

jaarverslag  
accon ■ avm  
Stichting

2017

# Inhoudsopgave

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. Kerncijfers</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. Over accon ■ avm</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1 Historie   | 5         |
| 2.2 Toekomst   | 5         |
| 2.3 Missie en kernwaarden  | 6         |
| 2.4 Kwaliteit en integriteit   | 6         |
| 2.5 Integriteit van onze medewerkers                                 | 7         |
| 2.6 Kwaliteit en ontwikkeling van onze medewerkers                   | 7         |
| 2.7 Incompany-opleidingsinstituut                                    | 8         |
| 2.8 Informatiebeveiliging  | 9         |
| 2.9 ICT  | 9         |
| 2.10 Dienstverlening   | 9         |
| 2.11 Organisatie   | 10        |
| 2.12 Stichting accon ■ avm   | 10        |
| 2.13 Toelichting organogram  | 11        |
| 2.14 Medewerkers   | 11        |
| <b>3. Verslag van de Raad van Bestuur van accon ■ avm groep b.v.</b> | <b>12</b> |
| 3.1 Algemeen   | 12        |
| 3.2 Resultaten   | 12        |
| 3.3 Kwaliteit  | 13        |
| 3.4 Acquisities  | 13        |
| 3.5 Risicomanagement   | 14        |
| 3.6 Vooruitblik  | 17        |
| 3.7 Tenslotte  | 17        |
| <b>4. Verslag van het bestuur van de Stichting accon ■ avm</b>       | <b>18</b> |
| 4.1 Activiteiten Stichtingsbestuur                                   | 18        |
| 4.2 Samenstelling Raad van Commisarissen                             | 18        |

## Voorwoord

Al meer dan 100 jaar baseert accon•avm haar structuren, processen en bedrijfscultuur op duidelijke uitgangspunten: maatschappelijke verantwoordelijkheid, professionele kwaliteit en integriteit en persoonlijke groei. Als coöperatieve, niet winst gedreven organisatie zonder partnerstructuur, maar met een maatschappelijk gedreven doelstelling, is dit de basis van ons denken en doen.

We zitten vol in transitie van een organisatie gestuurd op het samenstellen van jaarrekeningen en aangiftes, naar een adviesorganisatie. Commoditywerk wordt steeds verder gedigitaliseerd. En logischerwijs spelen wij daar als organisatie op in. Door te investeren in automatisering en digitalisering komt tijd, geld en ruimte vrij voor kwalitatieve adviesdiensten die hogere marges opleveren.

### Omzet niet bepalend voor succes

Als coöperatieve, niet winst gedreven organisatie zonder partnerstructuur, heeft accon•avm niet te maken met jaarlijkse dividenduitkeringen aan partners of aandeelhouders. Dit biedt ruimte om bovengemiddeld te investeren in opleiding en begeleiding van adviseurs en in digitale innovatie. In de accountancysector zijn omzetcijfers de

maatstaf om het succes van de organisatie te bepalen. Wij zijn van mening dat innovatie en kwaliteitsverbetering bepalend zijn voor het succes. Wij hebben de afgelopen jaren vol ingezet op innovatie in nieuwe technieken en software, alsmede intensieve educatietrajecten voor onze medewerkers. Voor het totaalplaatje betekent dat: lagere omzetten, maar een betere winstmarge en een substantiële verbetering in de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten. Wij lopen daarin voorop omdat wij eerder hebben geïnvesteerd in de omslag naar meer stroomlijning in het auditwerk en meer ruimte voor adviesdiensten.

### OOB controlevergunning vanuit oogpunt maatschappelijk belang

De controlepraktijk heeft het afgelopen jaar een forse professionaliseringsslag gemaakt. Dit heeft geresulteerd in nieuwe klanten, waaronder verschillende OOB-organisaties. Met de controlevergunning voor OOB's spelen we in op de groeiende markt vraag van kleinere OOB's, die door de Big Four worden afgestoten. De controlevergunning voor OOB's vraagt een forse investering, die wij kunnen maken dankzij onze structuur. We hebben de keuze hiervoor bewust gemaakt, omdat we het onze maatschappelijke taak vinden dat alle organisaties kunnen rekenen op deskundig advies en professionele controles.

### Toekomstvisie

Voor 2018 verwachten we een stijging in de omzet van onze advies- en accountantsorganisatie als gevolg van autonome groei en overnames. Door een toenemende samenwerking met enkele buitenlandse advies- en accountantsorganisaties neemt ook de omzet van adviezen aan internationale klanten toe. De eerste cijfers over 2018 onderstrepen deze verwachting. Ook in 2018 zal fors worden geïnvesteerd in educatie van onze medewerkers en ict-projecten, gericht op het softwarematig ondersteunen van de advieswerkzaamheden.

Met een coöperatieve geschiedenis van meer dan honderd jaar kan accon•avm uitgaan van de lange termijn. Dat weerspiegelt zich in onze aanpak en cijfers. Rendement wordt geherinvesteerd in de organisatie en haar medewerkers. Continuïteit en kwaliteit gaan vóór winststreven.

Handtekening

Riet Nelisse,

Voorzitter Bestuur Stichting accon•avm

‘Wij erkennen  
het belang  
en hebben de  
afgelopen jaren  
vol ingezet op  
innovatie’



# 1. Kerncijfers

| Jaar                                       | 2017          | 2016          | 2015           |
|--|---------------|---------------|----------------|
| <b>Omzet (in duizenden euro's)</b>         |               |               |                |
| Accountancy                                | 68.766        | 73.035        | 78.939         |
| Belastingpraktijk                          | 16.799        | 18.216        | 19.094         |
| Juridische praktijk                        | 1.208         | 1.952         | 1.817          |
| Overig                                     | 660           | 582           | 892            |
| <b>Totaal omzet</b>                        | <b>87.433</b> | <b>93.785</b> | <b>100.742</b> |
| Omzet toename/-afname (in %)               | -6,8%         | -6,9%         | 4,9%           |
| Gemiddelde omzet per fte                   | 110           | 104           | 103            |
| Gemiddelde personeelskosten per werknemer  | 72            | 69            | 66             |
| Personeelskosten                           | 57.035        | 62.500        | 64.545         |
| Overige bedrijfskosten (excl. incidenteel) | 15.080        | 17.257        | 18.975         |
| <b>EBITDA</b>                              | <b>15.318</b> | <b>14.028</b> | <b>17.222</b>  |
| <b>Medewerkers</b>                         |               |               |                |
| Accountancy                                | 601           | 715           | 777            |
| Belastingadvies                            | 147           | 134           | 143            |
| Juridisch advies                           | 10            | 16            | 14             |
| Ondersteunende diensten en management      | 36            | 39            | 44             |
| <b>Totaal medewerkers in fte</b>           | <b>794</b>    | <b>904</b>    | <b>978</b>     |
| Medewerkers toename/-afname (in %)         | -12,2%        | -7,6%         | 1,1%           |
| Gemiddelde leeftijd                        | 37            | 37            | 38             |
| Balanstotaal                               | 74.828        | 78.782        | 89.229         |
| Eigen vermogen                             | 23.806        | 20.983        | 20.571         |
| Eigen vermogen in % balanstotaal           | 31,8%         | 26,6%         | 23,1%          |

## 2. Over accon ■ avm

accon ■ avm is een zelfstandige advies- en accountantsorganisatie in Nederland. Met zo'n 45 kantoren verspreid over het land en ca. 900 medewerkers, richt onze organisatie zich op het MKB, maatschappelijke organisaties, de zorg- en medische sector, de retail en de agrarische sector.

### 2.1 Historie

De geschiedenis van accon ■ avm gaat terug tot 1917 toen onze moederorganisatie werd opgericht vanuit de coöperatieve agrarische wereld. Een sector die toen al heel professioneel was. Ondernemers onderkenden de waarde van samenwerking, kennisdeling en het gezamenlijk belang. Een sector ook, waar ondernemerschap, nuchterheid en duurzaamheid samengingen. Aspecten die ons tot op de dag van vandaag kenmerken. De accountants van toen ervoeren al direct het dilemma dat de afgelopen jaren de accountancy zo veel schandalen en vertrouwensverlies heeft bezorgd. Want de belangen van de klant lopen niet altijd samen met die van de samenleving. Voor de eerste generatie

accon ■ avm accountants was hun morele leidraad even sterk en onbuigzaam als deze nu voor ons is. Het algemene belang gaat voor het persoonlijke belang. We zijn trots op onkreukbare voorgangers als oud-minister dr. Anne Vondeling, een van onze oud-directeuren. Voor zijn politieke carrière publiceerde hij veelvuldig bedrijfsvergelijkingen en hielp daarmee ondernemers en sectoren zich te verbeteren. Kennisdeling en opinievorming zijn nog steeds onderdeel van onze maatschappelijke taak. accon ■ avm beweegt al 100 jaar mee met de samenleving. We expandeerden in lijn met de economie. Naast agro en mkb klanten deden steeds meer grotere ondernemingen en maatschappelijke instellingen een beroep op ons. We zijn door de jaren heen gegroeid tot een full-service advies- en accountantsorganisatie met een klantenkring in de agrarische sector, het mkb en de overheid- en non-profitsector. Die groei danken we niet aan onze wil om te groeien, maar juist aan de wil om klein te blijven en dicht bij onze klanten te staan. Precies zoals we in 1917 zijn begonnen.

‘Die groei danken we aan de wil om klein te blijven en dicht bij onze klanten te staan’

### 2.2 Toekomst

Dankzij gecontroleerde schaalvergroting hebben we onze dienstverlening steeds verder kunnen optimaliseren. Dat betekent niet dat we de finish hebben bereikt.

Integendeel. Iedere dag is een nieuwe mijlpaal op weg naar nog betere dienstverlening. Zo zal met de ontwikkeling van de kenniseconomie ons zwaartepunt in toenemende mate op de interpretatie in plaats van de productie van cijfers komen te liggen en op het adviseren op basis van die interpretatie. Want alleen zo kunnen we nu en in de toekomst ondernemend voor onze klanten optreden en samen met hun onze gezamenlijke ambities waarmaken. We verwachten een groei in het aantal medewerkers die met ons de toekomst in willen gaan. Het programma Boeien en Groeien is onderdeel van de strategie waarmee zowel medewerkers als klanten alle aandacht zullen krijgen en dat goed aansluit bij onze coöperatieve, niet winstgedreven organisatie.



accon ■ avm vierde in 2017 haar 100 jarig bestaan. Een bijzondere mijlpaal die we samen met onze klanten en medewerkers hebben gevierd. Daarbij stond de maatschappelijke betrokkenheid voorop. Wij brachten 100 wensen van onze klanten in vervulling voor mensen die een steuntje in de rug konden gebruiken. Op de speciale website [acconavm.nl/100jaar/](http://acconavm.nl/100jaar/) is een terugblik te vinden van al onze activiteiten. In 2018 en daarna gaan we zeker ook blijvend invulling geven aan onze maatschappelijke betrokkenheid.

## 2.3 Missie en kernwaarden

### Onze missie

- accon ■ avm is dé advies- en accountantsorganisatie voor ondernemers in het MKB en Agro;
- Als advies- en kennisorganisatie streven wij er naar ondernemen duurzamer, aantrekkelijker, eenvoudiger en uitdagender te maken;
- Met onze eersteklas diensten en advies stimuleren wij ondernemers hun onderneming naar een hoger plan te brengen.

## Onze kernwaarden

Dichtbij  
Betrokken  
Ondernemend  
Ambitieuw  
Meedenkend

### Onze belofte aan onze klanten

- Wij staan naast u in uw bedrijfsvoering en zijn net zo ondernemend en ambitieus als u;
- Wij denken met u mee en fungeren als uw persoonlijke klankbord;
- Wij zijn altijd dichtbij en nauw betrokken bij wat u inspireert en motiveert.

### Wat maakt accon ■ avm uniek?

accon ■ avm is het kleinste kantoor binnen de 'big four & next five' en bovendien het enige, puur- Nederlandse kantoor. Evenmin kennen we partners. Onze eigenaar is een stichting met een maatschappelijke doelstelling. Als onderneming moeten we vanzelfsprekend bedrijfseconomisch verantwoord besturen en we moeten rendement realiseren, maar dat gebeurt zonder de winstgerichtheid die bij de overige kantoren gemeengoed is. We hebben hier dus een unieke positie.

## We zijn nuchter, staan met onze voeten in de klei, naast en achter onze klant.

We hebben een kwalitatief sterk internationaal partner netwerk in Duitsland en België dat verder wordt uitgebreid naar andere landen. Middels een uitwisselingsprogramma voor medewerkers wordt kennis gedeeld.

## 2.4 Kwaliteit en integriteit

De Raad van Bestuur van accon ■ avm staat voor een cultuur waarin kwaliteitsgericht denken en handelen voorop staat. Deze visie is verankerd in ons strategisch kwaliteitsbeleid en nader uitgewerkt in het vaktechnisch beleid, commerciële beleid, automatiseringsbeleid, personeelsbeleid en communicatiebeleid van de organisatie. De basisprincipes integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid en professionaliteit zijn dan ook verankerd en toegelicht in onder andere het Basis Kwaliteitshandboek. Ze zijn van toepassing op iedere medewerker van onze accon ■ avm netwerkorganisatie. Integer handelen vormt niet alleen een basisprincipe dat we verlangen van onze medewerkers. Ook van onze klanten verwachten wij dat zij integer zijn. accon ■ avm hanteert in de dienstverlening en organisatie als uitgangspunt de wettelijk voorgeschreven kwaliteit en de gerechtvaardigde verwachtingen van het maatschappelijk verkeer en van onze klanten.

## 2.5 Integriteit van onze medewerkers

accon<sup>■</sup>avm heeft haar bedrijfsvoering zodanig ingericht, dat deze een beheerste en integere bedrijfsuitoefening waarborgt. Onder 'integriteit' wordt in dat kader mede verstaan het tegengaan van verstregeling van tegenstrijdige belangen, het tegengaan van betrokkenheid bij strafbare feiten en wetsovertredingen, het tegengaan van relaties met cliënten die het vertrouwen in onze organisatie zouden kunnen schaden en het voorkomen dat de objectieve en onafhankelijke positie van onze organisatie wordt bedreigd.

Onze medewerkers dienen tijdens de uitoefening van werkzaamheden recht door zee te zijn en hun diensten te verrichten op eerlijke wijze, transparant en duidelijk. Zij handelen tevens in overeenstemming met algemeen geaccepteerde fatsoensnormen, goede smaak en gezond verstand. Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden laten onze medewerkers zich niet hinderen door vooroordelen, belangentegenstellingen of beïnvloeding door derden. Medewerkers bewaken dat zij onpartijdig zijn in hun oordeelsvorming. Indien zij een bijzonder belang vertegenwoordigen, zorgen zij ervoor dat dit aan alle betrokkenen duidelijk kenbaar wordt gemaakt.

Elk jaar vraagt de compliance officer een bevestiging van de objectiviteit, integriteit en geheimhouding van alle beleidsbepalers en medewerkers via de onafhankelijkheidsuitvraag.

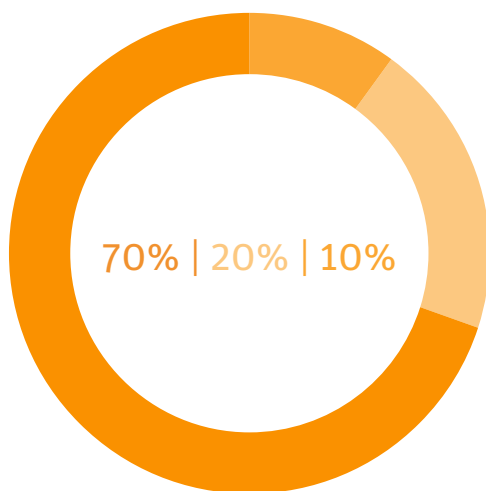
## 2.6 Kwaliteit en ontwikkeling van onze medewerkers

Learning & Development (L&D) is een onderdeel van het domein HRM en heeft als doelstelling om binnen accon<sup>■</sup>avm een lerende cultuur te blijven houden door het faciliteren van "training on the job" op zowel vaktechniek als op het gebied van competentieontwikkeling, naast de reguliere opleidings- en trainingsmogelijkheden die worden aangeboden.

L&D opereert vanuit een visie die is gebaseerd op Learning Agility, oftewel wendbaarheid. Dit wordt ondersteund door het 70-20-10-model over ons leervermogen van Charles Jennings. Om als een lerende organisatie te volstaan, wil accon<sup>■</sup>avm de focus blijven leggen op het leervermogen van de medewerkers, wat de wendbaarheid van medewerkers zal vergroten. Hiervoor zijn er drie uitgangspunten geformuleerd, onderliggend aan deze visie.

- Leren is te leren;
- Leren op je eigen manier;
- Leren kun je leuker maken.

Uit onderzoek blijkt dat:



**70%** wordt geleerd op de werkplek. Dit gebeurt door nieuwe taken uit te voeren, een nieuwe rol te bekleden of een uitdagende opdracht te doen;

**20%** leert men van elkaar, van collega's of van de (performance) manager, maar ook van klanten. Door goede gesprekken te voeren, vragen te stellen en feedback te vragen;

**10%** leert men door formele trainingen, opleidingen, studieboeken en online leren.

Leren kan dus eigenlijk altijd en overal. En als men leert op de voorkeursmanier, dan wordt leren ook nog leuk.



## 2.7 Incompany-opleidingsinstituut

Sinds 2009 is accon ■ avm academy, het incompany-opleidingsinstituut van accon ■ avm adviseurs en accountants, een groot onderdeel van L&D en ligt ten grondslag aan het gestructureerd onderhouden van vaktechnische kennis en het bijhouden van ontwikkelingen binnen de vakgebieden.

accon ■ avm academy is door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) gecertificeerd als erkende Permanente Educatie (PE)-instelling. Driejaarlijks toetst CEDEO de uitvoering en de kwaliteit van accon ■ avm academy. Het voeren van een eigen PE-instelling is een bewuste keuze geweest, omdat het geheel aansluit bij de continue professionalisering waar accon ■ avm naar streeft. Een incompany-opleidingsinstituut is gewenst om de medewerkers in staat te stellen om intern hun vakkennis te actualiseren (Permanente Educatie), om de kwaliteitsborging/-sturing van de opleidingen in eigen beheer te hebben en opleidingen aan te bieden op basis van de leerbehoefte.

‘accon ■ avm academy gelooft erin dat iedere **vakspecialist** vanuit zijn eigen professie de **drive** heeft om zichzelf continu te blijven **ontwikkelen** en te **verdiepen** in de **ontwikkelingen** binnen het vakgebied.’

Door de landelijke dekking van accon ■ avm brengen de incompany-opleidingen tevens de mogelijkheid met zich mee om samenwerkingsverbanden te vergroten en expertises onderling te delen. Dit heeft een grote invloed op de uiteindelijke dienstverlening van accon ■ avm. Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden staat centraal binnen accon ■ avm, waardoor opleidingen zoals de AA en RA-opleiding gestimuleerd worden en de mogelijkheden hiertoe worden gefaciliteerd. accon ■ avm academy biedt medewerkers jaarlijks toegang tot een ruim, innovatief opleidingsaanbod. accon ■ avm academy gelooft erin dat iedere vakspecialist vanuit zijn eigen professie de drive heeft om zichzelf continu te blijven ontwikkelen en te verdiepen in de ontwikkelingen binnen het vakgebied.

Het opleidingsaanbod sluit zowel aan op de strategie van accon ■ avm als op de leerbehoefte van de medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met de signalen vanuit de markt en de veranderingen in wet- en regelgeving. Naast een collectief aanbod liggen er ook ruime mogelijkheden voor individuele ontwikkeling. Performancemanagers hebben hierin een grote rol, aangezien 90% wordt geleerd op de werkvloer en binnen de teams.

Het opleidingsaanbod wordt beschikbaar gesteld in verschillende vormen, zowel fysiek als in e-learning en webinars. De focus van accon ■ avm academy ligt op de koppeling tussen deze vormen, ook wel blended-learning genoemd (koppeling van fysiek aan e-learning, maar ook het gebruik van voorbereidende dan wel afsluitende opdrachten). Hiermee kan meer diepgang worden aangebracht in een opleiding. Tevens kunnen interactie en discussies worden gecreëerd.

accon ■ avm academy stelt hoge eisen aan de waarborging van kwaliteit van haar opleidingen en het verhogen hiervan. De beoordeling van de educatieve waarde en de kwaliteit, ook vanuit de gestelde regelgeving, wordt vooral voorafgaand en tijdens de ontwikkeling van de programma's meegenomen. De ontwikkeling wordt ook achteraf gemeten middels een evaluatie. De evaluatie is een zeer essentieel onderdeel van een opleiding om kwaliteitsslagen te kunnen blijven realiseren. Deze verantwoordelijkheid tot inrichting van programma's en borging van de kwaliteit wordt gedeeld met de vakinhoudelijke coördinator van het Kenniscentrum Accountancy en de Raad van Bestuur.

Daarnaast heeft accon ■ avm academy de afgelopen jaren een breed netwerk van academici opgebouwd en zijn er binnen accon ■ avm diverse werkgroepen van specialisten aanwezig die hun bijdrage leveren aan de opleidingen.



## 2.8 Informatiebeveiliging

In 2016 is de werkgroep Informatiebeveiliging opgericht (Privacy Implementatie Team). De focus was in eerste instantie gericht op de Wet Meldplicht Datalekken en het invoeren van een intern protocol Informatiebeveiliging. In 2017 zijn verdere voorbereidingen gestart op de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het informatiebeveiligingsbeleid is bepaald. In het najaar is door een extern bureau een scan uitgevoerd (Privacy Impact Analyse), waaruit aanbevelingen zijn voortgekomen. Die aanbevelingen zijn vertaald in een Plan van Aanpak aan de hand van de volgende stappen:

- Bewustwording en communicatie;
- Rechten van betrokkenen;
- Overzicht verwerkingen;
- Technische en organisatorische maatregelen;
- Functionaris Gegevensbescherming;
- Meldplicht Datalekken;
- Verwerkingsovereenkomsten;
- Toestemming.

Het jaar 2018 zal in het teken staan van verdere bewustwording van de noodzaak van informatiebeveiliging bij zowel onze klanten als onze medewerkers. Daarnaast ligt de focus op reviews, implementatie van maatregelen en processen en borging van informatiebeveiliging nu en in de toekomst.

De AVG-wetgeving vraagt om een andere manier van werken. Door nieuwe werkstructuren versterken we onze organisatie. We zien informatiebeveiliging als een kwaliteitsgrondslag in de zorg naar onze medewerkers en dienstverlening aan onze klanten.

## 2.9 ICT

Het jaar 2018 zal in het teken staan van verdere bewustwording van de noodzaak van informatiebeveiliging bij zowel onze klanten als onze medewerkers. Daarnaast ligt de focus op reviews, implementatie van maatregelen en processen en borging van informatiebeveiliging nu en in de toekomst.

De AVG-wetgeving vraagt om een andere manier van werken. Door nieuwe werkstructuren versterken we onze organisatie. We zien informatiebeveiliging als een kwaliteitsgrondslag in de zorg naar onze medewerkers en dienstverlening aan onze klanten.

## 2.10 Dienstverlening

Wij bieden een totaal pakket aan dienstverlening waardoor we een duurzame relatie aan kunnen gaan met onze klanten, van starter tot middelgroot ondernemer, en de klant in alle financiële facetten terzijde kunnen staan, zowel privé als zakelijk.

### *Advies en accountancy*

- Accountancy;
- Belastingadvies;
- Werkgeversservice;
- Juridisch advies;
- Corporate Finance;
- Personal Finance

### *Audit, assurance, accountantscontrole*

- Accountantscontrole
- OOB vergunninghouder

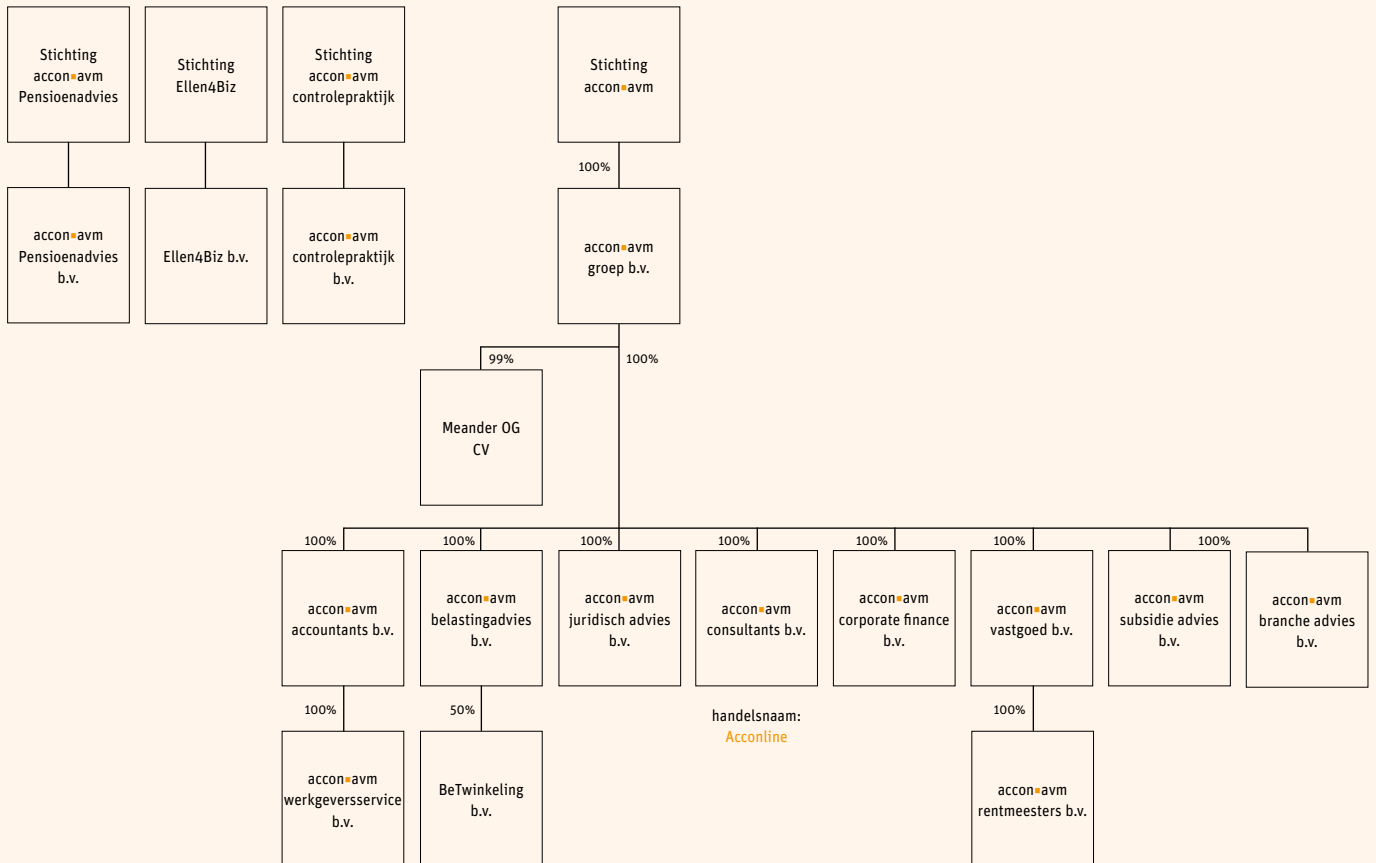
### *Online boekhouden – Acconline*

- Boekhouding, jaarrapport en aangifte voor de ZZP-er of kleine MKB-er tegen een vaste prijs

## 2.11 Organisatie

De structuur staat in onderstaand organogram beschreven.

### Organogram accon ■ avm groep b.v.



De Stichting accon ■ avm en Stichting accon ■ avm controlepraktijk zijn juridisch van elkaar gescheiden. De controlepraktijk is een zelfstandig opererende vennootschap die is verbonden met de netwerkorganisatie. Zij hebben een eigen bestuur, directie en Raad van Commissarissen, en opereren onafhankelijk van de andere activiteiten die onder de naam accon ■ avm plaatsvinden. Deze onafhankelijkheid past bij de specialistische dienstverlening en de bijzondere eisen van wet- en regelgeving.



## 2.12 Stichting accon ■ avm

De Raad van Commissarissen vormt een personele unie met de bestuursleden van Stichting accon ■ avm.

*De Raad van Commissarissen bestond in 2017 uit de volgende externe leden:*

- Mevrouw M.M. Nelisse, voorzitter
- Mevrouw L.L. Doude van Troostwijk
- De heer R.B. van der Horst
- De heer V.W. Wanders
- De heer G. Ravensbergen



*De Raad van Bestuur bestond eind 2017 uit:*

- De heer P.B.J. Feijtel, voorzitter
- Mevrouw M.W.C.H. van Lijssel
- De heer G. Delger

### 2.13 Toelichting organogram

De naam van de BV's zegt over het algemeen voldoende over de activiteiten die worden verricht. Een aantal lichten we nader toe.

**acconline** is de handelsnaam van accon ■ avm consultants b.v. Vanuit deze BV worden abonnementen voor online boekhouding aangeboden. Acconline is ontstaan uit de doorstart van het digitale administratiekantoor Ellen4Biz, maar dan volledig gemoderniseerd met de nieuwste technieken en conform de actuele marktontwikkelingen.

In de Meander OG CV is een aantal panden opgenomen waarvoor lease overeenkomsten zijn gesloten met accon ■ avm groep b.v..

De activiteiten van de Vastgoed en Rentmeesters BV zijn doorverkocht aan respectievelijk Agri Vastgoed en Noordanus & Partners. In deze BV vinden dus geen activiteiten meer plaats.

De activiteiten van Branche BV bestaan uit het gestructureerd verzamelen van informatie over de branches waarin de klanten van de vennootschap actief zijn en het (on)gevraagd ter beschikking stellen van deze informatie aan onze medewerkers.

### 2.14 Medewerkers

Wij streven naar een inspirerende en uitdagende werkomgeving voor onze medewerkers.

Wij werkten landelijk gemiddeld met ruim 850 medewerkers in 2017. Dat is een daling ten opzichte van 2016. Enerzijds is deze veroorzaakt door toenemende druk op de arbeidsmarkt en anderzijds door medewerkers die de organisatie hebben verlaten door het niet kunnen of willen meegaan in de transitiefase waarin accon ■ avm zich bevindt.

De ontwikkeling en kwaliteit van onze medewerkers staat altijd hoog op de agenda. Vanuit onze eigen volledig geaccrediteerde accon ■ avm Academy worden opleidingsprogramma's aangeboden voor starters en professionals in de vorm van masterclasses, E-studies, webinars en trainingen on-the-job. Daarnaast is er extra coaching ingezet voor de adviseurs.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek in het najaar van 2015 bleek dat onze klanten onze medewerkers zeer professioneel, betrouwbaar, vriendelijk en meedenkend vinden. Daar zijn we erg trots op!

## 3. Financieel verslag van Stichting accon ■ avm

### 3.1 Algemeen

De Nederlandse economie is in 2017 met 3,2% gegroeid, het hoogste groeitempo in tien jaar. Er is sprake van een stevig cyclisch herstel. De wereldhandel beleefde in 2017 een opvallend goed jaar met een wereldhandelsvolume groei van 4,5%. Tegelijkertijd zijn de 10-jaars rente en de inflatie maar net positief. Het economisch herstel zorgt voor een sterke daling van de werkloosheid.

Ondanks de positieve macro-economische ontwikkelingen heeft de accountancysector te maken met blijvende prijsdruk op met name de samenstelpraktijk. Deze diensten, die meer en meer worden gedigitaliseerd, worden in toenemende mate beschouwd als commodity. De groei in de accountancysector zal daarom moeten worden gerealiseerd in het advieswerk. De verschuiving van samenstel naar adviesdiensten vraagt andere vaardigheden en competenties van medewerkers. Accountantsorganisaties moeten hierdoor blijvend investeren in opleidingen van medewerkers. Daarnaast vergen aangescherpte regelgeving, met name op het gebied van de controlepraktijk, alsmede ontwikkelingen op het gebied van ICT grote investeringen. Door de sterke daling van de werkloosheid is de krapte op de arbeidsmarkt voelbaar in 2017. Een tekort aan arbeidskrachten wordt gezien als een belangrijke belemmering van groei.

Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen bleef de omzetgroei in de accountancybranche achter op de totale groei van de Nederlandse economie.

accon ■ avm is reeds een aantal jaren geleden ingesprongen op de ontwikkelingen in de markt. Door de introductie van Het Nieuwe Samenstellen en Het Nieuwe Adviseren is reeds enkele jaren geleden een start gemaakt met de optimalisatie van de werkprocessen en de het creëren van meer toegevoegde waarde voor de klant.

Ook in 2017 was nog sprake van een transitiefase, waarin de omslag wordt gemaakt van een samenstel georiënteerde naar een adviesgerichte praktijk. In het afgelopen jaar is hierin een flinke stap gezet met de introductie van zelfsturende adviesteams. Deze teams worden in de beginfase bijgestaan door adviesbureau TWST. Deze investering in de vorm van opleiding en begeleiding van talentvolle jonge adviseurs heeft geresulteerd in een flinke groei in het omzetaandeel advies, dat nu op 40 procent ligt. Wij denken hiermee klaar te zijn voor de toekomst en een stevige basis te hebben gelegd voor toekomstige groei.

Naast de adviesorganisatie is ook stevig geïnvesteerd in onze controlepraktijk. De afgelopen jaren heeft een forse professionaliseringsslag plaatsgevonden en is een volwaardige OOB-praktijk neergezet. Dit heeft reeds in 2017 geresulteerd in een forse aanwas van nieuwe klanten, waaronder diverse OOB-organisaties.

Niet alle medewerkers hebben de vereiste transitie kunnen of willen maken. Dat heeft, in combinatie met de toenemende druk op de arbeidsmarkt, geleid tot een daling van het aantal medewerkers. Wij zien dit als een tijdelijk effect, dat onlosmakelijk is verbonden aan het veranderproces dat accon ■ avm het afgelopen jaar heeft doorgemaakt. Inmiddels zien we in 2018 het aantal medewerkers weer groeien.

### 3.2 Resultaten

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben een drukkend effect gehad op de omzet in 2017, die daalde van € 93,8 miljoen naar € 87,4 miljoen. Desondanks kijken we positief terug op het afgelopen jaar. In de eerste plaats, omdat de basis is gelegd voor een stabiele groei in de komende jaren. Daarnaast was ook in 2017 sprake van een robuust rendement. De EBITDA steeg van € 14 miljoen in 2016 naar € 15,3 miljoen in 2017, de netto winst steeg daarbij zelfs van € 0,9 naar € 2,8 miljoen. Ook de kasstroom ontwikkelde zich positief. De operationele kasstroom steeg van € 9,0 miljoen in 2016 naar € 10,4 miljoen in 2017. Met EBITDA marges van bijna 20 procent en een jaarlijkse kasstroom van € 10 miljoen is accon ■ avm één van de best renderende organisaties in de sector.

‘Met **EBITDA** marges van bijna **20 procent** en een jaarlijkse kasstroom van **€ 10 miljoen** is accon ■ avm één van de best renderende organisaties in de sector.’

Ten aanzien van de financiering zijn met de ING bank afspraken gemaakt over de financiële ratio's. Met een solvabiliteit van ruim 27% en een Debt/EBITDA verhouding van 1,63 voldoet accon ■ avm ruimschoots aan de met de bank gemaakte afspraken.

Met onze eigenaar, een stichting zonder winstoogmerk, bekleden we een unieke positie onder de OOB-kantoren. Deze structuur waarborgt namelijk dat de netto winst niet jaarlijks wordt uitgekeerd aan vennoten of aandeelhouders, maar weer in de onderneming wordt geïnvesteerd. De goede resultaten en de gezonde cash flow bieden ons de mogelijkheid om te investeren in kwaliteit en innovatie. In het afgelopen jaar is daarbij vooral geïnvesteerd in het opleiden van onze medewerkers, de kwaliteit van onze controlepraktijk, de ontwikkeling van ons online product Acconline en de optimalisatie van onze ICT omgeving.

### 3.3 Kwaliteit

Kwaliteitsgericht denken is een basisprincipe dat geldt voor alle medewerkers van accon ■ avm. Onze bedrijfscultuur “Kwaliteit in Hoofd, Hart en Handen” moet voor elke medewerker gaan voelen als een tweede natuur. In het bijzonder in de controlepraktijk vormde kwaliteitsverbetering de afgelopen jaren een centraal thema; daarin zijn ook in 2017 mooie stappen gezet. De investeringen gericht op kwaliteit hebben ook de komende jaren een hoge prioriteit. In het transparantieverlag wordt hier uitgebreid op ingegaan.

Maar ook in de accountancypraktijk is geïnvesteerd in kwaliteitsverbeteringen van de werkprocessen met digitalisering en digitale innovatie en met investeringen in opleiding en begeleiding van adviseurs.

### 3.4 Acquisitie

Om kwaliteit te kunnen blijven bieden aan onze klanten, te voldoen aan wet- en regelgeving en te kunnen blijven investeren in dienstverlening, innovatie en automatisering is schaalgrootheid van wezenlijk belang. Naast autonome groei is groei door overnames daarom één van de belangrijke speerpunten voor

accon ■ avm. De organisatie is in dit kader versterkt met de overname van de activiteiten van Van Noord Accountants & Belastingadviseurs te Tiel, Leerdam/IJsselstein, Beesd en Culemborg. Met deze overname is onze marktpositie in het midden van het land aanzienlijk verstevigd en is het personeelsbestand met ca. 50 medewerkers toegenomen.

### 3.5 Risicomanagement



#### Huidige aanpak

Het risicomanagement van accon ■ avm wordt uitgevoerd op basis van door de Raad van Bestuur goedgekeurde richtlijnen en systemen. Het bestuur heeft de uitgangspunten voor het risicomanagement vastgelegd, evenals richtlijnen voor specifieke gebieden. De Raad van Bestuur legt verantwoordelijkheid af aan de Raad van Commissarissen. Het beleid van de Raad van Bestuur blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de effectiviteit en betrouwbaarheid van de processen te optimaliseren. Voor alle disciplines inclusief de staffuncties van het hoofdkantoor is onderscheid gemaakt tussen:

- Werkvoorbereiding;
- Uitvoering;
- Borging;
- Compliance.

Om de doelen binnen de beheersingskaders te realiseren vindt sturing plaats middels de cyclus “plan- do-check- act”. Op alle niveaus van de organisatie zijn operationele plannings- en controlecycli, zoals voortgangsbewaking en maand- en kwartaalrapportage, aanwezig. De procedures worden ondersteund door kwaliteitshandboeken die voor alle medewerkers beschikbaar zijn. Controle op de naleving van de procedures vindt plaats door onze compliance medewerkers, die daarover rapporteren aan de Raad van Bestuur.

#### Nieuwe aanpak

In 2017 is het risico management systeem herzien en wordt nu ingericht naar het three lines of defense model. Doel daarbij is om:

- Risicomanagement binnen accon ■ avm eenduidiger en overzichtelijker te maken;
- Risicomanagement meer planmatig en gestructureerd te laten plaatsvinden, zodat desgewenst sneller bijgestuurd kan worden;
- De risicomanagement activiteiten gestructureerd te rapporteren.

Conform de drie verdedigingslijnes ligt de (eind)verantwoordelijkheid voor het risicomanagement bij de Raad van Bestuur en het lijnmanagement in de **eerste lijn**. De eerste lijn dient er voor te zorgen dat de dienstverlening aan klanten plaatsvindt binnen de kaders van de wet- en regelgeving Voorts dient te worden voldaan aan interne richtlijnen van accon ■ avm, waarin naast de kwaliteitseisen zaken als opdracht aanvaarding, onafhankelijkheid, dossiervorming en geheimhouding zijn vastgelegd.

In de **tweede lijn** zijn alle taken ondergebracht die ondersteunend zijn aan de eerste lijn:

- Werkvoorbereiding (vaktechniek, processen en procedures, beleid);
- Compliance;
- Risico management;
- Ondersteuning (ICT, HR, financial control, huisvesting, projecten, marketing, juridische zaken, innovatie).

Risicomanagement vormt een belangrijk onderdeel van de tweede lijn. De verantwoordelijke functionaris voor risico management rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Deze functie ondersteunt de eerste lijn in het gehele proces van risicomanagement.

Dit proces bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vaststellen risicobereidheid;
- Risico identificatie (vaststellen risico's op het gebied van strategie, compliance en integriteit, operatie en financiën);
- Risico analyse;
- Vaststellen bruto risico;
- Vaststellen benodigde beheersmaatregelen;
- Vaststellen huidige beheersmaatregelen;
- Vaststellen gewenste aanvullende beheersmaatregelen;
- Vaststellen netto risico en toetsing aan risicobereidheid.

De **derde lijn** omvat het uitvoeren van een onafhankelijk kwaliteitsonderzoek naar de werking van de eerste en tweede lijn. Dit zal worden vormgegeven door het instellen van operational audits door een onafhankelijke derde, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

### Belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen

|    | Risico   | Type risico                               | kans | impact |
|----|--|---|------|--------|
| 1  | Verandertempo naar kwaliteitsgerichte organisatie met gezonde risico cultuur | Strategisch<br>Compliance<br>Operationeel | 4    | 4      |
| 2  | Naleving wet en regelgeving  | Strategisch<br>Compliance<br>Operationeel | 4    | 4      |
| 3  | Verwachtingskloof met stakeholders   | Strategisch<br>Compliance                 | 4    | 3      |
| 4  | Mate van risico bewustzijn   | Compliance<br>Operationeel                | 3    | 4      |
| 5  | Talentmanagement   | Strategisch<br>Operationeel               | 3    | 4      |
| 6  | Innovatievermogen  | Strategisch                               | 4    | 2      |
| 7  | Informatiebeveiligingsrisico   | Operationeel                              | 2    | 4      |
| 8  | Claimrisico  | Financieel                                | 2    | 3      |
| 9  | Integriteitsrisico bij opdrachtgevers  | Compliance<br>Operationeel                | 1    | 4      |
| 10 | Schaarste professionals  | Strategisch<br>Operationeel               | 1    | 2      |

1 = lage kans/impact

2 = gemiddelde kans/impact

3 = grote kans/impact

4 = zeer grote kans/impact

#### 1. Verandertempo naar kwaliteitsgerichte organisatie met gezonde risicocultuur

De tijdsdruk om het gewenste niveau van kwaliteit te behalen en in de organisatie te borgen is hoog, met name in de controlepraktijk. acon ■ avm heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het verhogen van het kennisniveau van haar medewerkers en het opzetten van kwaliteitsgerichte cultuur- en veranderprogramma's. Dit zal de komende jaren onverkort worden voortgezet.

#### 2. Naleving wet- en regelgeving

acon ■ avm acht het van cruciaal belang dat in alle opzichten, naar letter en geest, wordt voldaan aan de relevante regelgeving. Dat geldt zowel voor de organisatie als geheel, als voor de individuele medewerker. Belangrijke beheersmaatregelen op dit gebied zijn:

- Een opleidingsprogramma via de eigen academy;
- Verankering wet- en regelgeving in de interne processen die vastliggen in handboeken;
- Vaktechnische bijeenkomsten over de interpretatie en uitvoering van wet- en regelgeving;
- Interne dossierreviews in combinatie met verbeterplannen in het geval tekortkomingen zijn geconstateerd;
- Compliance rapportages.



### 3. Verwachtingskloof met stakeholders

Het vertrouwen in een aantal professionele dienstverleners, waaronder accountants, ligt niet op het gewenste niveau. Vertrouwen is de basis van onze dienstverlening.

Belangrijke beheersmaatregelen om het vertrouwen te herstellen zijn:

- Actief sturen op kwaliteit en toegevoegde waarde;
- Duurzaamheid als centraal thema;
- Actief en systematisch overleg voeren met stakeholders.

### 4. Mate van risico bewustzijn

Medewerkers denken doorgaans klantgericht. Het is zaak om deze zeer waardevolle basishouding te begrenzen met een aantal beheersmaatregelen.

De belangrijkste daarvan zijn:

- Diverse cultuurprogramma's gericht op een kwaliteitsgerichte risicocultuur;
- Zorgvuldige klant- en opdrachtacceptatie;
- Jaarlijks onafhankelijkheidsonderzoek naar alle medewerkers;
- Consultatie in de tweede lijn;
- Kwaliteitsonderzoeken.

### 5. Talentmanagement

Als management en bestuur niet de juiste leiderschapstijl toepassen halen zij niet het beste uit onze medewerkers en ontstaat het risico dat talentvolle medewerkers de organisatie gaan verlaten. In de huidige arbeidsmarkt is dat risico aanzienlijk groter geworden. Belangrijke beheersmaatregelen zijn:

- Introductie van zelfsturende teams in de adviespraktijk, waarin een hoge mate van autonomie bestaat over hoe medewerkers het best kunnen worden ingezet;
- Externe begeleiding bij de inrichting van deze teams;
- Zorgvuldige beoordelingscyclus, waarin regelmatig het gesprek met medewerkers wordt aangegaan.

### 6. Innovatievermogen

Als gevolg van de snel veranderende externe omgeving en de beperkt beschikbare tijd bestaat het risico dat we niet snel genoeg reageren op ontwikkelingen en daarmee achterop raken op het gebied van automatisering en advisering. Innovatie is een onderdeel van de tweede lijn, er is een aparte functie binnen de tweede lijn benoemd voor het signaleren en opvolgen van externe veranderingen. De stichting structuur van accon ■ avm, waarin de winsten volledig worden aangewend voor versterking van de onderneming, brengt met zich mee dat er van nature een hoge bereidheid in de organisatie is om voldoende middelen vrij te maken voor innovatie.

### 7. Informatiebeveiliging

Recente ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit, alsmede nieuwe wetgeving op het gebied van datalekken vragen onze voortdurende aandacht op dit gebied. In 2017 is een aparte werkgroep geïnstalleerd, die er voor moet zorgen dat accon ■ avm volledig voldoet aan de AVG. Onderdeel hiervan is onder meer een 10-stappenplan waarin naast technische en organisatorische maatregelen in het bijzonder aandacht is besteed aan bewustwording en gedrag van onze medewerkers.

### 8. Claimrisico

Ook in Nederland ontstaat de laatste jaren steeds meer een claimcultuur. Het risico dat accountants organisaties aansprakelijk worden gesteld voor schade als gevolg van vermeende fouten wordt daar mee steeds groter. Belangrijke beheersmaatregelen op dit gebied zijn:

- Heldere vastlegging van de werkzaamheden in de opdrachtbevestiging;
- Interne kwaliteitsbeheersing in de tweede lijn door onder andere dossierreview en consultatie;
- Behandeling claims door een interne claimcommissie, onder leiding van een jurist;
- Adequate verzekering van beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid.

## 9 Integriteitsrisico bij opdrachtgevers

Als een opdrachtgever in opspraak komt, kan dit ook voor de externe accountant leiden tot een reputatie en/of aansprakelijkheidsrisico. Belangrijke maatregelen op dit gebied zijn de zorgvuldige klantacceptatie, alsmede training van medewerkers om mogelijke integriteitsproblemen bij klanten te herkennen en bespreekbaar te maken. Als onderdeel van een lerende organisatie wordt ook een oorzakenanalyse als beheersmaatregel toegepast.

## 10 Schaarste professionals

Als gevolg van onze eis van steeds hogere kwaliteit en de snel veranderende regelgeving, worden de eisen die wij aan medewerkers stellen steeds hoger. Om toch voldoende professionals aan accon ■ avm te binden hebben wij een doorstroombeleid ontwikkeld, waarbij jonge professionals via in- en externe opleidingen en training on the job worden opgeleid tot ervaren professionals.

### 3.6 Vooruitblik

De groei van de Nederlandse economie zal zich in 2018 naar verwachting voortzetten. De spanning op de arbeidsmarkt wordt daarbij steeds groter. Ten aanzien van de accountancysector is de verwachting dat met name de samenstelpraktijk te maken zal krijgen met aanhoudende prijsdruk. Tevens zal op het gebied van ICT en compliance flink geïnvesteerd moeten worden. Enerzijds vanwege de verdergaande digitalisering en automatisering, maar ook vanwege de steeds sterkere behoefte aan kwalitatief en eerlijk advies en een veilige manier van communiceren. De informatiebeveiliging van klant- en medewerkersdata staat bovenaan in de agenda. Succesvolle aanbieders op de accountancymarkt zullen een combinatie moeten vinden van efficiënte werkprocessen in de samenstelpraktijk, het leveren van toegevoegde waarde op het gebied van advies en het zijn van een betrouwbare partner voor de klant.

accon ■ avm heeft al jaren fors geïnvesteerd in zowel de samenstel- als de adviespraktijk en zal dit ook in 2018 blijven doen. Wij verwachten in 2017 de basis te hebben gelegd voor een gezonde autonome omzetgroei in 2018.

### 3.7 Tenslotte

De Raad van Bestuur benadrukt dat de medewerkers het afgelopen jaar goede prestaties hebben geleverd. Dit wordt ook tot uitdrukking gebracht door het positieve resultaat 2017, dat wederom is behaald in een zeer competitieve markt. Optimale bediening van onze klanten en efficiencyverhogingen zijn hiervoor belangrijke pijlers geweest.

Handtekening

Peter Feijtel,

*Voorzitter Raad van Bestuur accon ■ avm groep b.v.*

## 4. Verslag van het bestuur van de Stichting accon ■ avm

### 4.1 Activiteiten Stichtingsbestuur

In 2017 heeft het Stichtingsbestuur 4 keer vergaderd waarvan één vergadering gecombineerd is met een strategie bijeenkomst. De vergaderingen vonden plaats op verschillende kantoren van accon ■ avm. Op de verschillende locaties heeft het Stichtingsbestuur uitgebreid gesproken met het lokale management van het kantoor en is het Stichtingsbestuur geïnformeerd over de betreffende regio. De vergaderingen werden bijgewoond door de Raad van Bestuur van accon ■ avm groep b.v. Het Stichtingsbestuur heeft zich laten informeren over de stand van zaken met betrekking tot de invoering van Het Nieuwe Samenstellen, Het Nieuwe Adviseren, Het Nieuwe Ondersteunen en Het Nieuwe Groeien en over de algemene gang van zaken bij accon ■ avm. Als gevolg van het implementeren van de nieuwe werkprocessen en de investeringen in opleidingen heeft het Stichtingsbestuur zich extra laten voorlichten over het HRM-beleid. De onderwerpen kwaliteit, cultuur en gedrag in relatie tot het publiek belang zijn veelvuldig besproken. Een acceleratie van de inspanningen om de cultuur en het gedrag van de medewerkers te richten op de benodigde kwaliteitsverbetering tot in de haarvaten van de organisatie heeft veel aandacht gevraagd. Het jaarverslag en het accountantsrapport komen jaarlijks uitgebreid ter sprake.

Tijdens de strategiebijeenkomst is aan het Stichtingsbestuur de strategie voor de komende twee jaar toegelicht. Er is bijzondere aandacht besteed aan ICT-projecten, die op intelligente wijze de advieswerkzaamheden en het workflow management kunnen ondersteunen, alsmede aan internationalisering van de dienstverlening.

accon ■ avm is strikt gehouden aan nationale wet- en regelgeving. Derhalve laat het Stichtingsbestuur zich iedere bijeenkomst informeren over de risico- en kwaliteitsbeheersing en compliance en de wijze waarop deze intern wordt bewaakt.

Het Stichtingsbestuur hecht er waarde aan regelmatig een stafonderdeel of discipline uit te nodigen om zich te presenteren. In het afgelopen jaar zijn er diverse presentaties gegeven over de professionalisering van het HR-beleid, de beleving van cultuur en gedrag, alsmede de ontwikkelingen in de controlepraktijk.

### 4.2 Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van het Stichtingsbestuur is in 2017 gewijzigd. De ontstane vacature van voorzitter door het vertrek van de heer J. Markink is per 1 januari opgevuld door mevrouw M.M. Nelisse. Hierdoor bestond het Stichtingsbestuur eind 2017 uit vijf leden, zijnde:

- Mevrouw M.M. Nelisse (voorzitter per 1 januari 2017)
- Mevrouw L.L. Doude van Troostwijk
- De heer R.B. van der Horst
- De heer V.W. Wanders
- De heer G. Ravensbergen

Handtekening

Riet Nelisse

*Voorzitter Bestuur Stichting accon ■ avm*