externe Raad van Commissarissen (RvC) op 1 mei 2016 heeft BDO ervoor gekozen om de RvC deze rol te laten invullen, aangezien de verantwoordelijkheden direct aansluiten.

In de vergaderingen voor en na 1 mei 2016 is aandacht besteed aan een breed scala aan onderwerpen die raken aan kwaliteit en daarmee ook aan het borgen van het publiek belang. De volgende met elkaar samenhangende thema's speelden een hoofdrol in deze vergaderingen.

BESTURINGSMODEL

In 2015 heeft BDO de traditionele geografische oriëntatie van het besturingsmodel losgelaten. In plaats daarvan zijn directies aangesteld voor marktsegmenten en Lines of Service. De Raad van Bestuur (RvB) is toen verkleind en nam wat meer afstand van de dagelijkse gang van

zaken doordat verantwoordelijkheden aan de directies zijn gedelegeerd. Dit zorgt niet alleen voor meer markt-focus maar draagt ook bij aan een hogere kwaliteit. Een en ander is een ingrijpende wijziging die wat tijd nodig heeft omdat rollen en verantwoordelijkheden ingrijpend veranderen en duidelijke afbakening nodig hebben. We stellen vast dat 2016 bewezen heeft dat dit nieuwe besturingsmodel een verstandige keuze was en dat betrokkenen steeds beter hun rol invullen. We spreken ook onze waardering uit over de voortvarendheid die de RvB hierbij aan de dag legt en de constructieve samenwerking die zij heeft met de RvC.

KWALITEIT

Hoge kwaliteit van de dienstverlening is niet noodzakelijk omdat wet- en regelgeving daarom vraagt maar omdat het de basis is voor een gezonde bedrijfsvoering. Kwaliteit is de resultante van een veelheid aan processen en is niet simpelweg met wat eenvoudige maatregelen te beïnvloeden. Een essentiële voorwaarde is dat er een klimaat is waarin professionals elkaar open en eerlijk aanspreken op hun functioneren en waarin kritiek van buitenaf (toezichthouders of andere stakeholder) serieus wordt genomen. Kwaliteit vloeit immers vooral voort uit een intrinsieke motivatie om de juiste beslissingen te nemen en een kritische houding in te nemen. Bovendien gaat het er ook om dat het beloningsbeleid zodanig is geformuleerd dat dit beleid prikkelt tot een focus op kwaliteit. En uiteraard kan kwaliteit alleen worden gerealiseerd met een goed Human Resources-beleid.

We stellen vast dat er op een breed front duidelijke slagen zijn gemaakt en ook dat de RvB met het nieuwe kwaliteitsprogramma BDO Horizon expliciet en zichtbaar blijk geeft van hoge kwaliteitsambities. Een en ander is een nauwelijks te onderschatten signaal aan de hele organisatie. Dat dit programma organisatiebreed wordt doorgevoerd – en niet alleen voor de onderdelen waar vanuit het eerder genoemde NBA-rapport de noodzaak wordt gevoeld – onderstreept de intrinsieke wens om kwaliteit centraal te stellen.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft eerder onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening van BDO en een aantal dossiers onderworpen aan een review. De diepgang daarvan heeft geleid tot een constructieve dialoog met de AFM en tot verdere aanscherping van de reeds intern genomen en nog te nemen maatregelen.

INFORMATIEVOORZIENING

Goede informatievoorziening is essentieel in relatie tot de voornoemde twee onderwerpen. Een besturingsmodel kan alleen goed functioneren als er goede managementinformatie is om de voortgang te monitoren, met name in een situatie waarin de RvB wat meer afstand neemt van de dagelijkse bedrijfsvoering. En een streven naar hogere kwaliteit komt alleen tot zijn recht als dit expliciet wordt benoemd in zowel de jaarplannen als de sturingsinformatie over de uitvoering van die jaarplannen.

De verdere ontwikkeling van deze rapportages is dan ook een van de belangrijkste onderwerpen geweest voor de RvC in 2016. Het streven naar kwaliteit is mede daardoor een sterker onderdeel geworden in jaarplannen en strategie en neemt nu ook een prominente plaats in de verantwoordingsinformatie. De (professionalisering van follow-up van) specifieke rapportages van de compliance-afdeling is een punt van aandacht, waarbij de monitoring aan de hand van rapportages nog verder gestructureerd dient te worden.

DIVERSITEIT

Teams met een diverse samenstelling functioneren vaak optimaal. Bovendien is het eigenlijk de normaalste zaak van de wereld dat een organisatie een afspiegeling is van een divers samengestelde maatschappij en is het voor de werving en selectie van schaars nieuw talent belangrijk om een brede blik te hanteren. Niettemin is de mate van diversiteit in grote delen van BDO nog beperkt. We stellen vast dat er meer daadkracht nodig is om het beleid op dit punt te effectueren.

BENOEMINGEN

De RvC keurt benoemingen van externe accountants goed en heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien of beleidsbepalende accountants een goede prioritering geven aan kwaliteit. Dit impliceert onder meer dat zij profielen opstelt voor zowel leden van de RvB als directies en in rapportages erop toeziet hoe zij omgaan met kwaliteit.

DIALOOG MET STAKEHOLDERS

Handelen in het publiek belang vergt ook een goede dialoog met stakeholders. We stellen vast dat BDO weliswaar open staat voor deze dialoog met klanten, toezichthouders, medewerkers en andere stakeholders maar ook dat deze nog verder moet worden ingebed en gestructureerd.

Terugkijkend op 2016 stellen wij vast dat rollen en verantwoordelijkheden steeds beter worden ingevuld, een belangrijke voorwaarde om BDO ook in de toekomst een succesvolle organisatie te laten zijn. Een organisatie waarin mensen elkaar prikkelen elke dag de hoogste kwaliteit te leveren. We zien de toekomst dan ook met vertrouwen tegemoet.

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



3 Het kwaliteitsbeheersingssysteem

Het kwaliteitsbeleid van BDO is het uitgangspunt voor de opzet van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De doelen van ons kwaliteitsbeleid zijn:

- voldoen aan verwachtingen en behoeften van klanten en medewerkers;
- voldoen aan wet- en regelgeving;
- beheersen van risico's.

Voldoen aan verwachtingen en behoeften van klanten en medewerkers

Hetgeen klanten, medewerkers en de maatschappij van BDO mag verwachten en waarop zij BDO mogen aanspreken is opgenomen in de BDO Bedrijfscode. De Bedrijfscode geeft onze principes en kernwaarden aan. Deze Bedrijfscode is als het ware 'de kapstok' waaraan alle overige deelcodes – die tezamen het stelsel van kwaliteitsbeheersing – vormen, hangen. Zowel voor medewerkers als voor de organisatie is het noodzakelijk inzicht te hebben in hoe de gewenste kwaliteit eruit ziet en wanneer de kwaliteit toereikend is. Als deze doelstelling(en) niet duidelijk is/zijn, geeft dat onzekerheid over hoe om te gaan met tegenstrijdige belangen of praktische dilemma's.

Voldoen aan wet- en regelgeving

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

Beheersen van risico's

BDO heeft in haar strategische visie opgenomen dat topkwaliteit het succes van de dienstverlening bepaalt. Aan de uitvoering van elke strategie zijn risico's verbonden. Door de complexe marktdynamiek en de fundamentele veranderingen in het accountantsberoep bestaat de behoefte om sneller en uitvoeriger deze risico's te onderkennen en hierop te reageren. Dit hangt mede samen met de aard en de omvang van onze klantportefeuille en de bijbehorende BDO-identiteit. Het beheersen van risico's is voor een deel verankerd in de bestaande procedures en maatregelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het stelsel van kwaliteitsbeheersing is

ingericht alsmede op welke wijze intern toezicht wordt gehouden op de naleving (kwaliteitsbewaking). Het stelsel is gebaseerd op de uitgangspunten van ISQC-1 (International Standards on Quality Control). De volgende elementen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn in het vervolg van dit hoofdstuk uiteengezet:

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

CULTUUR EN LEIDERSCHAP

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

Cultuurprogramma BDO Horizon

Ten behoeve van het realiseren van een duurzame kwaliteitsgerichte cultuur is BDO eind 2015 gestart met het cultuurprogramma BDO Horizon. Dit programma heeft als doelstelling: *Gedrag van alle medewerkers en leidinggevendenden 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.*

We richten ons op het verbeteren van de omstandigheden waarbinnen professionals in staat worden gesteld om kwaliteit te leveren: Het kwaliteitsklimaat. Dat geeft de beste basis voor het leveren van topkwaliteit.

Met de BDO-strategie voor de komende jaren hebben we een duidelijke stip op de horizon: we willen de allerbeste service bieden aan onze klanten en daarbij steeds topkwaliteit leveren. Om dit doel te bereiken, hebben we een organisatie nodig waarin mensen worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. Daarom is BDO Horizon van

start gegaan, een kwaliteitsprogramma waarmee we onze kwaliteit altijd en overal op het hoogste niveau willen brengen.

BDO Horizon is een BDO-breed kwaliteitsprogramma dat regionaal wordt aangepakt. Hiervoor is een stuurgroep opgericht waarin zowel de Raad van Bestuur (RvB) als de Directie Audit & Assurance (DAA) is vertegenwoordigd. Daarnaast is een projectteam geformeerd die bestaat uit interne en externe professionals op het gebied van veranderingmanagement. In 2016 zijn de belangrijkste 11 kwaliteitsstippen gedefinieerd op basis van het cultuuronderzoek en aanvullend kwalitatief onderzoek in samenwerking met de Nyenrode Business Universiteit.

De 11 kwaliteitsstippen zijn:



In 2016 is het kwaliteitsprogramma in de eerste regio van start gegaan. In de eerste helft van 2017 zal binnen alle acht regio's het kwaliteitsprogramma zijn opgestart. In elke regio wordt gestart met een partnersessie, waarbij Dick den Braber, als voorzitter van de RvB een toelichting geeft op BDO Horizon. Tijdens deze sessie wordt eveneens uitgelegd wat er van partners verwacht wordt.

De volgende stap is het vormen van een regiokernteam (RKT), de 'kartrekkers' van BDO Horizon. Dit team gaat samen met het projectteam gedurende drie sessies aan de slag met de 11 thema's. Om voldoende rekening te houden met de specifieke aspecten van elke Line of Service, wordt het RKT verdeeld in subteams per Line of Service. Zij bepalen met welke thema's het eerst aan de slag wordt gegaan. Input voor de keuze van thema's vormt o.a. het BDO Cultuuronderzoek. Door zich te richten op enkele belangrijke thema's ontstaat focus. Later in het traject kunnen weer andere thema's worden gekozen.

Vervolgens vindt de kick-off van BDO Horizon plaats met alle medewerkers in de regio; een bijeenkomst waar onder andere Dick den Braber de strategie voor de komende jaren en het kwaliteitsprogramma toelicht. Tijdens deze dag gaan alle collega's uiteen om actief aan de slag te gaan met de gekozen stippen. Iedere BDO'er krijgt tijdens deze werksessies de kans zijn of haar mening te laten gelden over de thema's en het RKT te voorzien van relevante input.

Na afloop van de kick-off bijeenkomst trechtert het projectteam van BDO Horizon informatie die uit de werksessies naar voren is gekomen, om vervolgens samen met de verschillende subteams tot concrete acties te komen.

De verschillende subteams gaan samen met de collega's uit de praktijk aan de slag om het gewenste gedrag te concretiseren. Op deze wijze willen we dat de verandering vanuit de medewerkers plaatsvindt, waarbij de organisatie de juiste ondersteuning levert om onze strategie waar te maken. Tweewekelijks overlegt elk subteam met het projectteam over de voortgang en eventuele ondersteuning die nodig is.

Periodiek monitort het projectteam van BDO Horizon (door middel van enquêtes) hoe medewerkers de verschillende thema's ervaren.

Oscar van Agthoven is als lid van de Directie Audit & Assurance in elke regio zichtbaar betrokken tijdens het programma om de hoge prioriteit te onderstrepen.

Dit verandertraject is voor ons essentieel in het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur, waarin we werken aan continue kwaliteitsverbetering en een lerende organisatie realiseren.

Voorbeeldgedrag en tone at the top

De Raad van Bestuur (RvB) en Directie Audit & Assurance (DAA) communiceren op vele momenten over de visie, strategie en de gerichte acties om onze plannen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn nieuwsbrieven, landelijke beleidsdag, landelijke accountantsvergaderingen, verzorgen van sessies tijdens de summercourses en het bezoeken van regionale partnervergaderingen.

In 2016 is de DAA gestart met het ondersteunen van onze partners in het maken van de juiste keuzes als het gaat om de omvang van de individuele opdrachtportefeuilles, het sturen op een intensieve partnerbetrokkenheid, evenwichtige teambezetting met voldoende betrokkenheid van senior professionals en het sturen op het aanwezig zijn bij de teams. Om deze redenen hebben we normen geformuleerd voor de gewenste partnerbetrokkenheid en het besteden van uren aan opdrachten. Inmiddels zijn met (bijna) alle partners hierover specifieke afspraken gemaakt.

Ontwikkelen van onze partners

Het ontwikkelen van onze partners is in onze ogen essentieel om een klimaat te creëren waarin het leveren van topkwaliteit centraal staat. Dit staat ook centraal in onze beoordelings- en beloningsmethodiek.

Elk jaar maken de partners afspraken over de bijdrage die ze willen leveren aan de strategie en over de gewenste persoonlijke ontwikkeling die ze willen doormaken.

In het 1^e kwartaal van het jaar daarna wordt vastgesteld of de partner zijn of haar doelstellingen heeft gerealiseerd. In het jaarlijkse gesprek, het zogeheten TOPP (Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners)-gesprek worden de prestaties besproken en worden weer nieuwe afspraken gemaakt voor het komende jaar. De partner maakt een zelfevaluatie op onder andere de thema's: kwaliteit, leiderschap, klant- en resultaatbijdrage. Elke partner ontvangt evaluaties van klanten en medewerkers.

Deze evaluaties worden vastgelegd en besproken in het TOPP-gesprek dat wordt gevoerd door een lid van de Raad van Bestuur (RvB), een lid van de Directie Audit & Assurance (DAA) en/of de praktijkleider.

De benoeming van partners is het afgelopen jaar gewijzigd waarbij de DAA een prominente rol heeft in het gehele proces, van het vooraf goedkeuren van het opnemen van senior managers in het selectietraject, het jaarlijks volgen van de ontwikkeling van de kandidaat en het voorafgaand aan het afronden van het traject vaststellen van de vaktechnische kwaliteit.

In het benoemingstraject speelt de selectiecommissie een belangrijke rol in het beoordelen van de gewenste competenties van de kandidaat. De selectiecommissie speelt een rol bij alle partnerbenoemingen ongeacht de Line of Service en wordt benoemd door de RvB. De voorzitter van de selectiecommissie is een externe en daarmee onafhankelijk. Nadat het selectietraject positief is afgerond, doet de DAA een voorstel voor benoeming aan de RvB. De RvB of de Vergadering van Partner-aandeelhouders benoemt partners in de Audit & Assurance-praktijk na goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC).

Afgelopen jaar heeft voor de 3^e keer de partneracademie in een exclusieve strategische samenwerking met Nyenrode Business Universiteit plaatsgevonden. BDO audit partners en senior auditors gaan letterlijk weer terug naar de collegebanken voor inspirerende masterclasses en werken met Nyenrode aan business cases rondom de thema's verandervermogen, cultuur en leiderschap.

Daarnaast is in 2016 gestart met het Audit Refreshment Programma. Ook dit programma is in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit tot stand gekomen. Het Audit Refreshment Programma is voor audit partners en richt zich op een stevige opfrissing van de vaktechnische kennis op het gebied van controle. Uiteraard is hierbij naast verdieping van de kennis over controlestandaarden (NV COS) en andere wet- en regelgeving voor accountants, ook aandacht voor het aanscherpen van de controleaanpak, de integratie van IT en professionele oordeelsvorming.

ONZE MENSEN

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

Cultuuronderzoek

Een belangrijke meting die BDO heeft uitgevoerd is het cultuuronderzoek om een indicatie te krijgen van een aantal belangrijke cultuurkenmerken. De resultaten zijn in februari 2016 beschikbaar gekomen. In het cultuuronderzoek is onder meer aandacht besteed aan de coaching en de beleving van kwaliteit binnen de Audit & Assurance-praktijk.

Coaching

In het onderzoek is coaching gemeten met vragen die betrekking hebben op 1) de ontwikkelgerichtheid van de organisatie en 2) de persoonlijke ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden binnen BDO.

Sterke punten ten aanzien van de ontwikkelgerichtheid van BDO is dat er tijd en ruimte is om dilemma's te bespreken op een zodanige manier dat men er van kan leren. Ook geeft het aan dat kwaliteitsreviews gedeeld worden om er samen van te leren. Te versterken punten zijn het evalueren van leidinggevend en het toepassen van feedbackinstrumenten zoals 360 graden feedback. Steeds vaker worden deze middelen ingezet ter evaluatie en ontwikkeling. Zowel de directie als de HR-professionals vervullen hier een stimulerende rol.

Wat betreft de persoonlijke ontwikkeling en opleidingsmogelijkheden komt de goede begeleiding van junioren door senioren als een sterk punt uit het onderzoek naar voren. Ook geeft men aan dat er tijd en ruimte is om opleidingen te volgen, die bovendien goed aansluiten bij de specifieke wensen en behoeften van medewerkers. Dit neemt niet weg dat men aangeeft dat sommige leidinggevend alerter zouden kunnen reageren op signalen over werkdruk.

De resultaten van de cultuurmeting zijn voor BDO aanleiding geweest om het begeleidings- en coachingssysteem het komend jaar verder te verbeteren.

Kwaliteit

Uit het cultuuronderzoek komt kwaliteit als een herkenbaar thema naar voren waar volop aan gewerkt wordt. Men geeft aan dat kwaliteit leeft, er wordt over gesproken en er is een gemeenschappelijk kader. De concrete veranderingen in de kwaliteitsgerichte cultuur zijn voldoende zichtbaar in de praktijk en in 2016 zijn er nog extra initiatieven toegevoegd aan de al bestaande maatregelen om het belang van de noodzakelijke ontwikkelingen te ondersteunen.

Voorts toont het onderzoek dat de sturing op kwaliteit door de leiding als positief en duidelijk ervaren wordt. Kwaliteit leeft als zodanig en medewerkers merken op dat zij geprikkeld én gewaardeerd worden om kwaliteit te leveren.

De uitkomsten van het cultuuronderzoek is voor ons aanleiding geweest om het leveren van topkwaliteit verder centraal te stellen en richten ons bij het verbeteren op de omstandigheden waarbinnen professionals in staat worden gesteld om kwaliteit te leveren: het kwaliteitsklimaat. Dat geeft de beste basis voor het leveren van Topkwaliteit. De feitelijke verbetering van de dagelijkse zaken vindt plaats in het onderlinge contact in de eigen praktijk en tussen de praktijken in een regio. Dat is waar de cultuur van BDO echt wordt beleefd. Dat is waar de (klimaat)verbetering zal plaatsvinden.

Om deze klimaatverbetering gestalte te geven in de praktijk is BDO in 2016 een cultuurprogramma gestart, BDO Horizon. Met de BDO-strategie voor de komende jaren hebben we een duidelijke stip op de horizon: we willen de allerbeste service bieden aan onze klanten en daarbij steeds topkwaliteit leveren. Om dit doel te bereiken, hebben we een organisatie nodig waarin mensen worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. Daarom is BDO Horizon van start gegaan, een kwaliteitsprogramma waarmee we onze kwaliteit altijd en overal op het hoogste niveau willen brengen.

Talentmanagement

De talenten van onze mensen optimaal inzetten. Dat is wat we willen bereiken met talentmanagement. De focus op talentmanagement is in de eerste plaats bedoeld om de doorstroming van talent binnen onze organisatie zo goed mogelijk te laten plaatsvinden. Belangrijk uitgangspunt is daarbij, dat de ontwikkeling van medewerkers in lijn ligt met onze strategie en dat het beoordelen en ontwikkelen dichtbij de dagelijkse praktijk plaatsvindt.

Talentmanagement moet inzichtelijk maken hoe en waarop een BDO-professional wordt beoordeeld en welke stappen zij in hun loopbaan kunnen maken. Ook willen we de eigen verantwoordelijkheid van BDO-professionals voor talentontwikkeling stimuleren en faciliteren. Om toegevoegde waarde te kunnen leveren is het belangrijk dat medewerkers zich continu ontwikkelen en hun vakbekwaamheid vergroten. Niet alleen op professioneel, maar ook op persoonlijk vlak. BDO schept daarvoor de randvoorwaarden door gerichte opleiding en coaching. Naast het overbrengen van vaktechnische kennis en vaardigheden, zijn ook het bevorderen van het kwaliteitsbewustzijn en het verder verduidelijken van onze normen en waarden belangrijke doelen van het interne opleidingsprogramma.

De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vormt een aandachtspunt in het kader van de jaarlijkse beoordelingen. Daarnaast zien wij specialiseren als middel om de kwaliteit te verhogen. Het beste uit jezelf halen, doen waar je goed in bent en je talenten gebruiken: deze boodschap blijft nog steeds actueel.

In het model voor talentontwikkeling binnen BDO bestaat een direct verband tussen onze kernwaarden (Professioneel, Pragmatisch, Persoonlijk en Passie), onze strategische keuzes voor de komende jaren, de competenties en houding die noodzakelijk worden geacht om de kernwaarden goed in te kunnen vullen en de concrete verwachtingen ten aanzien van performance van de BDO-professional. Deze aspecten zijn per profiel specifiek afgestemd op de eisen per Line of Service (LoS). Er is een voortdurende aansluiting tussen de doelen van de organisatie en de wens van de professional zich te ontwikkelen. BDO verschaft duidelijkheid omtrent verwachtingen van professionals en staf. Die duidelijkheid wordt verwoord in de Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) per profiel en per LoS. Er kunnen daarnaast ook individuele afspraken worden gemaakt. BDO is helder omtrent de beoordeling van de totale performance. De beoordeling vindt zoveel mogelijk plaats op basis van objectieve metingen. De subjectieve elementen uit de beoordeling worden met toelichting onderbouwd.

Aannamebeleid en werving

BDO onderscheidt zich op de arbeidsmarkt als een werkgever waar persoonlijke en duurzame inzetbaarheid centraal staat. Dit wordt nagestreefd door het bewaken van de persoonlijke balans, een persoonlijke benadering en door de verplichting om je als professional te blijven ontwikkelen. Mensen kiezen vooral voor het persoonlijke karakter van onze organisatie in combinatie met onze eis om je talenten continu te ontwikkelen. Onze kwaliteitsgerichte visie blijkt ook uit de manier waarop wij ons als werkgever

profilieren richting de arbeidsmarkt. In het kader van onze strategie is in 2016 het HR Masterplan 'relatie & kwaliteit' verder geïmplementeerd. Dit plan is, onder andere, gericht op de verhoging van de kwaliteit van de instroom en de verbetering en uniformering van de instroomselectie. Ons recruitmentproces is gericht op het binnenhalen van starters die voldoen aan het basisprofiel en die in de breedte over de juiste talenten en competenties beschikken. Door het proces op een uniforme wijze te laten plaatsvinden bereiken we een goede kwalitatieve instroom binnen alle Lines of Service en op alle locaties. Onze aannameprocedure bestaat uit een psychologisch assessment en verschillende interviews. Na aanname volgt een uitgebreid programma om de BDO'er zo goed mogelijk te introduceren binnen onze organisatie. Ieder kwartaal wordt een introductiebijeenkomst georganiseerd voor alle nieuwe collega's. In deze bijeenkomst komen de BDO-cultuur, de ontstaansgeschiedenis en de organisatie als geheel aan bod. De Raad van Bestuur (RvB) speelt daarin een prominente rol, door een interactieve presentatie te geven. Op de locatie worden nieuwe collega's praktisch begeleid door een collega en is er coaching door de partners. Hierdoor voelen medewerkers zich snel op hun plek. Daarnaast is er een uitgebreid trainingsprogramma wat later in dit verslag beschreven wordt.

Professionele ontwikkeling

BDO is, net als branchegenoten, een doorstroomorganisatie. Continue ontwikkeling is een voorwaarde als professional en dus ook als BDO'er. Als je bij BDO binnenkomt vanuit een hogeschool of universiteit volg je de startersacademie. Hierin zijn alle noodzakelijke trainingen opgenomen om naast je opleiding tot registeraccountant optimaal te starten in de praktijk. Na het eerste jaar volg je de talentacademie. Hierin is een uitgebreid trainingsprogramma opgenomen om je te ontwikkelen naar de functie van junior manager. In dit trainingsprogramma is er uiteraard veel aandacht voor onze audit methodologie en audit software (APT). Daarnaast is er een uitgebreid vaardighedenprogramma. In het komend jaar zal dit worden uitgebreid door de implementatie van een nieuw BDO-breed coachings- en begeleidingstraject. Voorafgaand aan de benoeming tot junior manager volgt een ontwikkelingsassessment. In dit assessment krijgt de kandidaat inzicht in cognitieve capaciteiten, het huidige gedrag, talenten, drijfveren, de hieruit voortvloeiende sterke en minder sterke punten en de ontwikkelbaarheid van de competenties. Hiermee verkrijgt de junior manager goed inzicht om samen met een HR-adviseur aan de slag te gaan met zijn of haar ontwikkeling.

Na de benoeming tot junior manager volg je de managementacademie. Deze academie is gericht op een verdere verdieping van kennis en vaardigheden, maar er wordt daarnaast

ook aandacht besteed aan leidinggeven, integriteit en de professioneel kritische instelling. Voorafgaand aan de promotie naar senior manager wordt een selectieassessment gedaan. In het selectieassessment wordt ingegaan op de persoonlijkheid, talenten, denkvermogen en ontwikkelingspotentieel. Op basis van het assessment en het huidige functioneren besluit de Directie Audit & Assurance (DAA) in samenspraak met de praktijkleider van de kandidaat of aanmelding voor het selectietraject naar partner kan plaatsvinden. Begeleiding van de senior manager vindt plaats door middel van interne en/of externe coaches.

Beoordelen en belonen

Ons beoordelings- en beloningsbeleid is gericht op het stimuleren van gedrag dat past bij onze vier kernwaarden. Belangrijke onderdelen zijn het leveren van kwaliteit, samenwerken en een resultaat willen halen in het realiseren van onze strategische doelstelling. Om een duidelijk onderscheid te maken kennen we de volgende drie profielen: talentprofiel, managementprofiel en partnerprofiel. Voor elk profiel zijn specifieke competenties gedefinieerd met hieraan gekoppelde Kritische Performance-Indicatoren (KPI). De KPI is een meer gedetailleerde beschrijving van het gedrag dat valt onder de betreffende competentie. Naast het beoordelen op basis van de competenties per profiel worden ook de nakoming van gemaakte afspraken over te leveren prestaties beoordeeld. Deze gemaakte afspraken kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het leveren van een bijdrage aan het presenteren tijdens vaktechnisch overleg, lid zijn van een interne werkgroep, uitvoeren van kwaliteitsreviews, recruitment of een docentschap. Op basis van de score op de competenties en de score op het nakomen van gemaakte afspraken wordt de totaalscore vastgesteld. Voorafgaand aan het invullen van de beoordeling vinden gesprekken plaats waarbij de leidinggevendenden de input over het functioneren van de individuele medewerker bespreken. Deze input is onder meer gebaseerd op de opdrachtbeoordelingsformulieren (OEF) die medewerkers gedurende het jaar invullen. Het gesprek met de medewerker vindt altijd plaats door twee beoordelaars. De beloning van de medewerker wordt bepaald op basis van de functie en de doorgemaakte ontwikkeling. In elke functiegroep zijn salarisranges vastgesteld.

Voor medewerkers in de Audit & Assurance-praktijk is in 2016 de mogelijkheid geïntroduceerd tot een zogenaamde kwaliteitsbonus. Deze bonus wordt uitgekeerd als er sprake is van een eindscore die blijkt geeft van het behalen van de afgesproken doelen en persoonlijke ontwikkeling en hoge scores op de competenties die samenhangen met kwaliteit en coaching. Deze bonus varieert van een kwart tot een half maandsalaris. Alle scores en argumentatie worden beoordeeld door de Directie Audit & Assurance (DAA) alvorens tot

toekenning van de bonus wordt besloten. Naast deze kwaliteitsbonus is het mogelijk om voor bijzondere prestaties een bonus te ontvangen. Elk jaar is een door de Raad van Bestuur (RvB) bepaald percentage van de loonsom hiervoor beschikbaar. Om voor deze bonus in aanmerking te komen is een voldoende voor kwaliteit het uitgangspunt.

Kennisontwikkeling

Opleiding en training

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

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

Daarnaast is de Summercourse verplicht voor de professionals in de auditpraktijk. De inhoud van de trainingen in de Summercourse is gericht op het verdiepen van de kennis van de door BDO gehanteerde controleaanpak alsmede actuele vaktechnische ontwikkelingen. Daarnaast zijn door de Directie Audit & Assurance (DAA) meerdere e-learningen met afsluitende toets verplicht gesteld voor alle senior medewerkers.

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

In 2016 heeft de DAA besloten om te starten met een Audit Refreshment Programma. Dit programma is in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit tot stand gekomen.

Het Audit Refreshment Programma is voor audit partners en richt zich op een stevige opfrissing van de vaktechnische kennis op het gebied van controle. Uiteraard is hierbij naast verdieping van de kennis over controlestandaarden (NV COS) en andere wet- en regelgeving voor accountants, ook aandacht voor het aanscherpen van de controleaanpak, de integratie van IT en professionele oordeelsvorming.

Kwaliteitsindicator

	2016	2015
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerkers (interne en externe) opleiding	173,0	179,8

Inspiratiesessies

In 2016 is een start gemaakt met de zogenaamde BDO-inspiratiesessies, georganiseerd rond de vier cultuurwaarden: Professionaliteit, Passie, Persoonlijk en Pragmatisme. Ieder kwartaal wordt een sessie gehouden waar (senior) managers en partners elkaar interactief inspireren en inzichten over vak, ontwikkeling en BDO met elkaar delen. Groot voordeel van de sessies is dat het ook een mooi platform biedt voor de vergroting van het interne netwerk en zo een bijdrage kan leveren aan de interne samenwerking.

Permanente Educatie

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

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

Diversiteit & Inclusiviteit

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

Kwaliteitsindicatoren:

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

2016	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
Aantal	53	118	557	728
Ratio (% van het totaal)	7%	16%	77%	100%

2015	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
Aantal	49	110	475	634
Ratio (% van het totaal)	8%	17%	75%	100%

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

	2016	2015
Partners	3,9%	3,9%
(Senior) Managers	13,1%	23,1%
Overige	15,1%	17,6%
Totaal	13,9%	17,4%

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

	2016	2015
Partners	16,4	17,3
(Senior) Managers	9,1	9,6
Overige	2,8	3,3
Gemiddeld	9,4	10,1

Het betreft de totale werkervaring bij BDO. BDO beschikt niet over de gegevens inzake de gehele werkervaring van werknemers.

Aantal overuren en percentage t.o.v. totaal aantal contractueel beschikbare uren

	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
Overuren 2016	1.474	11.654	52.661	65.789
% overuren (t.o.v. contracturen)	1,3%	4,5%	5,0%	4,6%
Overuren 2015	1.565	4.245	44.004	49.814
% overuren (t.o.v. contracturen)	1,4%	1,8%	4,9%	4,0%

ETHIEK, ONAFHANKELIJKHEID EN INTEGRITEIT

Integriteit en onafhankelijkheid maken onderdeel uit van de grondhouding die diep moeten zijn verankerd in het handelen van individuen. Het bewaken van de integriteit van de organisatie hangt samen met vrijwel alle andere onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Cultuur en gedrag spelen een belangrijke rol. Het gaat erom de juiste keuzes te maken vanuit intrinsieke overtuiging of vanuit maatschappelijk besef, ook als er niemand kijkt. Het is belangrijk dat de verwachtingen die de organisatie op dit terrein heeft van partners en medewerkers, voldoende duidelijk zijn en de dilemma's waarmee professionals geconfronteerd worden moeten meer open besproken worden in de vorm van dilemmatraining. Deze aspecten maken onderdeel uit van het cultuurprogramma BDO Horizon.

BDO Gedragscode: integriteit

De BDO Gedragscode is een nadere uitwerking van onze ambitie en onze kernwaarden zoals verwoord in de BDO Bedrijfscode. De BDO Gedragscode geeft in algemene principes weer welk gedrag bepalend is voor de realisatie van onze ambitie en het zijn van een integere, vertrouwde adviseur of onafhankelijke accountant. De BDO Gedragscode vormt het kader voor professionele integriteit en professionele verantwoordelijkheid.

De verankering van de BDO Gedragscode dient te leiden tot het gewenste gedrag van onze partners en medewerkers in situaties waarbij we samenwerken in een team en werken met klanten. De basis is hierbij: wij gaan respectvol, open en eerlijk met elkaar om. Het handelen van medewerkers van BDO moet steeds zijn gericht op het tegengaan respectievelijk voorkomen van:

- verstrengeling van belangen;
- betrokkenheid bij strafbare feiten en wetsovertredingen die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of de financiële markten kunnen schaden;
- relaties met klanten die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of de financiële markten kunnen schaden.

Het gewenste gedrag komt als volgt tot uiting in de BDO Gedragscode, verdeeld naar de vier kernwaarden van BDO: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch:

#1 PERSOONLIJK



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

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

#3 PROFESSIEEEL



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

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

#2 PASSIE



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

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

#4 PRAGMATISCH



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

- Wij communiceren eerlijk en open, met zo kort mogelijke communicatielijnen;
- Wij maken heldere afspraken met elkaar;
- Wij brengen complexe vraagstukken terug tot de essentie;
- Wij brengen objectief en onderbouwd onze adviezen uit;
- Wij formuleren concrete en bondige adviezen;
- Wij leveren een verzorgd eindproduct;
- Wij zijn bereikbaar en komen afspraken na binnen de afgesproken deadline;
- Wij werken gestructureerd en efficiënt;
- Wij ontwikkelen nieuwe, innovatieve en effectieve producten en diensten;
- Wij brengen adviezen uit die passen bij de behoefte van de klant.

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

Beroepseed

In 2016 zijn – gedurende de Summercourse – speciale sessies belegd om de beroepseed af te leggen door registeraccountants werkzaam in de Audit & Assurance-praktijk. Met het afleggen van de eed belooft of verklaart een accountant onder meer te handelen in het algemeen belang en zich te houden aan de wetten en regelgeving die op zijn beroep van toepassing zijn. Tijdens het afleggen van de beroepseed hebben we alle medewerkers aanvullend gevraagd om zich te committeren aan de Gedragscode van BDO. Dit commitment is tot uitdrukking gebracht door het zetten van een handtekening op grote posters met daarop de kernwaarden van BDO.

Onafhankelijkheid

Omdat het beginsel van onafhankelijkheid de essentie van de maatschappelijke functie van de controlerend accountant raakt, zijn procedures en richtlijnen opgesteld inzake persoonlijke onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van BDO als organisatie. Deze procedures en richtlijnen zijn afgeleid van de IESBA Code of Ethics en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO). De risk manager is tevens benoemd tot 'onafhankelijkheidsfunctionaris' en wordt bij het houden van toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften ondersteund door de afdeling Quality & Risk Management (QRM).

Inrichting Independence desk

Het beoordelen van vraagstukken naar aanleiding van de ViO wordt ondersteund door de inrichting van een 'Independence desk'. De risk manager, twee partners van het Bureau Vaktechniek (BVT) en medewerkers van de afdeling QRM en BVT maken onderdeel uit van deze Independence desk. Hierdoor wordt gewaarborgd dat onafhankelijkheidsregels voor accountants op uniforme wijze worden uitgelegd binnen de organisatie. Belangrijke vraagstukken waar de Independence desk zich in 2016 op heeft gericht zijn:

- Samenloop van dienstverlening tussen assuranceopdrachten en non-assurance-opdrachten;
- Langdurige betrokkenheid van de accountant bij assuranceopdrachten;
- Geschenken en uitingen van gastvrijheid.

Implementatie Europese onafhankelijkheidsregelgeving

Op 17 juni 2016 zijn de Europese onafhankelijkheidsregelgeving en de gewijzigde Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten in werking getreden. De implementatie van de Verordening heeft binnen het (inter)nationale netwerk van BDO geleid tot verscherpte aandacht voor het (tijdig) uitvoeren van conflict-of-interest checks (COI) voor EU PIE's (Public Interest Entities) en de hieraan gelieerde entiteiten (moeder- en dochterondernemingen).

Wij hebben onze interne procedures hierop aangepast en een inventarisatie van bestaande dienstverlening door het internationale netwerk voor EU PIE's uitgevoerd teneinde na te gaan of sprake is van verboden dienstverlening voor buiten Nederland maar binnen de EER gevestigde gelieerde entiteiten van OOB controleklanten die tijdig beëindigd moet worden.

Centrale cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure

Mede in het kader van de door de accountantsorganisatie gehanteerde procedure van centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie vindt een beoordeling plaats van de onafhankelijkheid van de bij de uitvoering van de opdracht betrokken externe accountants (en de accountantsorganisatie). In het geautomatiseerde cliënt- en opdrachtacceptatieformulier (COF) wordt via diverse vragen en geautomatiseerde controles vastgesteld of mogelijke bedreigingen bestaan voor de onafhankelijkheid van het controleteam en BDO. Deze onafhankelijkheidsbeoordeling ziet onder meer toe op fee-verhoudingen, samenloop van dienstverlening, mogelijke zakelijke relaties met een klant en de langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke accountant. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, wordt in COF geautomatiseerd het akkoord van de verantwoordelijke accountant gevraagd alsmede de identificatie van de mogelijke bedreigingen en de uit hoofde van de ViO noodzakelijke overwegingen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt Quality & Risk Management (QRM) actief betrokken in het acceptatieproces.

Langdurige betrokkenheid

In artikel 28 van de ViO is een regeling opgenomen die toeziet op de bedreigingen uit hoofde van langdurige betrokkenheid bij een assuranceklant. Langdurige betrokkenheid van de externe accountant of senior teamlid leidt tot een bedreiging van de onafhankelijkheid die een maatregel vereist. Na een betrokkenheid van 7 jaar zal ten minste jaarlijks overwogen moeten worden dat geen sprake is van een bedreiging uit hoofde van vertrouwdschap en/of eigen belang. Wanneer de eindverantwoordelijke accountant concludeert dat er geen sprake is van een onaanvaardbaar risico voor de onafhankelijkheid, is het nemen van maatregelen niet vereist.

Het uitgangspunt van ons roulatiebeleid is om alle externe accountants en overige senior teamleden na uiterlijk 7 jaar te laten rouleren zodat geen bedreiging als gevolg van langdurige betrokkenheid bestaat. Bij OOB's moet de key assurance-partner na 5 jaar rouleren.

Uitzonderingen bij niet-OOB klanten – langere betrokkenheid dan 7 jaar – zijn (tijdelijk) mogelijk, worden ondersteund door een per klant opgesteld roulatieplan. Hierdoor zal ook het aantal te treffen mitigerende maatregelen tot een minimum beperkt blijven. In het BDO-beleid is tevens aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden wanneer sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid:

- Roulatie: het terugtreden van de eindverantwoordelijke accountant of het senior lid uit het assurance-team, waarna ten minste een afkoelingsperiode van 2 jaar in acht wordt genomen;
- Gefaseerde roulatie: als sprake is van meerdere senior teamleden die langdurig betrokken zijn, zal het nieuw toegetreden senior teamlid het werk van de niet gerouleerde teamleden kunnen reviewen;
- Independence review gericht op onafhankelijkheidsrisico's;
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB).

Met ingang van 17 juni 2016 vindt bij OOB's na maximaal 10 jaar kantoorroulatie plaats. Voor de implementatie van deze regelgeving zijn overgangsbepalingen van toepassing. Onze interne procedures waarborgen dat tijdig wordt voldaan aan deze roulatieverplichting.

Jaarlijkse opgave medewerkers en partners

Het formulier 'Onafhankelijkheid' voor medewerkers en het compliance statement voor partners wordt jaarlijks aan alle medewerkers en partners verstuurd en vraagt informatie over het voorafgaande jaar. De volgende onderwerpen zijn opgenomen in het formulier:

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

Een jaarlijkse opgave van partners en medewerkers is een sluitstuk in het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het is immers een momentopname en een bevestiging van hetgeen binnen de BDO-organisatie bekend is (of hoort te zijn). Naar aanleiding van de review op de jaarlijkse compliance statements zijn twee schendingen opgelegd. Deze schendingen hadden betrekking op het niet-tijdig aanleveren van het compliance statement.

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

Nevenfuncties

Medewerkers en partners hebben toestemming nodig voor het aanvaarden van nevenfuncties. De nevenfuncties van medewerkers worden goedgekeurd door de regiovoorzitter, partners hebben toestemming van de Raad van Bestuur (RvB) nodig. De afdeling Quality & Risk Management (QRM) ondersteunt de RvB wanneer aanvragen voor nevenfuncties door partners worden gedaan. Bij het formuleren van advies aan de RvB omtrent het aanvaarden van nevenfuncties, toetst QRM aan het beleid dat BDO heeft vastgesteld omtrent het aanvaarden van nevenfuncties. Het is voor BDO'ers in beginsel niet toegestaan om:

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

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

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

Beleggingsbeleid

Het beleggingsbeleid voor partners is – naast het bewaken van onafhankelijkheid – ook gericht op investeringen en beleggingen die door individuele partners worden gehouden. Hiermee worden verdere waarborgen getroffen voor een integere en beheerste bedrijfsvoering door de organisatie. Het (gezamenlijk) houden van belangen door partners brengt risico's met zich mee die liggen op het terrein van reputatie- en imagoschade wanneer deze investeringsactiviteiten in opspraak raken. Op grond van dit beleggingsbeleid is het bijvoorbeeld niet toegestaan om:

- met één of meer partners, medewerkers of klanten een gezamenlijk financieel belang te houden;
- financiële belangen in entiteiten te houden die niet binnen een redelijke termijn beëindigd kunnen worden of overdraagbaar zijn;
- vermogen door middel van een volmacht in handen te geven van een vermogensbeheerder.

Restricted entities

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

Anti-corruptie

In 2016 is in de APT Library een verplichte in te vullen vragenlijst opgenomen om het controleteam in staat te stellen de risico's omtrent corruptie bij de klant in kaart te brengen. In de vragenlijst zijn aanwijzingen voor corruptie en de 'red flags' bij iedere aanwijzing opgenomen.

Het controleteam dient de overwegingen ten aanzien van de aanwijzingen van corruptie te documenteren. Bij alle potentiële 'risks of material misstatement' ten aanzien van corruptie is consultatie bij het Bureau Vaktechniek (BVT) verplicht. In overleg met het BVT wordt vervolgens bepaald of een specialist moet worden ingeschakeld.

GEHEIMHOUDING EN VERTROUWELIJKHEID

Het beschermen van informatie is binnen BDO een van de hoogste prioriteiten. De digitalisering van informatie speelt hierin een cruciale rol. Bij het uitvoeren van controle-opdrachten maken alle accountants gebruik van de Audit Process Tool (APT). Elk daarin aangemaakt dossier bevindt zich in een beveiligde en afgeschermdde omgeving en is uitsluitend toegankelijk voor medewerkers die daartoe tot de eindverantwoordelijke partner in staat zijn gesteld. BDO heeft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot informatiebeveiliging vastgelegd in het 'BDO-informatiebeveiligingsbeleid' en het bijbehorende Informatiebeveiligingshandboek. In het beleid worden tevens de algemene beveiligingseisen beschreven.

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

Information Security Management System (ISMS)

Sinds januari 2015 is BDO ISO27001 gecertificeerd. ISO27001 is een internationale norm voor informatiebeveiliging. Alle maatregelen uit de ISO27001-norm zijn geïmplementeerd en audits op deze maatregelen zijn uitgevoerd door een extern geaccrediteerde partij en door BDO IT audit.

De uitkomst van de externe audit was bevredigend. BDO voldoet aan de vereisten zoals deze in de ISO27001-norm zijn vastgesteld. Nieuwe maatregelen die moeten worden geïmplementeerd, zijn opgenomen in het BDO Beveiligingsjaarplan.

Risicoanalyse

Op grond van de ISO27001-norm is BDO jaarlijks verplicht een analyse uit te voeren om de risico's, die samenhangen met informatiebeveiliging, te identificeren. In 2016 zijn door de CISPO gesprekken gevoerd met de stafhoofden en verschillende directieleden (per Line of Service) om vast te stellen welke risico's BDO loopt op dit terrein. Uit deze gesprekken blijkt dat – vanzelfsprekend – een sterke samenhang bestaat tussen informatiebeveiliging en de dagelijkse beroeps- en praktijkuitoefening. Geïdentificeerde risico's zijn hierbij:

- Tekort aan personeel;
- Overtreden of het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of contractuele afspraken;
- De kwaliteit van de dienst.

In 2016 vindt opvolging plaats ten aanzien van een verdere integratie van de risicoanalyse in het kader van informatiebeveiliging.

Privacy en gegevensverwerking

Wijziging Wet bescherming persoonsgegevens

Met ingang van 1 januari 2016 is een wijziging van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) in werking getreden die een meldplicht regelt voor datalekken.

Algemene Verordening Gegevensbescherming

Op 25 mei 2018 treedt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de nieuwe Europese wet voor databescherming, in werking. Om BDO voor te bereiden op deze verordening wordt door de CISPO een Privacy Programma uitgevoerd om de actiepunten op te volgen.

Bewustwording informatiebeveiliging

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging te bevorderen is er in 2016 een e-learning module over informatiebeveiliging verplicht gesteld voor alle medewerkers van BDO. Deze e-learning activeert informatiebewustzijn op een positieve wijze en stimuleert zo het gewenste gedrag. Er wordt gefocust op het herkennen van risicovolle situaties, niet het kennen van de voorgeschreven regels. Ook worden er regelmatig nieuwsitems op het intranet BISON gepubliceerd om medewerkers te attenderen op de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. In 2017 wordt deze e-learning over informatiebeveiliging uitgebreid met een aantal nieuwe modules. Deze e-learning is wederom verplicht gesteld voor alle medewerkers.

CLIËNT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

Door BDO wordt een systeem van centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie gehanteerd. Dit vloeit onder meer voort uit hoofde van de naleving van de wetgeving waarin is bepaald dat de accountantsorganisatie opdrachten tot het verrichten van wettelijke controles accepteert en niet de individuele accountant. Ook vormt deze procedure onderdeel van het integraal risicomanagementsysteem voor de organisatie.

Aanvaarden en continueren van opdrachten

Bij cliënt- en opdrachtacceptatie is de vraag: willen en kunnen we de klant bedienen? Elementen die hierbij een rol spelen zijn integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid. De procedure voor centrale cliënt- en opdracht(her)acceptatie geldt voor de gehele BDO-organisatie. De verantwoordelijke partner dient voor elke nieuwe opdracht en – jaarlijks – voor elke doorlopende accountantsopdracht een geautomatiseerd cliënt- en opdracht(her)acceptatieformulier (COF) in te vullen. Hierin worden overwegingen inzake integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid verder uitgewerkt. Indien bijvoorbeeld voor de uitvoering van een bepaalde opdracht accreditatie is vereist, wordt dit door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) getoetst. Indien een partner niet is geaccrediteerd voor het uitvoeren van de opdracht, zal QRM een andere eindverantwoordelijke partner aanwijzen. Wanneer sprake is van mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid wordt QRM actief betrokken in het acceptatieproces. In 2016 was QRM bij circa 7.600 formulieren (COF) actief betrokken bij de opdrachtaanvaarding (2015: 5.070).

Voor alle nieuwe opdrachten moet een COF worden ingediend. Op het moment dat een COF voor een nieuwe opdracht bij een assurancerelatie wordt ingediend, vraagt het systeem automatisch het akkoord van de verantwoordelijke accountant. In COF wordt – naast het akkoord – aan de accountant verzocht de overwegingen inzake mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid vast te leggen. QRM ziet toe op het gebruik van COF voor alle nieuwe opdrachten bij assurancerelaties.

De kwalificatie van het risicoprofiel van de opdracht vindt plaats door QRM. QRM beoordeelt of voor het uitvoeren van de opdracht dusdanig specifieke kennis noodzakelijk is dat aanvullende voorwaarden worden gesteld en/of beheersmaatregelen worden getroffen. Hieronder vallen onder meer een verplichte consultatie bij Bureau Vaktechniek (BVT) of aanwijzingen ten aanzien van de teambezetting. Bij controleopdrachten bij

OOB's en bij een aantal, door QRM, aangewezen wettelijke controleopdrachten wordt een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) uitgevoerd.

Om topkwaliteit te kunnen leveren en zorgvuldig om te gaan met de inzet van onze medewerkers is BDO kritisch op het aannemen van nieuwe en het continueren van bestaande controleopdrachten. Mede hierom is de betrokkenheid van de Directie Audit & Assurance vergroot bij het aanvaarden van nieuwe opdrachten. In 2016 hebben wij meer dan ooit afscheid genomen van klanten, nieuwe klanten niet geaccepteerd en afgezien van deelname in tenders.

Accreditatie

BDO geeft invulling aan haar kwaliteitsbeleid door onder meer accreditatienormen op te stellen, waarbij specifieke ervarings- en deskundigheidseisen worden gesteld aan het uitvoeren van bepaalde opdrachten. Door het stellen van dergelijke accreditatienormen voor professionals wordt gewaarborgd dat de dienstverlening professioneel is en tegen een hoge kwaliteitsstandaard wordt geleverd. Accreditatie is vereist voor het uitvoeren van:

- reguliere assuranceopdrachten (behoudens beoordelingsopdrachten);
- assuranceopdrachten bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) zoals beursfondsen;
- assuranceopdrachten bij verzekeringsmaatschappijen (OOB en niet-OOB);
- US GAAP/US GAAS en SOx-opdrachten;
- opdrachten op basis van IFRS;
- assuranceopdrachten bij pensioenfondsen;
- due diligence werkzaamheden door fiscalisten;
- IT-gerelateerde assuranceopdrachten onder NV COS 3000-3699;
- bepaalde type(n) bijzonder onderzoeken.

Daarnaast zijn door de branchegroepen woningcorporaties, zorg en gemeenten nadere voorwaarden gedefinieerd over de inzet van branchespecialisten op bepaalde typen opdrachten. Om te kunnen voldoen aan de opleidingsvereisten van het interne accreditatiestelsel verzorgen het Bureau Vaktechniek (BVT) en BDO Global specifieke verplichte trainingen voor geaccrediteerde accountants. In 2016 zijn de volgende update trainingen verzorgd voor geaccrediteerde accountants in de auditpraktijk:

- IFRS Advanced;
- US GAAP;
- Internal control over Financial Reporting (SOx 404).

De afdeling QRM ziet toe op het naleven van de gestelde accreditatievereisten:

- De accreditatie voor reguliere controles en OOB's, wordt toegekend voor één jaar. QRM voert jaarlijks een analyse uit op het te behalen urencriterium;
- De accreditatie voor de overige categorieën wordt toegekend voor 2 jaren. QRM voert elke 2 jaar een analyse uit waarbij verzocht wordt om QRM onderbouwd te informeren over onder meer ervaringsuren en opleiding.

BDO internationaal

In een aantal gevallen is het noodzakelijk om voor acceptatie van de cliënt- en/of opdracht internationaal een conflict check uit te voeren. Dit is noodzakelijk in de situatie waarbij de klant:

- een beursfonds betreft;
- een dochtermaatschappij van een buitenlands beursfonds is (hierbij extra aandacht voor dochters van US-beursfondsen);
- een wettelijke controleopdracht verstrekt waarbij BDO Nederland als groepsaccountant optreedt en er sprake is van buitenlandse deelnemingen.

Alle in- en uitgaande internationale conflict checks worden uitgevoerd via een door BDO Global beschikbaar gestelde tool. Deze tool is toegankelijk via het intranet Connect, hiermee kan iedere partner en/of medewerker binnen BDO een uitgaande conflict check initiëren. De door een partner of medewerker geïnitieerde conflict check vereist goedkeuring van de Independence Champion (IC) of Independence Champion Deputy alvorens deze naar de beoogde ontvangers (BDO Member Firms) wordt gestuurd. De risk manager vervult de rol van Independence Champion en enkele medewerkers van de afdeling Quality & Risk Management (QRM) verrichten de taken van de IC Deputy voor BDO Nederland. Een conflict check kan naar specifieke BDO Member Firms, alle BDO Member Firms in een regio of naar alle BDO Member Firms worden gestuurd. QRM ziet toe op het versturen van conflict checks, hiermee wordt tevens beoogd de administratieve belasting van het gehele netwerk te verminderen.

In 2016 heeft BDO Nederland 3.673 verzoeken (2015: 3.042) ontvangen van andere Member Firms. In de afgelopen jaren is een constante stijging zichtbaar van het aantal verzoeken.

Omzet

De totale omzet over het boekjaar 2016 van BDO Nederland bedraagt € 249,4 miljoen. De samenstelling van de omzet van BDO Nederland wordt hierna nader toegelicht.

Bedragen in € miljoen	2016	2015
Audit & Assurance	88,3	75,0
Accountancy & Bedrijfsadvies	79,3	77,0
Belastingadvies	61,3	62,2
Advisory	20,5	17,7
TOTAAL	249,4	231,9

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

2016 - Bedragen in € miljoen	BDO Audit & Assurance	Overige vennootschappen	Totaal BDO
<i>Wettelijke controleklanten OOB</i>			
Wettelijke controleopdrachten	2,3	-	2,3
Overige assuranceopdrachten	0,3	-	0,3
Overige dienstverlening	-	0,2	0,2
Totaal wettelijke controleklanten OOB	2,6	0,2	2,8
<i>Wettelijke controleklanten niet-OOB</i>			
Wettelijke controleopdrachten	51,8	-	51,8
Overige assuranceopdrachten	2,2	-	2,2
Overige dienstverlening	-	18,4	18,4
Totaal wettelijke controleklanten niet-OOB	54,0	18,4	72,4
Overige klanten	31,7	142,5	174,2
TOTAAL	88,3	161,1	249,4

2015 - Bedragen in € miljoen	BDO Audit & Assurance	Overige vennoot- schappen	Totaal BDO
<i>Wettelijke controleklanten OOB</i>			
Wettelijke controleopdrachten	2,0	-	2,0
Overige assuranceopdrachten	-	-	-
Overige dienstverlening	-	-	-
Totaal wettelijke controleklanten OOB	2,0	-	2,0
<i>Wettelijke controleklanten niet-OOB</i>			
Wettelijke controleopdrachten	45,0	-	45,0
Overige assuranceopdrachten	1,4	-	1,4
Overige dienstverlening	-	21,2	21,2
Totaal wettelijke controleklanten niet-OOB	46,4	21,2	67,6
Overige klanten	26,6	135,7	162,3
TOTAAL	75,0	156,9	231,9

UITVOERING VAN OPDRACHTEN

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

Het accountantsdossier

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

In overeenstemming met de controlestandaarden dient het accountantsdossier 2 maanden na ondertekening van de verklaring te zijn afgesloten ('de 60-dagen-eis'). De naleving van deze eis wordt met behulp van de Audit Process Tool (APT) geautomatiseerd afgedwongen (nadien alleen nog leesrechten) en is door BDO teruggebracht naar 10 dagen.

Beschikbaar stellen van voldoende tijd, mensen en middelen

BDO heeft in 2016 circa 1.600 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles waarvan 46 bij een Organisatie van Openbaar Belang (OOB). BDO dient er als organisatie voor te zorgen dat de bezetting op deze controleopdrachten op een juiste wijze wordt ingevuld en dat de externe accountant in voldoende mate de beschikking krijgt over kwalitatief goede medewerkers. In het huidige stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt hieraan opvolging gegeven door een accreditatiestelsel. Ook wordt door de afdeling Quality & Risk Management (QRM) per (controle)opdracht gevraagd naar de wijze waarop de bezetting van de opdracht wordt vormgegeven. Onder omstandigheden vraagt QRM na op welke wijze een bepaalde expertise in het team is geborgd. In 2016 is intern veelvuldig gesproken over acceptatie van nieuwe opdrachten in de situatie waarbij een mogelijk tekort aan voldoende professioneel deskundig personeel dreigt. In dit kader is ook intensief met externe accountants gesproken over de aard, omvang en risico's in hun opdrachtportefeuille. Dit heeft er meer dan ooit toe geleid dat opdrachten niet zijn aanvaard (of niet zijn gecontinueerd).

Uit deze gesprekken blijkt dat de meeste externe accountants een hoge werkdruk ervaren die niet alleen wordt veroorzaakt door de omvang van de portefeuille, maar ook vanwege onduidelijkheid over de exacte verwachtingen ten aanzien van kwaliteit. Het gaat dan zowel om de verwachte rol van de externe accountant (betrokkenheid) als om de dossiervereisten ('wat is de norm'). BDO ziet hierin een belangrijk aandachtspunt en beoogt door de inzet van reviews met een duidelijk coachend karakter (zoals hot reviews en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's)) het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren. Deze reviews worden uitgevoerd door de Practice Review Unit (PRU).

Het totaal aantal uren door partners besteed aan controleopdrachten bij OOB's en

niet-OOB's is in 2016 met 3% gestegen ten opzichte van 2015. Het totaal aantal uren besteed aan controleopdrachten bij OOB's en niet-OOB's is ten opzichte van 2015 met 15% gestegen tot 814.531 uren. Het aantal medewerkers (inclusief partners) in de controlepraktijk is in 2016 gestegen naar 728.

De relatieve betrokkenheid van partners is ten opzichte van 2015 gedaald. Dit wordt veroorzaakt door een sterke toename van het aantal overige medewerkers en de door hen bestede uren op controleopdrachten. De Directie Audit & Assurance (DAA) heeft voor 2017 duidelijke kaders geschetst over de verwachte partnerbetrokkenheid en de maximale omvang van een portefeuille. De DAA zal periodiek toezien op de naleving hiervan.

Kwaliteitsindicator:

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

2016	Controle OOB	In %	Controle niet-OOB	In %	Totaal	In %
Partners	1.854	10,3%	43.040	5,4%	44.894	5,5%
(Senior) Managers	4.477	24,9%	118.365	14,9%	122.842	15,1%
Overige medewerkers	11.643	64,8%	635.152	79,7%	646.795	79,4%
Totaal	17.974	100%	796.557	100%	814.531	100%

2015	Controle OOB	In %	Controle niet-OOB	In %	Totaal	In %
Partners	2.010	12,3%	41.575	6,0%	43.585	6,2%
(Senior) Managers	5.065	30,9%	106.898	15,5%	111.963	15,8%
Overige medewerkers	9.314	56,8%	542.925	78,5%	552.239	78,0%
Totaal	16.389	100%	691.398	100%	707.787	100%

Kwaliteitsindicator:

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

2016	Uren besteed controle OOB		Uren besteed controle niet-OOB		Uren besteed overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	1.854	2%	43.040	46%	11.135	12%	38.021	40%	94.050
(Senior) Managers	4.477	2%	118.365	54%	26.900	12%	68.342	32%	218.084
Overige medewerkers	11.643	1%	635.152	70%	88.581	10%	177.848	19%	913.224
Totaal	17.974	2%	796.557	65%	126.616	10%	284.211	23%	1.225.358

2015	Uren besteed controle OOB		Uren besteed controle niet-OOB		Uren besteed overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	2.010	2%	41.575	45%	12.693	14%	36.868	39%	93.146
(Senior) Managers	5.065	3%	106.898	54%	25.941	13%	59.140	30%	197.044
Overige medewerkers	9.314	1%	542.925	71%	75.207	10%	142.011	18%	769.457
Totaal	16.389	2%	691.398	65%	113.841	11%	238.019	22%	1.059.647

Kwaliteitsindicator:

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

IT-specialisten	2016	2015
Controle OOB in uren	656	537
In %	3,6%	3,3%
Controle niet-OOB in uren	27.220	26.858
In %	3,4%	3,9%

Door de betrokkenheid van IT-specialisten wordt de kwaliteit van de controle vergroot. De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klienten is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De relatieve daling van de inzet van specialisten bij niet-OOB klienten wordt verklaard door de stijging van het aantal bestede uren door het controleteam.

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

	2016 in uren	In %	2015 In uren	In %
Overige specialisten	12.120	1,5%	11.612	1,6%

BDO Delivery Center

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

Investerings in technologie en methodologie

BDO investeert jaarlijks in nieuwe en bestaande technologie en methodologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van tools als Audit Process Tool (APT). Daarnaast is onder meer geïnvesteerd in de ontwikkeling van BDO Advantage en datamining. De totale investeringen in 2016 bedragen circa € 0,9 miljoen.

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

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

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

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

De afdeling Quality & Risk Management (QRM) kan tevens besluiten om – bijvoorbeeld bij opdrachten met een verhoogd risicoprofiel – een 'vrijwillige' OKB in te plannen. Op deze wijze is de OKB een instrument dat wordt ingezet om de kwaliteit van de beroepsuitoefening voor een individueel dossier te waarborgen. De vastlegging van het toewijzen van een OKB'er aan de opdracht vindt plaats in het traject van opdrachtacceptatie (COF). In overeenstemming met het rapport 'In het publiek belang' wordt aan minimaal twee opdrachten per partner een OKB toegewezen.

BDO zal in 2017 verdere uitwerking geven aan het OKB-beleid waarin meer vastomlijnde kaders worden opgenomen op basis waarvan een OKB wordt toegewezen aan een dossier. Het belang van vastomlijnde kaders stijgt mede als gevolg van de verdere toename van het aantal OKB's. Deze toename volgt enerzijds uit wettelijke vereisten en anderzijds als gevolg van het intensiveren van het toezicht op de beroepsuitoefening van individuele partners.

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

De pool van OKB'ers is gedurende 2016 uitgebreid door de enorme toename in het aantal OKB's en het gebrek aan beschikbare uren bij de bestaande OKB'ers. Voor 2017 wordt gestreefd naar een meer 'dedicated' groep van OKB'ers. Hiermee beogen we de kwaliteit en effectiviteit van de OKB verder te vergroten (experts).

Teneinde de verwachtingen – die samenhangen met de tijdsbesteding die een OKB'er moet besteden aan de uitvoering van een OKB – concreet te maken, heeft de Directie Audit & Assurance (DAA) normen gesteld aan het minimaal aantal te besteden uren aan een OKB.

In 17% van het aantal OKB's wordt gebruik gemaakt van externe OKB'ers. BDO is van mening dat de inzet van externe OKB'ers een sterke maatregel vormt voor dossiers waarbij sprake is van onafhankelijkheidsbedreiging of dossiers welke om andere redenen als risicovol worden aangemerkt. Externe OKB'ers worden tevens ingezet om de eerder genoemde beperkingen op het terrein van capaciteit aan te vullen.

QRM heeft voor de controle van de jaarrekeningen over het boekjaar 2015 146 OKB's toegewezen (2014: 69). In 2016 zijn 82 'vrijwillige' OKB's voor boekjaar 2015 uitgevoerd. Dit aantal 'vrijwillige' OKB's hangt samen met het beleid dat aan minimaal twee opdrachten per partner een OKB wordt toegewezen.

In het kader van het toezicht op de naleving van de OKB-procedure heeft de afdeling QRM geconstateerd dat in alle gevallen afronding van de OKB heeft plaatsgevonden vóór de afgiftedatum van de controleverklaring. De afdeling QRM heeft in 2016 een beoordeling uitgevoerd van het aantal door de OKB'er bestede uren aan de OKB. Op grond van deze analyse zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

Kwaliteitsindicator:

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 vrijwillige OKB's.

OKB	Aantal boekjaar 2015	Aantal boekjaar 2014
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	30	30
Overige OOB's	13	14
Opdrachten met verhoogd risicoprofiel	21	25
Vrijwillig	82	0
Totaal	146	69

Van het totaal aantal OKB's (146) hebben er 19 betrekking op een vrijwillige controleopdracht. Het percentage wettelijke controles waarop een OKB heeft plaatsgevonden is 8%.

Kwaliteitsindicator:

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

Aantal uren besteed door OKB'er	2.615
In %	2,4%

Bureau Vaktechniek

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

- goedgekeurde standaarden voor de praktijkuitoefening beschikbaar te stellen;
- een documentatiecentrum te beheren;
- complexe vaktechnische vraagstukken van professionals op te lossen;
- assistentie bij en afwikkeling van de verplichte consultatieprocedure;
- een review van IFRS-jaarverslagen van Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) voordat de accountantsverklaring wordt verstrekt;
- informatieverstrekking over diverse vaktechnische ontwikkelingen, onder andere via nieuwsbrieven;
- een deel van de vaktechnische opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

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

Kwaliteitsindicator:

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

	Partners	(Senior) Managers	Overige	Totaal
2016	1,4	9,4	6,1	16,9
2015	1,4	3,4	6,3	11,1

IFRS-review

Alle IFRS-jaarrekeningen worden gereviseerd voor afgifte van de accountantsverklaring. Voor jaarrekeningen van beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door het Bureau Vaktechniek (BVT). Voor jaarrekeningen van niet-beursfondsen wordt deze review uitgevoerd door IFRS-geaccrediteerde partners of senior managers. De afdeling Quality & Risk Management (QRM) voert een controle uit op de volledigheid van de verplichte review op de IFRS-jaarrekeningen. In 2016 is bij 44 (2015: 50) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review.

Alle ingevulde IFRS-checklisten worden naar BVT gestuurd zodat de effectieve werking van deze procedure kan worden beoordeeld. Hiermee kan BVT zich tevens een beeld vormen van veel voorkomende IFRS-issues in de controlepraktijk. Verdere guidance kan op grond hiervan ook aan de controlepraktijk worden gegeven.

Consultatieprocedure

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

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

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

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van het aantal afgeronde formele consultaties in 2016 door BVT.

Kwaliteitsindicator:

Aantal formele consultaties bij de afdeling vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle.

Consultaties	2016	2015
Afwijking van standaardverklaringen	335	312
Compliance met wet- en regelgeving	17	19
COS 4400 met rapportage derden	209	247
Externe verslaggeving	93	76
Overige	36	18
Totaal	690	672

Het aantal formele consultaties met betrekking tot controle en verslaggeving (445) is ten opzichte van 2015 licht gestegen (407).

In 2016 is in geen geval sprake van gecorrigeerde fundamentele fouten bij gecontroleerde ondernemingen waar BDO voorgaand jaar ook accountant was.

Verhouding tot de opdrachtgever

In lijn met het besluit van de NBA heeft BDO bij alle controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) sinds 2015 een uitgebreide controleverklaring verstrekt. In deze verklaring worden onder andere (ondernemingsspecifieke) onderdelen als de scoping van de audit bij groepscontroles, de gehanteerde controlematerialiteit en de kernpunten van de controle toegelicht. Bij de kernpunten worden de belangrijkste onderkende risico's besproken en welke controlewerkzaamheden de accountant daarop heeft uitgevoerd. In voorkomende gevallen wordt in de verklaring verwezen naar eventuele continuïteitsrisico's. De uitgebreide controleverklaring valt onder de regeling van verplichte consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT).

In ieder geval bij alle beursfondsen, maar ook bij een groot deel van de andere OOB's, heeft de externe accountant afspraken gemaakt om tijdens de vergadering van aandeelhouders het woord te voeren en daarbij zijn werkzaamheden toe te lichten.

Door aanpassingen in de formats voor de opdrachtbevestiging en rapportage ondersteunen wij de controleteams bij de rapportage aan de Raad van Commissarissen (RvC) van onze OOB-controleklanten over de verwachte en daadwerkelijke tijdsbesteding door de partner en overige teamleden aan de uitvoering van de controle. Hierbij wordt tevens onderbouwd hoe de inzet van deze uren, in combinatie met andere controlemethodieken, tot een kwalitatief goede controle leidt.

Klachten en civiele geschillen

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

Klokkenluiserregeling

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

Klachtenprocedure

BDO beschikt over een reglement inzake behandeling van klachten, welke op de website www.bdo.nl is gepubliceerd. Het reglement bepaalt dat een klacht ter kennis dient te worden gebracht aan de direct betrokkene van BDO. Als de klager van mening is dat de reactie van de direct betrokkene onbevredigend is, kan men de klacht indienen bij de Commissie Klachtbehandeling BDO. In 2016 is één klacht ontvangen gericht tegen een partner die tevens werkzaamheden verricht voor Audit & Assurance. Deze betreffende partner is geen externe accountant, de klacht hangt niet samen met de uitvoering van een assuranceopdracht.

Tuchtzaken accountants

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

In 2016 zijn de volgende tuchtzaken tegen bij BDO werkzame accountants aanhangig gemaakt of nog onderhanden bij de Accountantskamer en of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB):

- De accountant wordt onzorgvuldigheid verweten bij de uitvoering van de controle van de jaarrekening van Xeikon N.V. De Accountantskamer heeft een berisping opgelegd aan de betreffende accountant. BDO is in hoger beroep gegaan bij het CBB.
- De accountant wordt verweten dat de jaarrekening van een participatiefonds – waarbij hij een controleverklaring heeft verstrekt – onvoldoende inzicht verschaft. De Accountantskamer heeft deze klacht begin 2017 ongegrond verklaard.
- De accountant wordt verweten een onjuist rapport te hebben opgesteld ten behoeve van de curator. Op 24 augustus 2015 heeft de Accountantskamer alle onderdelen van de klacht ongegrond verklaard. De klager is in hoger beroep gegaan bij het CBB. De klacht is in maart 2017 ingetrokken.

In 2016 zijn de volgende tuchtzaken afgerond. Het betreft:

- De accountant wordt verweten dat hij een verkeerde indruk wekt over zijn betrokkenheid bij de samenstelopdracht. Alsmede wordt hem onzorgvuldigheid in de uitvoering van de opdracht verweten. Einde 2016 heeft de Accountantskamer de klacht gedeeltelijk ongegrond verklaard en gedeeltelijk niet-ontvankelijk. De klager is hierover in beroep gegaan bij het CBB.

- De accountant wordt verweten dat hij als accountant – die de hoogst mogelijke aansprekbare positie bekleedt binnen de BDO-organisatie als claimmanager – zijn ogen sluit voor de misstanden bij BDO waarover hij uitvoerig is geïnformeerd. Einde 2016 heeft de Accountantskamer de klacht gedeeltelijk ongegrond verklaard en gedeeltelijk niet-ontvankelijk. De klager is hierover in beroep gegaan bij het CBb.

Civiele procedures

In 2016 zijn BDO Audit & Assurance BV en een externe accountant gedagvaard in een civiele procedure, waarbij een schadevergoeding gevorderd wordt vanwege advisering bij een overname.

MONITORING

INTERN TOEZICHT

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

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

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

De compliance officer is een belangrijk aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers en voor de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als externe toezichthouder. De afdeling QRM oefent onafhankelijk toezicht uit op het kwaliteitsbeleid en het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit toezicht moet waarborgen dat binnen BDO de relevante (sectorspecifieke) wet- en regelgeving en de daarvan afgeleide interne regelgeving worden nageleefd. De uitkomsten van het onderzoek naar de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2016 zijn vastgelegd in een QRM-verslag dat door de compliance officer en de risk manager aan de beleidsbepalers wordt verstrekt. Dit verslag wordt ook besproken met de Raad van Commissarissen (RvC).

Kwaliteitsindicator:

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

	Partners	Senior Manager	Overige	TOTAAL
2016	1,8	3,7	3,0	8,5
2015	1,8	3,5	2,7	8,0

Schendingen

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

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

- 1 Een *tekortkoming* betreft een eenmalige overtreding van de regels en procedures, waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie.
- 2 Een *structurele tekortkoming* betreft het meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij niet direct gevolgen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering.

- 3 Een *schending* is het één of meerdere malen overtreden van de regels en procedures waarbij gevolgen kunnen bestaan voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de organisatie. De betrokkene wordt door Quality & Risk Management (QRM) op de hoogte gesteld. QRM rapporteert aan de Raad van Bestuur (RvB), die kan besluiten tot het opleggen van een bestuurlijke maatregel, zoals een schriftelijke waarschuwing.
- 4 Een *ernstige schending*: Blijvend opzettelijk negeren van de regels en procedures ondanks eerdere waarschuwingen en/of sancties dan wel een zodanige overtreding dat naar oordeel van de RvB de kwalificatie 'ernstige schending' gerechtvaardigd is.

De bevindingen en voorgestelde kwalificatie worden door QRM schriftelijk gerapporteerd aan de betrokkene, die de mogelijkheid heeft om hierop te reageren ('hoor en wederhoor'). Daarna worden de definitieve bevindingen en kwalificaties vastgelegd in het schendingenregister.

Meldingen AFM door compliance

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

- In 2016 zijn twee aanhangig gemaakte tuchtzaken aan de AFM gemeld (2015: 3).
- Er zijn vijf meldingen (2015: 13) gedaan inzake het tussentijds beëindigen van een wettelijke controleopdracht. Een van de gedane meldingen heeft betrekking op een Organisatie van Openbaar Belang (OOB).
- In 2016 zijn geen incidenten gemeld aan de AFM (2015: geen) via het M-formulier. In bijzondere situaties heeft QRM overleg met de AFM over een specifiek dossier. Een belangrijk doel van dit (ad hoc) overleg is om de AFM te informeren over de lopende zaken en mogelijke bijzonderheden. In 2016 is in vier situaties overleg gevoerd met de AFM.

Toezicht op de professionele dienstverlening

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

Practice Review Unit

Hoewel er voldoende bewustwording is ten aanzien van te realiseren kwaliteitsverbetering, worstelt de praktijk met enige regelmaat met de normstelling. Het monitoren van individuele professionals is daarom verankerd in een continu proces zodat steeds duidelijk is welke eisen de organisatie stelt aan de beroepsuitoefening en ook daarop toeziet. Dit proces betekent een constante aandacht voor coaching en review van dossiers van professionals door het uitvoeren van (tussentijdse) reviews en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's). Dit proces stelt de organisatie in staat continu te leren van tekortkomingen in de beroepsuitoefening en direct passende maatregelen te treffen als dat noodzakelijk is. De Practice Review Unit (PRU) geeft uitvoering aan de betreffende reviews en OKB's

Hot reviews

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

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)

De OKB is als maatregel reeds verankerd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De uitvoering en uitkomst van de OKB wordt vastgelegd in de daarvoor reeds beschikbare vragenlijst. De uitkomst van een OKB leidt – in beginsel – tot instemming van de OKB'er met de aard van de af te geven verklaring door de accountant. De OKB's worden uitgevoerd door een groep van aangewezen OKB'ers door de PRU.

Cold review

Cold reviews zijn toetsingen die plaatsvinden na afgifte van de verklaring. Cold reviews worden – zoveel als mogelijk – uitgevoerd door een toetsteam per dossier (4-ogen principe) dat is samengesteld uit de pool van toetsers verbonden aan de PRU.

Een cold review richt zich op bepaalde focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt altijd tot een oordeel over het gehele dossier. De toetsing van het dossier vindt risicogericht plaats, dit betekent dat het dossier niet noodzakelijk integraal wordt beoordeeld. Wanneer sprake is van een onvoldoende kwalificatie van een dossier wordt de betreffende partner verzocht herstel toe te passen. Herstel is erop gericht verder inzicht te krijgen op de mogelijke aanwezigheid van een fundamentele fout in de jaarrekening en/of twijfels omtrent de aard van de verstrekte controleverklaring.

In 2016 heeft de nadruk gelegen op het uitvoeren van hot reviews en OKB's door de PRU. Het coachend en lerende karakter van deze vorm van toetsingen is naar mening van BDO cruciaal om verdere kwaliteitsverbeteringen te realiseren. Een beperkt aantal toetsingen is ook nog achteraf uitgevoerd, het uitvoeren van deze repressieve toetsingen blijft noodzakelijk om ook voldoende inzicht te houden in de effectiviteit van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen in zijn geheel.

De mix tussen preventieve en repressieve dossiertoetsingen zal de komende jaren mede afhangen van de kwaliteit van de controlepraktijk en de verdere verbeteringen die hierbij worden gerealiseerd. In 2016 zijn voor elke partner ten minste twee OKB's en twee hot reviews uitgevoerd. In de publieke sector (woningcorporatie, zorg en gemeente) is het aantal OKB's geïntensiveerd.

In 2016 zijn 93 hot reviews uitgevoerd. In 14 dossiers is vastgesteld dat sprake is van meerdere significante bevindingen. Deze uitkomsten leren ons dat verdere verbeteringen mogelijk zijn in het vastleggen van de story-of-the-audit alsmede in het doorgronden van de AO/IB van de controleklant (en de hiermee samenhangende specifieke attentiepunten voor de controle). Ook de tijdigheid van de review binnen het controleteam is een concreet verbeterpunt om hiermee te voorkomen dat onvoldoende tijd of capaciteit resteert om corrigerend op te treden.

In 2016 zijn 11 cold reviews uitgevoerd en afgerond. In vier gevallen is vastgesteld dat sprake is van significante tekortkomingen in de controle. Nadere beoordeling van deze situaties heeft er niet toe geleid dat de aard van eerder afgegeven controleverklaringen ter discussie is komen te staan. De uitkomsten van deze reviews leren ons verder dat verbeteringen noodzakelijk zijn in het projectmanagement en de urenbesteding door de externe accountant op de opdracht. Hierbij speelt de omvang van portefeuilles en/of verkeerde prioriteitstelling door de betrokken accountant ook een rol.

De uitkomst van de reviews hebben voor de Directie Audit & Assurance (DAA) aanleiding gevormd om audit alerts uit te brengen op de onderdelen in de controle die verbeteringen behoeven. In de randvoorwaardelijke sfeer stuurt de DAA continu op de (minimale) betrokkenheid van partners bij de controle, de tijdsbesteding door partners en de beschikbaarheid van voldoende personeel om kwaliteit van de opdrachten te waarborgen.

Kwaliteitsindicator:

Aantal reviews uitgevoerd en afgerond in 2016

	Aantal	Meerdere significante bevindingen
Hot reviews	93	14
Cold reviews	11	4
Totaal	104	18

Kwaliteitsindicator:

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

Aantal uren besteed door reviewer	578
In %	1,8%

Oorzakenanalyse

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

Ook wordt hiermee beoogd verder inzicht te krijgen in de wijze waarop BDO-professionals zich verder kunnen ontwikkelen in het nemen van de juiste beslissingen op cruciale momenten. Het is daarbij belangrijk om in kaart te brengen wát het dan precies is in hun gedrag dat ontwikkeld moet worden. Het onderzoek richt zich op controleopdrachten waarvoor accountants een goedkeurende verklaring afgeven als de dossiers op orde zijn en dient antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat verstaan wij onder opdracht kwaliteit?
- Welke factoren bevorderen opdracht kwaliteit?
- Welke factoren belemmeren opdracht kwaliteit?
- Welk gedrag draagt bij aan opdracht kwaliteit en dient verder ontwikkeld te worden?

In 2016 zijn diverse gesprekken gevoerd met verschillende lagen in de organisatie teneinde antwoord te krijgen op de hiervoor opgenomen vragen. De uitkomst van dit onderzoek is in een afrondende fase en zal in 2017 worden gebruikt om verdere maatregelen te treffen om het kwaliteitsklimaat te optimaliseren.

Naast dit organisatiebrede onderzoek, zijn oorzakenanalyses uitgevoerd door de partners die meerdere onvoldoendes scores bij een review. Ook de betrokken toetsers is gevraagd voor de betreffende dossiers (en partners) een oorzakenanalyse uit te voeren. De oorzakenanalyses worden uitgevoerd op basis van een standaard vragenlijst waarin mogelijke oorzaken van het tekortschieten van kwaliteit zijn benoemd. Aan alle oorzaken moet een weging worden toegekend met een toelichting. Deze vragenlijsten vormen de basis voor een gesprek tussen de partner en een lid van de Directie Audit & Assurance (DAA).

Tijdens deze gesprekken wordt nagegaan of de partner de echte wil, drive en passie heeft om als extern accountant te functioneren in het huidige tijds- en kwaliteitsgewricht. Ook wordt gesproken over de dieperliggende oorzaken van de onvoldoende dossiers en of deze oorzaken weggenomen kunnen worden door het treffen van geschikte maatregelen. De betreffende partner zal vervolgens een verbeterplan moeten opstellen inclusief de persoonlijke visie op kwaliteit in de audit en de rol van externe accountant in het maatschappelijk verkeer.

BDO zal in 2017 verdere stappen zetten om de oorzakenanalyse bij fouten en incidenten te versterken. Een meer duidelijk afgebakende rol binnen de afdeling Quality & Risk Management (QRM) moet hieraan bijdragen. In samenhang met het organisatiebrede onderzoek zal dit leiden tot:

- inzicht in (dieperliggende) oorzaken die de kwaliteit positief en negatief beïnvloeden;
- het doorvoeren van veranderingen die kwaliteit structureel verhogen (in plaats van symptoombestrijding);
- het vergroten van het lerend vermogen van de controlepraktijk.

Kwaliteitsindicatoren

Het gebruik van kwaliteitsindicatoren draagt bij aan het verkrijgen van inzicht in het controleproces. Dit inzicht moet verder bijdragen om de kwaliteit van de uitvoering van wettelijke controles te beheersen. De kwaliteitsindicatoren die BDO gebruikt als onderdeel van haar monitoring zijn – in de relevante passages – opgenomen in dit verslag en sluiten aan bij de NBA-handreiking 1135 publicatie kwaliteitsindicatoren. De kwaliteitsindicatoren die zijn opgenomen in dit rapport zijn nog niet volledig. Het ultieme doel is om een set kwaliteitsindicatoren te verzamelen die een voorspellend vermogen hebben ten aanzien van kwaliteit. Hiervoor zal ook meer inzicht moeten worden verkregen in de factoren die kwaliteit bevorderen of juist belemmeren. In 2016 is per kwartaal een set aan kwaliteitsindicatoren gerapporteerd aan de Directie Audit & Assurance.

EXTERN TOEZICHT

In het kader van het doorlopend toezicht verrichten de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en andere toezichthouders, zoals de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) en de Accountantsdienst Rijk (ADR), periodiek dossieronderzoeken. Daarnaast doet de AFM onderzoek naar de opzet van de maatregelen die accountantsorganisaties doorvoeren om cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke controles te verhogen.

Naast onze eigen ambities geven de (sectorbrede) bevindingen en aanbevelingen van de AFM een sterke impuls aan de kwaliteit van wettelijke controles alsmede aan de kwaliteit van de organisatie in zijn geheel. Als vanzelfsprekend is het verbeteren van kwaliteit een continu proces dat de gehele organisatie raakt. BDO boekt hier vooruitgang maar moet tegelijkertijd vaststellen dat de eigen ambities nog niet gerealiseerd zijn.

AFM-onderzoek

De AFM heeft in 2015 een onderzoek in het kader van doorlopend toezicht uitgevoerd. In totaal zijn drie dossiers beoordeeld door de AFM. In ons transparantieverslag 2015 hebben wij gerapporteerd dat de AFM tot de voorlopige conclusie is gekomen dat twee van de drie onderzochte wettelijke controles als 'onvoldoende' kwalificeren. BDO heeft hierin aanleiding

gezien om een zelfstandige beoordeling uit te voeren van de bevindingen en voorlopige conclusie van de AFM. Deze beoordeling heeft de basis gevormd voor een reactie naar de AFM. In deze reactie heeft BDO aangegeven dat ze het met een aantal van de door de AFM gerapporteerde bevindingen niet eens is. Interpretatieverschillen over de toepassing van de controlestandaarden spelen hierbij een rol.

In oktober 2016 heeft BDO het definitieve rapport van de AFM ontvangen voor de betreffende dossiers, de eerdere conclusies van de AFM zijn daarin ongewijzigd. De AFM verzoekt BDO gepaste (herstel)maatregelen om eventuele overtredingen naar het verleden toe te redresseren en herhaling in de toekomst te voorkomen.

Verder heeft de AFM aangegeven dat zij verwacht dat BDO de uitkomsten van dit onderzoek betreft in haar proces van oorzakenanalyses (een onderdeel van de implementatie van verbetermaatregelen) en onderzoekt wat de dieperliggende oorzaken zijn die ten grondslag liggen aan de onvoldoende kwaliteit van de wettelijke controles die in dit onderzoek zijn betrokken. De AFM benadrukt ook dat als BDO onvoldoende voortgang of doortastendheid betracht bij de implementatie van de verbetermaatregelen, de AFM zal overwegen formele handhavingsmaatregelen te nemen om de benodigde voortvarende en doortastende implementatie verder af te dwingen, zowel in opzet als in werking.

In het transparantieverlag 2015 heeft BDO eveneens aangegeven dat het onderzoek naar één van de geselecteerde dossiers nog moest worden afgerond door de AFM.

In 2016 is het rapport met voorlopige bevindingen en conclusies ontvangen van de AFM over het betreffende dossier. De AFM komt hierbij tot de (voorlopige) conclusie dat het dossier als 'onvoldoende' kwalificeert. In aanvulling stelt zij dat BDO er niet voor heeft gezorgd dat de externe accountant de controleverklaring bij de jaarrekening heeft ondertekend nadat de controlewerkzaamheden zijn verricht en vastgelegd (artikel 11, lid 4 Bta).

De uitkomst van het AFM-onderzoek naar de drie betreffende dossiers is erg teleurstellend en past niet bij de ambitie van BDO om topkwaliteit te leveren. Om haar moverende redenen heeft de AFM het onderzoek bij de overige OOB-kantoren stilgelegd waardoor het aantal dossiers dat bij BDO getoetst is, beperkt is gebleven tot drie. Dit aantal is niet representatief voor een oordeel over de kwaliteit van de gehele controlepraktijk, niettemin is het een stevig

signaal dat we er nog niet zijn en dat verdere reflectie op de uitkomst noodzakelijk is. BDO heeft inmiddels een robuust pakket aan maatregelen getroffen en hierover gecommuniceerd naar de AFM. Waar nodig zijn door BDO organisatorische en/of individugerichte maatregelen getroffen. In aanvulling wordt een organisatiebrede oorzakenanalyse uitgevoerd. De uitkomst van het onderzoek zal in 2017 verder betekenis moeten krijgen bij het uitwerken van de organisatiespecifieke kwaliteitsindicatoren en KPI's als instrumenten van de Directie Audit & Assurance (DAA) om te sturen op kwaliteit. Ook geeft het onderzoek inspiratie om op een andere manier te kijken naar de cultuur en de elementen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing die cruciaal zijn om een lerende organisatie te waarborgen.

De AFM heeft – tot op heden – het rapport met voorlopige bevindingen over het derde dossier nog niet definitief gemaakt.

Het onderzoek van de AFM is voor BDO verder aanleiding geweest om te spreken over de mogelijke oorzaken van geconstateerde tekortkomingen in dossiers met de individuele accountants. Externe accountants geven nadrukkelijk aan meer guidance van de organisatie te willen op onderdelen van de beroepsregelgeving met een overwegend conceptueel karakter (zoals NV COS 600). Het verder verduidelijken van de norm van de dossiervereisten blijft een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. In 2015 en 2016 zijn tools en nadere instructies uitgevaardigd ter ondersteuning van de controleteams in de planning en uitvoering van de controlewerkzaamheden op specifieke onderdelen (testen van interne beheersing, controle van schattingen en de betrouwbaarheid van het lijstwerk).

Op basis van het eigen onderzoek dat BDO heeft uitgevoerd naar de dossiers die door de AFM zijn beoordeeld, is overigens niet gebleken dat de aard van de eerder afgegeven controleverklaringen onjuist was en/of dat de jaarrekeningen aanpassingen behoefde.

AFM-onderzoek verander- en verbetermaatregelen

In 2016 heeft de AFM onderzoek verricht naar de opvolging van de aandachtspunten uit het Dashboard 2015 en de *werking* van de ingezette verandering met bijbehorende toekomstgerichte maatregelen. In het Dashboard 2015 zijn de scores uit het in 2015 door de AFM uitgevoerde onderzoek naar de opzet opgenomen. In maart 2016 heeft BDO van de AFM een informatieverzoek ontvangen dat toeziet op de opvolging van de volgende aandachtspunten uit het Dashboard 2015:

Bestuur	De uitwerking van het 'in control' zijn van de organisatie m.b.t. het monitoringinstrumentarium, de meetindicatoren en de rapportagelijijn naar het bestuur.
Kwaliteitsgerichte cultuur	Het verkrijgen van inzicht in de actuele organisatiecultuur.
	De uitwerking van de kwaliteitsgerichte cultuur m.b.t. het concreet gewenste gedrag van medewerkers in onderlinge samenwerking en lerend vermogen.
Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking	Het verkrijgen van inzicht in de oorzaken die de kwaliteit van wettelijke controles positief en negatief beïnvloeden.
Relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving	Het verkrijgen van inzicht in de kwaliteitsbelemmerende en verhogende factoren die samenhangen met het functioneren in een netwerk.
Verandering	Het concretiseren van de verandervisie (wie, wat en hoe).

BDO is in 2016 diverse projecten gestart welke gerelateerd zijn aan de thema's uit het AFM Dashboard.

In de periode mei-november 2016 heeft de AFM onderzoek verricht naar de werking van de ingezette verander- en verbetermaatregelen. Daarbij is aangesloten bij het Dashboard 2015. De drie thema's betroffen: beheersing, intern toezicht en gedrag & cultuur. De AFM heeft haar onderzoek verricht op basis van informatie uit eerdere onderzoeken en een aanvullend informatieverzoek in juni 2016. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Bestuur (RvB), Directie Audit & Assurance (DAA), Raad van Commissarissen (RvC) en medewerkers uit diverse lagen van de organisatie. De AFM heeft met medewerkers gesproken over de mate waarin zij de ingezette verandering en (bij)sturing naar de in opzet door BDO vormgegeven kwaliteitsgerichte cultuur herkennen.

De uitkomsten van dit onderzoek worden door de AFM teruggekoppeld in een kantoor-specifieke rapportage. Dit rapport hebben wij tot op heden nog niet ontvangen. De AFM heeft tevens aangekondigd in 2017 een generieke rapportage uit te brengen dat publiek zal worden gedeeld.

Inspectieonderzoek PCAOB

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

Op 29 juni 2016 heeft de PCAOB een draft inspection report gestuurd. BDO heeft haar reactie aan de PCAOB gegeven voor zowel het publieke deel (I) als het niet-publieke deel (II), dit heeft niet geleid tot belangrijke aanpassingen in het rapport.

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

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

Voor de geselecteerde dossiers hebben inmiddels herstelwerkzaamheden plaatsgevonden. Deze herstelwerkzaamheden hebben geen aanwijzingen gegeven dat de aard van de eerder afgegeven controleverklaringen onjuist was en/of dat de jaarrekeningen aanpassingen behoeften.

BDO is inmiddels in constructieve dialoog met de PCAOB teneinde verdere (herstel)maatregelen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing te bespreken (remediation plan).

Beoordeling SiSa en WNT door Accountantsdienst Rijk

In 2016 heeft de Accountantsdienst Rijk (ADR) dossierreviews uitgevoerd, gericht op de controleverklaring van de accountant bij de jaarrekening 2015 van een aantal gemeenten waarvan de Single information, Single audit (SiSa)-bijlage onderdeel uitmaakt. Het doel van deze reviews is om vast te stellen dat de controle, voor zover deze verband houdt met de SiSa-verantwoording, is uitgevoerd in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Drie dossiers zijn beoordeeld door de ADR. Voor alle dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de controle van de bijlage SiSa.

Tevens zijn reviews uitgevoerd gericht op het beoordelen van de kwaliteit van de accountantscontrole op de WNT (Wet normering topinkomens)-verantwoording. Er is onderzoek gedaan naar de opzet en uitvoering van de accountantscontrole, waarbij de onderzoeksvraag is gesteld of het controleprotocol WNT in de praktijk juist is toegepast. De ADR heeft twee dossiers onderzocht. De ADR heeft aangegeven positief te zijn over de wijze waarop BDO omgaat met het vergroten van de kennis over de WNT binnen de organisatie door middel van e-learnings en training. Tegelijk constateert de ADR dat de WNT-controle in de geselecteerde dossiers ontoereikend is uitgevoerd. Deze controles zijn onvoldoende diepgaand uitgevoerd en onvoldoende gedocumenteerd. De specifieke vereisten van het WNT-controleprotocol (o.a. de materialiteit) zijn onvoldoende nageleefd. Bureau Vaktechniek (BVT) heeft tezamen met de branchegroep Publieke Sector opvolging gegeven aan de bevindingen.

De uitkomst van deze reviews hebben ertoe geleid dat de werkprogramma's van de WNT en SiSa (op onderdelen) zijn herzien.

Beoordeling subsidiecontrole

In 2016 heeft de ADR terugkoppeling gegeven over een dossierreview die is uitgevoerd ter beoordeling van de werkzaamheden van BDO inzake de verantwoording van een subsidieproject. Bij de dossierreview heeft de ADR onderzocht of de controlewerkzaamheden van BDO zijn uitgevoerd in overeenstemming met de beroepsvoorschriften, hierbij is met name aandacht besteed aan de in het controleprotocol genoemde voorwaarden. Het dossier is als 'toereikend' beoordeeld.

Inspectie van het Onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs heeft één dossier beoordeeld. Deze inspectie is naar tevredenheid verlopen (oordeel 'toereikend').

BEOORDELING EN BELONING EXTERNE ACCOUNTANTS

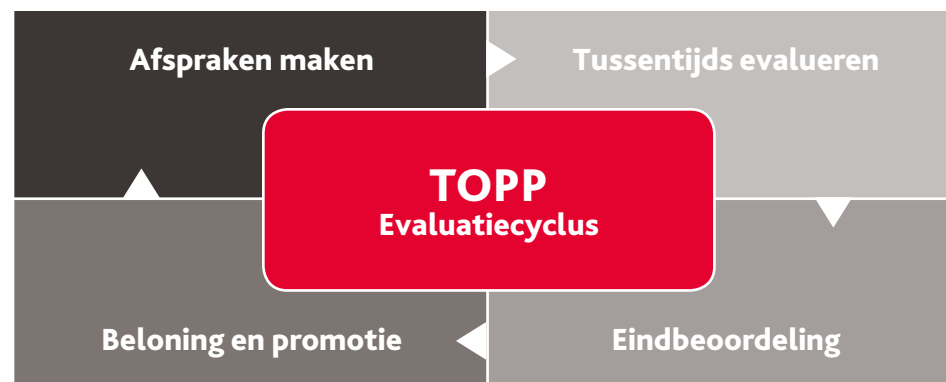
Kwaliteit telt

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

In 2016 is de beoordelings- en beloningscyclus voor partners aangepast. Dit betekent dat kwaliteit een nog prominentere plek heeft gekregen, onder andere door het beloningsniveau deels afhankelijk te laten zijn van het leveren van kwaliteit. Verder worden concrete afspraken gemaakt die gericht zijn op het bevorderen van kwaliteit zoals de partnerbetrokkenheid en het minimum aantal controle-uren.

Heldere verwachtingen

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



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

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

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

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

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

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

Stimuleren van voorbeeldgedrag

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

De Raad van Commissarissen (RvC) verleend eveneens goedkeuring voor de uiteindelijke partnerbenoeming.

Sancties

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

BDO Audit & Assurance B.V. heeft partners als externe accountants ingeschreven bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Er zijn equity en salary partners werkzaam bij BDO.

Equity partners zijn de kapitaalverstrekkers en in die zin de eigenaren van BDO. Salary partners dragen, net als de equity partners, een brede verantwoordelijkheid in de aansturing van een praktijk en het uitdragen van de vakinhoudelijke disciplines. In uitzonderingsgevallen kan een senior manager worden aangemerkt als externe accountant.

De Raad van Bestuur (RvB) heeft als taak zorg te dragen voor een breed gedragen bewustzijn dat kwaliteit steeds op topniveau dient te zijn.



4 Onze governance

JURIDISCHE EN ORGANISATORISCHE STRUCTUUR

Juridische structuur

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

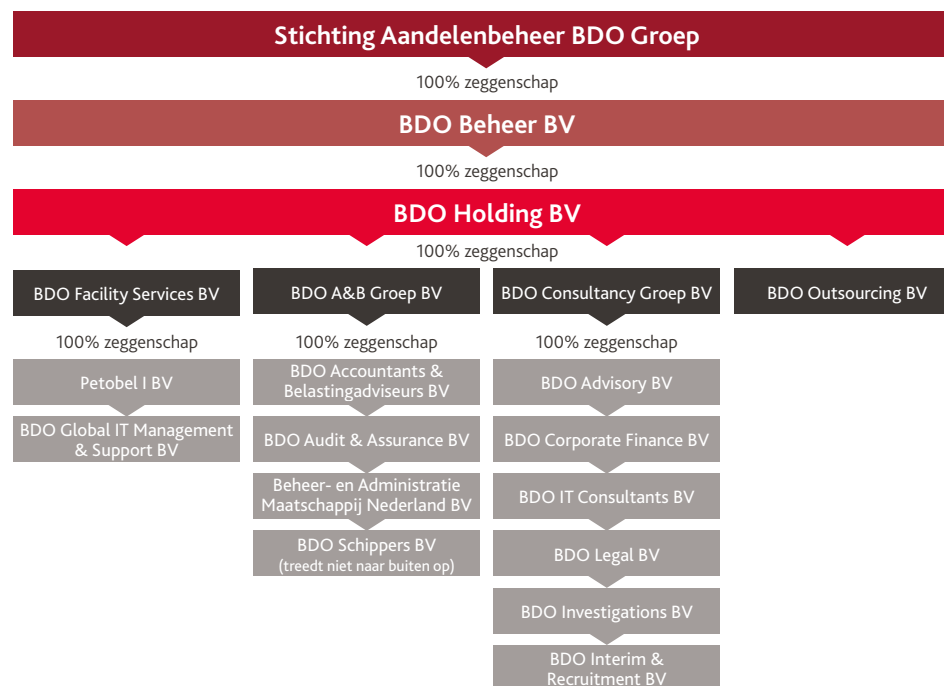
Voor een overzicht van de 28 vestigingen van BDO in Nederland verwijzen wij naar onze website (www.bdo.nl) waar de gegevens van alle vestigingen beschikbaar zijn. BDO heeft de vestigingen onderverdeeld naar acht regio's van waaruit controleopdrachten worden verricht.

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

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

De aandelen van BDO Holding B.V. zijn gecertificeerd en worden gehouden door de Stichting Aandelenbeheer BDO. De certificaathouders zijn aan BDO verbonden professionals. Zij opereren vanuit hun persoonlijke vennootschap en stellen hun arbeid en kunde middels een managementovereenkomst ter beschikking aan BDO. Per 31 december 2016 telt de stichting 73 certificaathouders (partner-aandeelhouders) waarvan 53 RA/AA.

De accountantsorganisatie (BDO Audit & Assurance B.V.) heeft de rechtsvorm van een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, waarvan alle aandelen (indirect) worden gehouden door BDO Holding B.V. te Eindhoven.



De Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP) is het hoogste zeggenschapsorgaan van de organisatie. De Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC) leggen verantwoording af aan de VvP. De VvP benoemt en ontslaat de leden van het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO. Afhankelijk van het onderwerp vindt besluitvorming binnen de VvP plaats met een absolute meerderheid of gekwalificeerde meerderheid van stemmen. Tussen het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO en de RvB van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie. De leden van de RvC worden tevens door de VvP benoemd.

Raad van Commissarissen

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit:

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

De RvC heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de RvB en de algemene zaken binnen de BDO-organisatie als geheel en heeft specifieke taken met betrekking tot toezicht op het gebied van Audit & Assurance. De bevoegdheden van de RvC zijn vrijwel volledig in lijn met de randvoorwaarden die zijn opgenomen in het rapport Toekomst Accountantsberoep. BDO kijkt inzake maatregelen 2.2 (benoeming RvC) en 2.7 (benoeming RvB) thans – in afwachting van de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties – als volgt af van de gedane voorstellen in het rapport 'In het publiek belang':

- Benoeming van de leden van de RvC vindt plaats door de Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP) op basis van een (niet-bindende) voordracht, opgemaakt door een daartoe door de VvP, op voorstel van de voorzitter daarvan, ingestelde (nominatie)-commissie. De benoeming van de leden van de RvC vindt plaats nadat de RvC goedkeuring omtrent de voordracht voor benoeming leden RvC heeft verleend.
- Benoeming van de leden van het bestuur vindt plaats door de VvP op basis van een (niet-bindende) voordracht, opgemaakt door een daartoe op voorstel van de RvB door de VvP in te stellen nominatiecommissie. De benoeming van de leden van het bestuur vindt plaats nadat de RvC goedkeuring omtrent de voordracht voor benoeming van de bestuursleden heeft verleend.

In de vergaderingen van de RvC voor en na 1 mei 2016 is aandacht besteed aan een breed scala aan onderwerpen die raken aan kwaliteit en daarmee ook aan het borgen van het publiek belang. De volgende met elkaar samenhangende thema's speelden een hoofdrol in deze vergaderingen: besturingsmodel, kwaliteit, informatievoorziening, diversiteit, benoemingen van externe accountants en dialoog met stakeholders.

De RvC (of een delegatie daarvan) vergaderde in 2016 tweemaal met de RvB, woonde tweemaal een Vergadering van Partner-aandeelhouders (VvP) bij, was aanwezig bij twee

vergaderingen van de ondernemingsraad en heeft de strategiebijeenkomst voor alle participanten bijgewoond. Naast de genoemde vergaderingen zijn er diverse gesprekken met stakeholders binnen de BDO-organisatie gevoerd.

Daarnaast heeft de voorzitter van de RvC verschillende keren individueel met de voorzitter van de RvB gesproken. Indien daartoe aanleiding bestaat worden de compliance officer, risk manager en/of de controlerend accountant door de RvC uitgenodigd.

Op pagina 8 van dit transparantieverlag is een verslag van de RvC opgenomen.

Organisatorische structuur

De RvB heeft de verantwoordelijkheid voor het organisatiebrede beleid. De directies van de Lines of Service zijn verantwoordelijk voor het praktijkbeleid en de dagelijkse leiding. Deze heldere scheiding moet ervoor zorgen dat deze verschillende aandachtsgebieden voldoende aandacht krijgen. Onderdeel van de aanpassing van de bestuursstructuur is eveneens het besluit om het bestuur van BDO Holding te verkleinen en het beperkte aantal leden (twee) als fulltime bestuurders aan te stellen.

Het bestuur van de accountantsorganisatie wordt daarmee feitelijk gevormd door de leden van de RvB van BDO Holding B.V. tezamen met de directieleden Audit & Assurance. Door betrokkenheid van de leden van de RvB is er binnen BDO een ononderbroken bestuurslijn, die de eenheid van beleid waarborgt en een slagvaardige besturing vanuit de leiding van de groep mogelijk maakt.

Op 31 december 2016 werd de Raad van Bestuur gevormd door:

- A.D. (Dick) den Braber (voorzitter)
- H.P.W.M. (Erik) Peeters

Op 31 december 2016 bestond de Directie Audit & Assurance uit:

- P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen (voorzitter)
- O. (Oscar) van Agthoven
- L.M. (Leon) Jansen

Alle leden van de RvB en de Directie Audit & Assurance zijn aangemerkt als beleidsbepaler op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

INTERNATIONAAL NETWERK

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

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

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

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

Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Spreiding	2016	2015
Aantal landen	158	154
Aantal kantoren	1.401	1.408

Omzet	2016	2015
Omzet (bedragen in € miljoen)	6.844	6.370
Aandeel service lines:		
Audit & Accounting	57%	59%
Tax	22%	20%
Advisory	21%	21%

Medewerkers	2016	2015
Partners	5.736	5.413
Professionele staf	52.486	49.952
Ondersteunende staf	9.509	8.938
Totaal aantal medewerkers	67.731	64.303

Internationale organisatiestructuur

De BDO Member Firms - die deel uitmaken van het internationale BDO-netwerk – zijn lid van BDO International Limited, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid.

De dienstverlening binnen het BDO-netwerk wordt gecoördineerd door Brussels Worldwide Services BVBA, een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar Belgisch recht.

BDO International Limited en Brussels Worldwide Services BVBA verlenen geen diensten aan klanten. Dit is voorbehouden aan de BDO Member Firms.

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

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

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

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

Bestuur binnen het netwerk

Council

De Council bestaat uit vertegenwoordigers van stemgerechtigde BDO Member Firms en vormt de algemene ledenvergadering van BDO International Limited. De Council benoemt de Global Board, keurt budgetten goed alsmede aanpassingen in de statuten en de 'Regulations' van BDO International Limited. De Council komt jaarlijks bijeen. Onze voorzitter van de Raad van Bestuur, Dick den Braber, vertegenwoordigt Nederland binnen de Council.

Global Board

De Global Board is de Raad van Bestuur van BDO International Limited en bestaat uit vertegenwoordigers van de zeven grootste BDO Member Firms. Deze vertegenwoordigers

worden telkens voor een periode van drie jaar benoemd. De benoeming wordt goedgekeurd door de Council.

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

Global Leadership Team

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

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

Internationale commissies

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

De belangrijkste commissies zijn:

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

Aan bovengenoemde internationale commissies neemt – behoudens de International Brand & Marketing Committee – een vertegenwoordiger (partner) uit Nederland deel. Naast deze commissies zijn internationaal diverse werkgroepen actief.

Internationale dienstverlening op het terrein van Audit & Assurance

In de afgelopen jaren heeft het internationale BDO-netwerk een belangrijke stap gezet in het versterken van een consistente internationale dienstverlening. Op diverse vlakken wordt gewerkt aan verbetering van de internationale standaarden, onderlinge communicatie en uitwisseling van 'best practices'. Een belangrijke stap hierin was de ontwikkeling van de Audit Process Tool (APT).

De APT draagt bij aan het optimaliseren van het auditproces en is gericht op een verdere vergroting van de efficiency en effectiviteit van het controleproces. De APT is de verplichte standaard voor alle BDO Member Firms (harmonisatie) en voldoet aan de actuele controlestandaarden van de internationale accountantsfederatie IFAC. De APT stelt partners en medewerkers wereldwijd in staat om optimaal samen te werken ('multi-location' en 'cross-border').

Om de internationale kwaliteitsstandaarden te waarborgen en internationale samenwerking te ondersteunen, wordt gebruikgemaakt van een internationaal systeem van accreditatie.

Kwaliteitsonderzoeken internationaal

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

VERKLARING BELEIDSBEPALERS

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

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

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

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

Eindhoven, 17 maart 2017

Raad van Bestuur BDO

A.D. (Dick) den Braber (voorzitter)

H.P.W.M. (Erik) Peeters

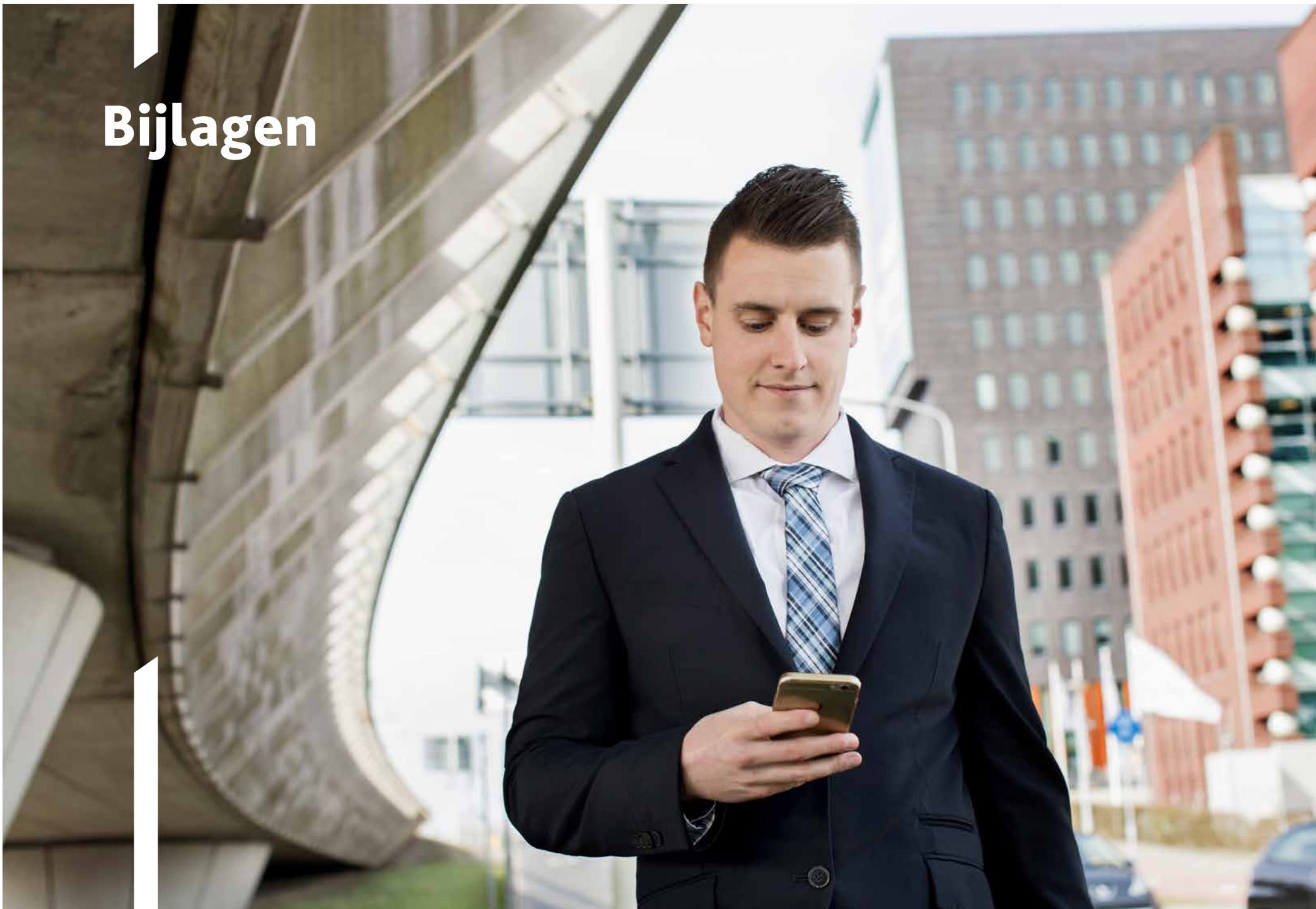
Directie Audit & Assurance

P.P.J.G. (Pieter-Paul) Saasen (voorzitter)

O. (Oscar) van Agthoven

L.M. (Leon) Jansen

Bijlagen



Bijlage 1 - Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

Allianz Finance II B.V.

Allianz Finance III B.V.

Allianz Nederland Asset Management B.V.

Allianz Nederland Levensverzekering N.V.

Allianz Paraplufonds N.V.

Ares European CLO VI B.V.

Ares European CLO VII B.V.

Brand New Day Levensverzekeringen N.V.

Clio European CLO B.V.

Cosmo Pharmaceuticals N.V.

Ctac N.V.

Stichting DD Equity Fund

DD Property Fund N.V.

Dragon Finance B.V.

Dutch Shipping Defence N.V.

Emerging Markets Structured Products B.V.

EnBW International Finance B.V.

Envipco Holding N.V.

Eurocredit CDO III B.V.

Eurocredit CDO IV B.V.

FUNCOM N.V.

Grosvenor Place CLO 2013-1 B.V.

Grosvenor Place CLO 2015-1 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.

Stichting Halcyon Loan Advisors
European Funding 2014

Highbury Finance B.V.

Lehman Brothers Treasury Co. B.V.

Metro Finance B.V.

Milkiland N.V.

Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge
Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.

N.V. Algemene Risico Verzekering Maatschappij
'Mercurius'

Onderlinge Verzekering-Maatschappij 'Noord
Nederlandsche P&I Club' U.A.

Queen Street CLO I B.V.

Queen Street CLO II B.V.

Rhodium 1 B.V.

Samenwerking Glasverzekering N.V.

Snowworld N.V.

St Paul's CLO I B.V.

Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.

Teva Pharmaceutical Finance Netherlands IV B.V.

Teva Pharmaceutical Finance Netherlands III B.V.

TIE Kinetix N.V.

Volkswagen Financial Services N.V.

Volkswagen International Finance N.V.

Bijlage 2 - Overzicht van afkortingen

A&A	Audit & Assurance
ADR	Accountantsdienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
APT	Audit Process Tool
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BDC	BDO Delivery Center
Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties
B.V.	Besloten vennootschap
BVBA	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
BVT	Bureau Vaktechniek
CBb	College van Beroep voor het bedrijfsleven
CEO	Chief Executive Officer
CISPO	Corporate Information Security & Privacy Officer
COF	cliënt- en opdrachtacceptatieformulier
COI	conflict-of-interest check
COS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
CPB	Commissie Publiek Belang
DAA	Directie Audit & Assurance
EER	Europese Economische Ruimte
Fte	Fulltime-equivalent
HR	Human resources
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
IC	Independence Champion
ISMS	Information Security Management System
ISQC	International Standards on Quality Control
LoS	Line of Service
Mkb	midden- en kleinbedrijf
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

NOB	Nederlandse Orde van Belastingadviseurs
N.V.	Naamloze vennootschap
NV COS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
NV PE	Nadere Voorschriften Permanente Educatie
OEF	opdrachtevaluatieformulier
OKB	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
OOB	Organisatie van Openbaar Belang
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PE	permanente educatie
PIE	Public Interest Entity
PRU	Practice Review Unit
QAR	Quality Assurance Review
QRM	Quality & Risk Management
RA	Registeraccountant
RKT	regiokernteam
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
RvT	Raad van Toezicht
SiSa	Single information, Single audit
SOx	Sarbanes-Oxley
TOPP	Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners
U.A.	Uitgesloten Aansprakelijkheid
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
US GAAS	United States Generally Accepted Auditing Standards
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
VvP	Vergadering van Partner-aandeelhouders
Wbp	Wet bescherming persoonsgegevens
Wft	Wet op het financieel toezicht
WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme

nieuwe perspectieven

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

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

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

bdo.nl

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

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.

03/2017 – BJ1701