



# TRANS- PARANTIE- VERSLAG 2018



# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Verslag van het bestuur</b>	<b>7</b>
Consistent beleid veelzijdig realiseren	7
Chronologie van beleid	7
De menselijke maat	8
Verbeteren in groter geheel	9
Toezichthouder	9
In control	10
Ter afsluiting	10
<b>Bestuursverklaring</b>	<b>11</b>
<b>Verslag raad van commissarissen</b>	<b>12</b>
Nieuw toezicht op vaste strategie	12
Bijdragen aan de kwaliteitsslag	12
Samenstelling	12
Wijzigingen in bestuur en toezicht	13
Reguliere vergaderingen	13
Evaluatie	14
Kwaliteitsmonitoring	14
Fundamentele ontwikkelingen	15
<b>Hoofdstukken</b>	
<b>1. Structuur volgt uit cultuur</b>	<b>16</b>
Beleidsbepalend orgaan	16
Netwerkorganisatie	17
Internationale samenwerking	18
<b>2. Kwaliteit in beleid en praktijk</b>	<b>19</b>
Handboeken en methodologie	19
Evaluatie kwaliteitsstelsel	19
Focus op verandering	20
Focusgebieden	20
Meten is weten én handelen	21
Extern toezicht	21
Toetsing toezichthouders	22
AFM	22

<b>3. Onze mensen</b>	<b>24</b>
Teamopbouw 2018	24
Verloop medewerkers 2018	25
Cultuurmeter 2018	25
Opleiding en training	26
Opleidingsniveau medewerkers controlepraktijk in 2018	26
accon ■ avm academy	26
High intensity-sessies	27
Individuele opleidingen	27
Belonen	28
Evaluatie en aanpassing beloningsbeleid externe accountants	28
Roulatie	28
<b>4. Beheersing van onze kwaliteit</b>	<b>30</b>
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)	30
OKB/BKB	30
Interne kwaliteitsonderzoeken (IKO)	31
Dossierinspecties 2018	31
Consultaties	32
Oorzakenanalyses	33
Ethiek en onafhankelijkheid	34
Corruptierisico's	34
(Her)acceptatie procedure	34
Gebeurtenissen na 31 december 2018	36
<b>5. Overige onderwerpen</b>	<b>37</b>
Escalatieprocedure	37
Overtredingen van interne en externe wet- en regelgeving	37
Tuchtrechtzaken en claims	37
Incidentmeldingen	37
Key Audit Quality Indicators 2018	38
Uren 2018	38
Omzet 2018	39
Permanente educatie	40
Opdrachten van organisaties van openbaar belang	40
<b>Bijlage</b>	<b>41</b>
Key Audit Quality Indicators 2018	42

Investeren in **kwaliteit**  
is investeren in onze  
**maatschappelijke**  
**functie**



## INLEIDING

In het maatschappelijk verkeer krijgen zowel het oordeel als het handelen van de accountant steeds meer gewicht. Accountants oordelen over (financiële) verantwoordingen, risico's en verwachtingen. Op haar beurt oordeelt de samenleving over de vaktechnische kwaliteit en het ethische niveau van accountants. De kwaliteitslat ligt terecht hoog, maar elke stakeholder heeft eigen verwachtingen en gebruiksvormen inzake kwaliteit. Beursgenoteerd of in familiebezit, basis voor publieke transparantie of fundament van strategisch beleid; de controle door de externe accountant moet het kunnen leveren.

accon ■ avm Controlepraktijk B.V. *wil en kán* het ook leveren. De ambitie komt naast ons streven naar de gewenste kwaliteit voort uit de coöperatieve achtergrond: zonder partnermodel of winstdoelstelling, maar met als eigenaar een stichting. Hiermee onderscheidt de controlepraktijk zich fundamenteel van de meeste andere grote accountantskantoren.

### Naar een gelijk niveau

Wij vinden het vanuit onze maatschappelijke doelstelling belangrijk om controlediensten met een zo hoog mogelijke kwaliteit toegankelijk te houden voor zoveel mogelijk organisaties passend bij onze strategie en expertise. Deze motivatie is intrinsiek en niet commercieel gedreven. Er wordt al vele jaren fors en doordacht geïnvesteerd in de controlepraktijk die slechts een beperkt deel van de totale omzet genereert en vooralsnog geen bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat van de moederorganisatie. Het kwaliteitsresultaat is echter minstens zo wezenlijk. Dat geeft ons het

doorzettingsvermogen om te blijven leren en verbeteren. In het Transparantieverlag 2017 gingen wij in op de aloude discussie over de 'verwachingskloof'. Deze discussie is onverkort actueel, waarbij ook de vraag gesteld kan worden of er sprake is van een 'realisatiekloof'.

De kwaliteitsverplichting geldt niet alleen voor onze organisatie, maar is een gezamenlijke plicht van de gehele sector. De kwaliteit van alle (wettelijke) controles dient even hoog te zijn, bij zowel OOB-organisaties als niet-OOB-organisaties.

Laten wij in de sector met elkaar streven naar een gelijk niveau van kwaliteit, een niveau met een bepaalde diversiteit die aansluit bij de uiteenlopende verwachtingen van de stakeholders.

Samenwerking, kennisoverdracht en ethische dialogen zijn de kernbegrippen. 'Big four'-kantoren en nationale spelers kunnen gezamenlijk bijdragen aan een gewenst en gelijkwaardig kwaliteitsniveau. Dit kan bereikt worden door onderlinge afspraken maar ook door bijvoorbeeld het invoeren van joint audits. Ook de toezichthouder heeft een essentiële rol in het bewaken van het kwaliteitsniveau en het scherp houden en stimuleren van de beleidsbepalers in dezen. De kaders van toezicht is een van de thema's van de Commissie Toekomst Accountancysector waar ook wij veel van verwachten en vertrouwen in hebben.

#### Voorwaarden voor vertrouwen

Openheid van zaken is voor álle beroepsbeoefenaars een voorwaarde voor vertrouwen. Vanuit haar maatschappelijke en coöperatieve cultuur vat accon ■ avm deze verplichting zwaarder op dan het wettelijke minimum waar bijvoorbeeld een transparantieverlag als dit aan moet voldoen. Wij gaan het gesprek aan met toezichthouders, opdrachtgevers en andere stakeholders om onze kwaliteit te verbeteren en te toetsen en om onze maatschappelijke relevantie steeds beter invulling te geven.

Er is een bepaalde omvang nodig om het kwaliteitsstelsel te borgen, voor zelfstandige kwaliteitsreviews, om



uitval op te vangen en om voldoende professioneel-kritische sparringpartners te hebben die onafhankelijk hun mening geven. In 2018 is nadrukkelijk geïnvesteerd in menskracht. Gelijktijdig is een pas op de plaats gemaakt wat betreft acceptatie van klanten. Omzet is ondergeschikt aan kwaliteit. De 'overcapaciteit' in met name de tweede helft van het jaar is geïnvesteerd in kwaliteits-, opleidings- en communicatietrajecten.

### Kwaliteit heeft veel gezichten

Een belangrijke stap is gezet na afsluiting van het jaar waar dit transparantieverlag zich op richt. In maart 2019 maakte accon ■ avm bekend zich terug te trekken uit de OOB-markt en daarmee de controle van beursgenoteerde klanten en andere organisaties van openbaar belang. Op 30 juni 2019 zal zij haar OOB-vergunning omzetten naar een reguliere Wta-vergunning.

Aan de beslissing om de OOB-vergunning om te zetten is een zorgvuldig besluitvormingsproces voorafgegaan. Het aanhouden van een OOB-vergunning en het naar behoren bedienen van OOB-klanten legt een onevenredig grote druk op de capaciteit en vergt intensieve aandacht van het management. Dit, terwijl deze klanten een bescheiden deel van de totale omzet vertegenwoordigen. Verdere focus op het OOB-segment zou daarom ten koste gaan van de noodzakelijke doorontwikkeling van de dienstverlening waar accon ■ avm sterk in is. Uiteraard blijft accon ■ avm wel controlewerkzaamheden uitvoeren voor niet OOB-klanten in haar kernsectoren. De organisatie blijft investeren in kwalitatief hoogstaande dienstverlening en blijft zich versterken met focus op autonome groei en overnames.

Verder investeren in kwaliteit betekent dat het HR-beleid, de investeringsplannen en de kwaliteitsondersteunende activiteiten onverkort van kracht blijven.

Voortgaande investeringen in kwaliteit, voortvarende inspanningen in het verbetertraject en extra menselijke capaciteit dragen bij aan de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van de controlepraktijk. Dat geldt ook voor verdergaande transparantie en het met de buitenwereld delen van onze dilemma's en uitdagingen. Dat versterkt onze relevantie in het maatschappelijk verkeer bij het uitoefenen van onze functie. Voor nu en voor de langere termijn. Omdat wij ons inzetten voor een samenleving die terecht het hoogste verwacht en het beste verdient.

# VERSLAG VAN HET BESTUUR

## CONSISTENT BELEID VEELZIJDIG REALISEREN

*“Met hoofd, hart en handen zetten wij ons als accountant in voor de samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient.”*

Duidelijker kunnen wij ons antwoord niet formuleren op de vraag hoe wij het vertrouwen in de accountancysector moeten herstellen. Wij publiceerden bovenstaande *raison d'être* van de controlepraktijk in 2016 in het 'Orange Book'. Dit bevat onze visie, doelstellingen en aanvieligrotes voor realisatie hiervan. Sindsdien is veel geleerd en op basis daarvan veranderd in de kortetermijnaanpak. Maar de uitgangspunten en strategische doelstellingen zijn onverkort van kracht gebleven. Onze ambitie:

- De meest vertrouwde accountant voor de samenleving.
- De meest gewilde accountant voor vakgenoten en onszelf.
- De meest gewaardeerde accountant door de markt.
- Persoonlijke groei en evenwicht.

De genoemde strategische doelstellingen zijn alleen te verwezenlijken door een organisatie die in staat is om voortdurend te leren en het geleerde in praktijk te brengen, die zich kwetsbaar en open durft op te stellen en die voortdurend de confrontatie met zichzelf zoekt en de dialoog met de ander. Het zijn forse ambities. Dit komt voort uit onze maatschappelijke uitgangspunten. Het verwezenlijken van persoonlijke ambities die uitstijgen boven financiële prikkels, is inherent aan onze coöperatieve structuur.

Sinds 2016 heeft accon ■ avm controlepraktijk een forse transformatie doorgevoerd in processen, personele bezetting en bestuur. Zo is per 1 juli 2018 Collectief I operationeel: het beleidsbepalend orgaan waarin ook leden van de raad van bestuur van de netwerkorganisatie zitting hebben.

Er is hard en vooral ook met overtuiging gewerkt, kritisch gevolgd door de netwerkorganisatie, de raad van commissarissen en aandeelhouders, medewerkers, klanten, vakgenoten bij OOB-kantoren en de NBA en AFM. Maar bijna drie jaar na de publicatie van het Orange Book zijn er nog volop uitdagingen op veel terreinen. Kwaliteit in Hoofd, Hart en Handen wordt een vanzelfsprekendheid, maar is dat zeker nog niet altijd en overal.

Op basis van (cultuur)onderzoek, interne dialogen en analyses, dossierreviews, oorzakenanalyses en bevindingen van de toezichthouders is een aantal uitdagingen en verbeterpunten zichtbaar. Deze – en de aanpak voor het succesvol aangaan hiervan – worden in dit verslag geconcretiseerd.

### Chronologie van beleid

Het Orange Book bevatte concrete verandermaatregelen voor het boekjaar 2016 (controleseizoen 2016/2017). Conform de in dit document opgenomen planning zijn in 2017 de effecten van de maatregelen geëvalueerd. Op grond hiervan zijn de verandermaatregelen voor het controleseizoen 2017/2018 vastgesteld. Deze zijn opgenomen in de notitie 'Van A naar B' (juni 2017). In het voorjaar van 2018 heeft een nieuwe jaarevaluatie geresulteerd in een verdere aanvulling/actualisering van de veranderagenda uit het Orange Book. Deze is vastgelegd in de 'veranderagenda 2020' (maart 2018). Dit betreft maatregelen voor de controleseizoenen tot 2020.

Waar de eerste maanden van 2018 in het teken stonden van de voorbereiding op de actualisering van het in 2016 uitgestippelde pad, heeft het tweede halfjaar een groot aantal ontwikkelingen laten zien. Er zijn aanpassingen in de structuur, ondersteunende middelen en extra menselijke capaciteit gerealiseerd en de interne dialoog en reflectie heeft nieuwe inzichten en verdieping opgeleverd. Deze kwaliteitsimpulsen leidden in het verslagjaar niet alleen tot positieve reacties bij de medewerkers, maar zullen met name concreet zichtbaar worden in de uitvoering van de opdrachten.

"Met hoofd, hart en handen zetten we ons als accountant in voor de samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient"

De publicatie van het Orange Book in voorjaar 2016 was het resultaat van een zeer korte, hoog-intensieve voorbereidingsperiode waar de gehele controlepraktijk aan heeft meegewerkt. Deze aanpak resulteerde in een versnelling en verdieping van de veranderagenda en een groot enthousiasme en betrokkenheid van de stakeholders. Wij kunnen constateren dat een aanzienlijk deel van de maatregelen uit de veranderagenda 2016 en 2017 daadwerkelijk is gerealiseerd. Daarbij constateren wij echter ook dat zowel de doelstellingen als het meet- en evaluatiemechanisme primair waren gericht op activiteiten en minder op het strategische einddoel, de spreekwoordelijke stip aan de horizon. Dat is in 2018 verder aangepakt.

Met onder andere de herinrichting van bestuurlijke en rapportagestructuren en de invoering van de veranderagenda 2020 en de actiegroepen per juli 2018, is een nieuwe, intensieve periode gestart. Wij constateren daarbij eenzelfde positieve 'swing' bij de stakeholders als ten tijde van het Orange Book. Deze gaat samen met een gestage verdere verankering van het fundamentele kwaliteitsbewustzijn, dat immers de basis is van de gehele verander- en verbeteroperatie.

Focus van de huidige periode is een betere meting (en daarop acteren) van doelstellingen. Hiervoor zijn onder andere vanaf Q1 de maandelijkse audit kwaliteitsindicatoren (KAQ's) ingezet. Het blijvend evalueren van de relevantie, juistheid en volledigheid van de criteria waarop wordt gemeten, is van groot belang. Er is wat betreft de veranderagenda nog een behoorlijke weg te gaan. De uitdagingen blijven veelzijdig en talrijk. Maar de inzet van nieuwe instrumenten, capaciteitsuitbreiding op zowel bestuurlijk, toezichhoudend als operationeel niveau en de verbetering van bestaande instrumenten, geven ons het vertrouwen dat de in 2016 gestelde doelen voor 2020 haalbaar blijven.

### De menselijke maat

Een van de meest verheugende ontwikkelingen van 2018 is de groei van het medewerkersbestand, zowel kwalitatief als kwantitatief. Terwijl de uitstroom minimaal was, blijken wij in een uiterst competitieve arbeidsmarkt in staat om ervaren én beginnende professionals te binden en te behouden. Dit maakt het mogelijk evenwichtige teams te bouwen die voor opdrachtgevers en hun stakeholders de gewenste kwaliteit bieden en voor henzelf een veelzijdige carrière tegemoet zien. De unieke cultuur van accon ■ avm wordt herkend en omarmd en de vele uitdagingen die er liggen, gaan zij dan ook enthousiast aan, zoals onder andere blijkt uit cultuuronderzoeken en interne dialogen. Een sprekend voorbeeld van dit laatste is de eigen personeelsvereniging die begin 2018 is opgericht als initiatief vanuit de medewerkers. Luttele weken na de lancering van het idee tijdens een regionale kwaliteitssessie had tachtig procent van de medewerkers zich al aangesloten.



De personeelsaanwas heeft geleid tot een bewuste 'overcapaciteit' die ten goede komt aan kwaliteitsverbetering en het in control-zijn, onder andere door intensieve trajecten voor *training on the job* en verdere opleiding. Ook zijn een verandermanager en business controller aangesteld en is eind 2018 de capaciteit van compliance en KCA uitgebreid. De capaciteitstoename heeft met name in de tweede helft van het jaar geleid tot intensivering van het verandertraject. In algemene zin draagt de personele uitbreiding bij aan het structureel verminderen van de kwetsbaarheid van de controlepraktijk.



Anja Bast-den Hollander

### Verbeteren in groter geheel

accon ■ avm Controlepraktijk B.V. is een onderdeel van de netwerkorganisatie accon ■ avm en deelt hiermee haar bedrijfscultuur. Waar de kwaliteit van dienstverlening kan worden verbeterd, weten beide elkaar te vinden voor zover dit past binnen het kader van de onafhankelijkheid. Voorbeeld hiervan is de aanwezigheid van de fiscalist en accountmanager bij de pre-auditmeeting. Deze werkwijze is in 2018 vastgelegd in het kader van het controleproces. De aanwezigheid van deze specialisten van de netwerkorganisatie verhoogt de controlekwaliteit en verbetert de onderlinge communicatie. De fiscalist en accountmanager hebben immers veelal jarenlange kennis opgedaan van de klant die onder andere de risico-inschatting ten goede komt. Er is een notitie opgesteld voor fiscalisten over inhoud en uitvoering van een controle en de dilemma's hierbij voor de diverse disciplines.



Guus Delger

### Toezichthouder

Voor OOB-vergunninghouders is de AFM de belangrijkste toezichthouder. Er is periodiek voortgangsoverleg tussen het bestuur van de controlepraktijk en de AFM. De kwaliteit van dienstverlening wordt onder andere getoetst aan de hand van dossierreviews. Daarnaast houdt de toezichthouder de vinger aan de pols wat betreft de voortgang en diepgang van het verandertraject dat voortkomt uit de aanbevelingen die in 2014 zijn gedaan in het NBA-rapport 'In het publiek belang'.



Kees van Dorp

In april 2018 vond een normoverdragend gesprek plaats over de voortgang van de verandermaatregelen, naar aanleiding van de AFM-rapportage van juni 2017 betreffende een onderzoek, uitgevoerd in 2016. Hierbij heeft de toezichthouder twee onderdelen geprioriteerd: de uitvoering van het beleid ten aanzien van dieperliggende oorzakenanalyses en de uitvoering van het 'beloningsbeleid voor medewerkers en partners' (met dien verstande dat accon ■ avm in tegenstelling tot de overige OOB-kantoren geen partnerstructuur kent). Deze punten zijn onderdeel geworden van het onderzoek in 2018 naar de borging van de zes elementen uit het kwaliteitsbeleid en stelsel van kwaliteitsbeheersing: de 'kwaliteitswaarborgen'.



Monique van Lijssel

De AFM heeft in 2018 toetsen uitgevoerd bij de middelgrote OOB-kantoren naar de voortgang van het verandertraject, zes kwaliteitswaarborgen uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing en drie controledossiers (bij ons betrof dit één OOB-opdracht boekjaar 2017 en twee niet-OOB-opdrachten boekjaar 2016). Op zowel de dossierreviews als het tussentijds onderzoek naar de voortgang van het verandertraject en het deelonderzoek naar de kwaliteitswaarborgen heeft de AFM in 2018 haar voorlopige bevindingen tussentijds gedeeld met de beleidsbepalers van de controlepraktijk. Definitieve rapportages hierover worden in oktober 2019 verwacht.

In het kader van de AFM-deelonderzoeken naar de kwaliteitswaarborgen en het verandertraject zijn onder andere interviews gehouden met medewerkers en hebben alle medewerkers het verzoek gekregen deel te nemen aan een digitale survey. Hier hebben bijna alle collega's gehoor aan gegeven.

## In control

Met betrekking tot de realisatie van doelstellingen en veranderagenda zijn drie hoofdlijnen zichtbaar:



### REGULIER BESTUURLIJK EN TOEZICHTHOUDEND OVERLEG

- Kwaliteitsgesprekken tussen dagelijks bestuur en portfoliodirecteuren (PD's)
- Operationeel bestuursoverleg
- Periodiek overleg tussen beleidsbepalers en commissarissen
- Etc.



### HIGH INTENSITY SESSIES MET MEDEWERKERS EN ANDERE STAKEHOLDERS

- Thematische en periodieke kwaliteitssessies zoals Belbin-teamsessies
- Horizonbijeenkomsten
- Summercourse
- Bijeenkomsten actiegroepen
- Etc.



### INTERNE MEDIA EN INFORMATIEDRAGERS, ZOALS

- Wekelijkse kwaliteitsrapportage controleleiders aan bestuur en portfoliodirecteuren (PD's)
- Nieuwsbrieven actiegroepen en bestuur
- Statusrapportages verandertraject
- Management- en KAQI-presentatie

Als onderdeel van de nieuwe structuur van de controlepraktijk zijn per 1 juli 2018 veranderingen doorgevoerd in onder andere het regulier bestuurlijk overleg en met betrekking tot de inzet van 'actiegroepen'. Dit zijn slagvaardige commissies van medewerkers uit verschillende disciplines die in 'hoofd, hart en handen' verander- en verbetermaatregelen voorbereiden en helpen uitvoeren. In alle hoofdlijnen die van belang zijn om in control te blijven is de overzichtelijke omvang van de controlepraktijk van positieve invloed. Lijnen zijn kort en informeel, wat de snelheid en het draagvlak van veranderingen ten goede komt.

## Ter afsluiting

Elk jaar brengt nieuwe professionele en persoonlijke uitdagingen. De realisatie daarvan is altijd afhankelijk van de inzet en de capaciteiten van onze medewerkers en van externe factoren en stakeholders. Dat inspireert en compliceert en maakt dat de realisatie van onze maatschappelijke functie óók en vooral een gezamenlijke taak is. Deze gezamenlijkheid is een bindend element voor ons bestuurscollectief. Wij danken onze mensen en onze stakeholders voor de wijze waarop zij van 2018 een boeiend jaar hebben gemaakt.

Zaltbommel, 30 april 2019

Bestuur accon ■ avm controlepraktijk

*Anja Bast-den Hollander*

*Guus Delger*

*Kees van Dorp*

*Monique van Lijssel*



# BESTUURSVERKLARING

## EVALUATIE STELSEL KWALITEITSBEHEERSING

Het bestuur van accon ■ avm controlepraktijk is als collectieve beleidsbepaler verantwoordelijk voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van maatregelen inzake kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbewaking. Het borgen en verbeteren hiervan is een van de belangrijkste interne uitdagingen van de organisatie. Dit krijgt gestalte via een continu proces van meten, stakeholdersdialogen en veranderacties. In 2018 zijn hiervoor opnieuw stappen genomen, met uiteenlopende resultaten die reeds zichtbaar zijn, of zullen worden. Ook voor de komende jaren zien wij aanleiding om dit proces van verbetering voort te zetten.

Met inachtneming van het bovenstaande verklaren wij als beleidsbepalers dat wij op 30 april 2019 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en stellen vast dat:

- Het stelsel van kwaliteitsbeheersing van accon ■ avm controlepraktijk zoals in dit verslag in hoofdlijnen is beschreven naar ons inzicht voldoet aan de daaraan maatschappelijk te stellen eisen.
- Intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften en de (her) acceptatie van opdrachten is uitgevoerd.
- Het beleid gericht op het structureel onderhouden van de vaktechnische kennis en het bijhouden van de ontwikkelingen op het vakgebied van onze medewerkers is uitgevoerd en voldoet aan de daaraan maatschappelijk te stellen eisen.

Zaltbommel, 30 april 2019

Bestuur accon ■ avm controlepraktijk

*Anja Bast-den Hollander*

*Guus Delger*

*Kees van Dorp*

*Monique van Lijssel*



# VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

## Nieuw toezicht op vaste strategie

2018 heeft een belangrijke verandering laten zien in het interne toezicht van accon ■ avm. Per 1 juli trad de raad van commissarissen van de controlepraktijk terug en werd het toezicht overgenomen door een geheel nieuwe raad voor de gehele netwerkorganisatie. Op dezelfde datum trad ook het nieuwe beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk aan. Dit wordt gevormd door de twee leden van het 'oude' bestuur, aangevuld met de raad van bestuur van de netwerkorganisatie. Ook deze forse uitbreiding van de bestuurscapaciteit draagt bij aan verwezenlijking van de strategische doelstellingen. De bestuurlijke en toezichthoudende wijzigingen zijn in lijn met de actuele wetgeving en verstevigen het interne toezicht over alle onderdelen van accon ■ avm in het kader van het kwaliteitsstreven.

De raad van commissarissen vergadert periodiek met het bestuur van de controlepraktijk. Vanuit de raad zijn commissies gevormd die zich richten op specifieke aspecten van de controlepraktijk zoals de benoeming en remuneratie en het stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief de veranderagenda. Algemene aandachtspunten zijn de uitvoering van de dienstverlening, de cultuur en het gedrag en de realisatie van de professionele, zakelijke en maatschappelijke ambities. Hierbij toetst de raad de belangen van alle stakeholders en staat zij, naast haar toezichthoudende taak, het bestuur bij met advies.

## Bijdragen aan de kwaliteitsslag

De raad van commissarissen bestaat uit onafhankelijke externe leden en heeft een onafhankelijke externe voorzitter. Commissarissen stellen zich vanuit hun eigen competenties open en kwetsbaar op om door voorbeeldgedrag een ondersteunende bijdrage te leveren aan de kwaliteitsslag van de controlepraktijk. Overeenkomstig de wet heeft de raad tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur (de directie) en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Ook staat zij het bestuur van de controlepraktijk met raad ter zijde. De raad richt zich bij de vervulling van haar taak op het publiek belang van de controlepraktijk en weegt daarbij de belangen van alle stakeholders af. Hiervoor stelt zij zich open op mede door middel van een constructieve dialoog met alle interne en externe betrokkenen en met de maatschappij als geheel.

Het uitgangspunt voor de taakopvatting en de werkwijze van de raad van commissarissen is de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid van de onderneming in de samenleving, de continuïteit van de controlepraktijk en een voortdurende aandacht voor continue kwaliteitsverbetering van de dienstverlening, zowel extern als intern. Hierbij betreft de raad van commissarissen alle voor de onderneming en haar stakeholders relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen: de professionaliteit, de controlekwaliteit inclusief de vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, de objectiviteit en onafhankelijkheid, de integriteit en de interne en externe transparantie mede in relatie tot de vertrouwelijkheid. Het borgen van het publiek belang is een essentieel onderdeel van de taak van de raad van commissarissen. Zij ziet erop toe dat de effecten van tegenstrijdige belangen (zowel persoonlijk als zakelijk) binnen de organisatie afdoende worden gemitigeerd.

## Samenstelling

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en professioneel-kritisch kunnen opereren. De raad, bestaande uit vijf leden (voorzitter en vier leden), is divers samengesteld, bezit voldoende kennis en ervaring en

beschikt over het gezag en de ervaring om effectief toezicht te kunnen houden. De leden voldoen allen aan de criteria die vanuit de wet gelden voor (interne) toezichthouders van accountantsorganisaties. Vanuit haar ideële bedrijfsdoelstellingen heeft accon ■ avm hier de aspecten maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid nadrukkelijk aan toegevoegd.

### Wijzigingen in bestuur en toezicht

Vanaf 1 juli 2018 is als gevolg van gewijzigde wet- en regelgeving het toezicht op de controlepraktijk gewijzigd. Vanaf die datum is accon ■ avm controlepraktijk ook onderdeel van de netwerkorganisatie.



Tot 1 juli 2018 bestond de raad van commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon (niet zijnde de voorzitter), uit externe leden om zo de onafhankelijkheid te waarborgen. Per 30 juni 2018 zijn deze leden: mevrouw Riet Nelisse RC en de heren Vincent Wanders RA en Peter Feijtel RA, afgetreden. Op 1 juli 2018 is de nieuwe raad van commissarissen geïnstalleerd. Deze bestaat volledig uit externe leden: de heer drs. Ron M.M.A. Droste, jhr. Mr. Alexander W. Beelaerts van Blokland, de heer drs. Marcel A. Bongers RA RE CBM, de heer drs. Jan Helgering en de heer Gabriel M. van de Luitgaarden RA.

### Reguliere vergaderingen

Gedurende 2018 was er sprake van vijf reguliere vergaderingen, twee ingelaste vergaderingen, één strategiebijeenkomst en drie ingelaste telefonische vergaderingen. Voor 1 juli 2018 hebben drie reguliere vergaderingen plaatsgehad en was er eenmaal een ingelaste vergadering.

Alle leden zijn bij alle reguliere en extra ingelaste vergaderingen aanwezig geweest. Bij de additionele telefonische vergaderingen zijn ook alle commissarissen aanwezig geweest uitgezonderd tweemaal een commissaris.

Bij de vergaderingen was voor betreffende agendapunten het bestuur van de controlepraktijk aanwezig. De vergaderingen vonden afwisselend plaats op de accon ■ avm kantoren te Arnhem, Drachten, Rosmalen, Amstelveen en Zaltbommel. De belangrijkste onderwerpen die met het bestuur van de controlepraktijk zijn besproken zijn:

- veranderagenda 'van A naar B';
- dashboard 2016 en de intern aangedragen verbeterpunten;
- operationeel plan 2018-2019;
- werving nieuwe medewerkers en teamopbouw controleteams;
- de uitbreiding van het bestuur van de controlepraktijk;
- bevindingen voortkomend uit de intern gehouden cultuurmeter;
- het verder optimaliseren van de controlekwaliteit;
- het kwaliteitsstelsel;
- rapportages Risk, Reputation & Compliance;
- rapportages van het bestuur van de controlepraktijk over actuele ontwikkelingen inzake kwaliteit, cultuur en gedrag;
- de gewijzigde wet- en regelgeving met betrekking tot het toezicht op de controlepraktijk;

- werven nieuwe leden raad van commissarissen;
- het wijzigen van de juridische structuur van de controlepraktijk.

De belangrijkste inhoudelijke discussies in de vergaderingen betroffen:

- het optimaliseren van de kwaliteit (bij iedere vergadering van de RvC controlepraktijk (tot en met juni 2018) is een EA uitgenodigd om met hem over kwaliteit van gedachte te wisselen;
- de samenstelling van de teams controlepraktijk;
- de veranderagenda;
- de juridische structuur van accon ■ avm;
- het profiel van de raad van commissarissen;
- het samenstellen van de nieuwe raad van commissarissen;
- de wijzigingen van de statuten;
- de uitbreiding van de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de controlepraktijk;
- de evaluatie van de raad van bestuur van de groep en het dagelijks bestuur van de controlepraktijk.

accon ■ avm is van mening dat op adequate wijze invulling is gegeven aan de taken en bevoegdheden van de raad. Dit blijkt onder meer uit de scope van de behandelde onderwerpen en de diepgang van vragen en discussies in de raad en onderliggende commissies met de beleidsbepalers.

### Evaluatie

De raad van commissarissen van accon ■ avm heeft in 2018 een zelfevaluatie uitgevoerd zonder aanwezigheid van de bestuurders van de groep en de controlepraktijk. De voltallige RvC heeft hiertoe een onderlinge open discussie gevoerd.

De conclusie is dat, ondanks het feit dat de RvC per 1 juli 2018 geheel vernieuwd is, de taken en bevoegdheden op een adequate wijze zijn opgepakt en dat de individuele leden, mede door het inwerkprogramma, op een voldoende wijze bijdragen aan de raad. Lering is getrokken uit het kwaliteitsstelsel, de personele samenstelling van de controlepraktijk, de dossiervorming, de cliëntenportefeuille en de strategie. De basis hiervoor zijn de interne en externe toetsingen, voortgangsrapportages en -verslagen. Ook is geconcludeerd dat de raad van commissarissen voldoet qua samenstelling, competenties en het gewenste profiel. Ten slotte is geëvalueerd hoe de dagelijkse beleidsbepalers functioneren in het bestuur van accon ■ avm groep en de controlepraktijk. De conclusies van de evaluaties worden opgevolgd in de evaluatie die medio 2019 met behulp van externe assistentie zal plaatsvinden.

### Kwaliteitsmonitoring

De raad van commissarissen is doordrongen van het feit dat kwaliteitsverbetering een continu proces is. Om die gedachte nog beter in te bedden in de organisatie is een verandering in cultuur en gedrag in gang gezet. De raad wil door voorbeeldgedrag en het bijwonen van personeels- en OR-bijeenkomsten, georganiseerd door het bestuur, haar voortdurende betrokkenheid bij dit proces tonen.

Vanzelfsprekend heeft het aantreden van een geheel nieuwe raad van commissarissen veel gevraagd in termen van voorbereiding en overdracht, terwijl gelijktijdig de toezichthoudende taak het nodige vergde. Want ook voor de controlepraktijk veranderde veel. De commissarissen hebben de overdracht vormgegeven in intensieve sessies, zowel collectief als individueel. Ook met het bestuur en andere interne en externe stakeholders is veel tijd gestoken in een diepgaand proces van *onboarding*.

Drukte met kennismaken en inwerken lieten onverlet dat het stokje wat betreft het inhoudelijke toezicht met kracht is overgenomen. De kwaliteitsinspanningen waren hierbij een van de belangrijkste dossiers. De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van het kwaliteitsstelsel, de veranderagenda en de snelheid, diepgang en effecten van de genomen maatregelen. Ondanks de voortgang is het duidelijk dat er op al deze aspecten 'een tandje bij' mag. De raad van commissarissen stelt zich achter het strategische beleid voor kwaliteit en continuïteit waarbij de controlepraktijk een belangrijke leer- en voorbeeldfunctie heeft voor de gehele organisatie.

Leden van de raad hebben ook kennism gemaakt en voortgangsgesprekken gevoerd met de externe toezichthouder. De dialoog met de AFM was constructief en betrof onder andere de voortgangsonderzoeken voor de veranderagenda, de dossierreviews en de zes kwaliteitsborgen als onderdeel van het kwaliteitsbeheersingssysteem.

### Fundamentele ontwikkelingen

De raad van commissarissen opereert in een periode waarin fundamenteel wordt nagedacht over de rol en toekomst van de accountancy en het assurance metier. De voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de raad van bestuur van de netwerkorganisatie hebben medio 2018 deelgenomen aan de openingsbijeenkomst die het ministerie van Financiën organiseerde als aftrap van een brede discussie met stakeholders. accon ■ avm participeert vanuit haar maatschappelijke doelstellingen en coöperatieve achtergrond nadrukkelijk in de opinievorming rond dit thema dat voor grote groepen in onze maatschappij relevant is.

Zoals aangegeven was 2018 een jaar dat veel energie vroeg van de medewerkers en bestuurders van de controlepraktijk. Naast de dagelijkse opdrachten en kwaliteitsdruk hebben de veranderagenda, intensieve kennis- en discussiesessies, actiegroepen en veel andere initiatieven, veel tijd van hen gevraagd. Ook de kennisoverdracht aan de raad van commissarissen – zowel oud als nieuw – heeft veel aandacht gevraagd. Dit is altijd kordaat opgepakt. Zij hebben in 2018 wederom in een veeleisende omgeving voortvarend gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen van accon ■ avm. In 2019 wacht hen, door het omzetten van de OOB-status deels een nieuwe situatie, maar ook en vooral de uitdaging om bestaande ambities en kwaliteitsdoelstellingen te blijven waarmaken.

De leden van de raad van commissarissen willen dan ook medewerkers en management van de controlepraktijk bedanken voor hun professionele houding en persoonlijke betrokkenheid en inzet.

Zaltbommel, 30 april 2019

Raad van Commissarissen accon ■ avm

*Ron Droste, voorzitter*

*Jhr. Alexander W. Beelaerts van Blokland, vice-voorzitter*

*Marcel Bongers*

*Jan Helgering*

*Gabriel van de Luitgaarden*

## HOOFDSTUK 1

# STRUCTUUR VOLGT UIT CULTUUR

De organisatiestructuur van de controlepraktijk is in lijn met de coöperatieve en op samenwerking gerichte uitgangspunten. Dit wordt vormgegeven met een collegiaal samenwerkend bestuur, een kritische intern toezichthouder en heeft volop raakvlakken met de samenleving. accon ■ avm Controlepraktijk B.V. is een 100% dochteronderneming van accon ■ avm Groep B.V. De controlepraktijk heeft vier regio's en vijf vestigingen: regio Noord met kantoor Drachten, regio Midden met kantoren Zaltbommel en Veenendaal, regio Zuid met kantoor Roermond en regio West met kantoor Goes. Daarnaast kunnen medewerkers vanzelfsprekend gebruik maken van de faciliteiten van de overige vestigingen van de netwerkorganisatie. Medewerkers die kiezen voor accon ■ avm controlepraktijk doen dat bewust in de wetenschap dat hen een ander beloningperspectief wacht dan bij de partnerkantoren. Het dienende karakter en de maatschappelijke relevantie van hun werk en onze organisatie zijn belangrijke *drivers* voor medewerkers, niét de kans op een partnership. Zij willen zowel professioneel als maatschappelijk een rol van betekenis spelen en ervaren binnen accon ■ avm een andere bedrijfscultuur en *work/life* balance. Dit blijkt een belangrijk en positief punt van verschil te zijn met collega-kantoren. Het heeft er mede toe geleid dat de controlepraktijk in een uiterst krappe arbeidsmarkt toch in staat is geweest naar tevredenheid nieuwe collega's te vinden en bestaande medewerkers te binden.

Tot juli 2018 had accon ■ avm controlepraktijk een eigen aandeelhouder in de vorm van een stichting en een raad van commissarissen. Dit vanuit de wens om de controlepraktijk onafhankelijk te laten functioneren met gerichte aandacht voor kwaliteitsverbeteringen. Per 1 juli 2018 is de organisatiestructuur gewijzigd. De vennootschap is nu een rechtstreekse deelneming van accon ■ avm Groep B.V en daarmee direct onderdeel van het accon ■ avm-netwerk. Voor deze structuur is gekozen omdat de controlepraktijk een belangrijk onderdeel van de strategie van accon ■ avm vormt. Daarnaast draagt de groep zorg voor de financiële draagkracht van en investeringen in de controlepraktijk. Ook wettelijk gezien was deze structuurwijziging noodzakelijk. Een voordeel is verder dat het bestuur van de controlepraktijk is versterkt door de toevoeging van de groepsbestuurders.

### Beleidsbepalend orgaan

Per 1 juli 2018 bestaat het beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk uit de leden van de raad van bestuur van de netwerkorganisatie: mevrouw Monique van Lijssel en de heren Peter Feijtel en Guus Delger en twee bestuurders die zijn aangemerkt als eerstverantwoordelijken: de heer Kees van Dorp en mevrouw Anja Bast. Het nieuwe bestuursorgaan wordt 'Collectief I' genoemd. Mevrouw Bast en de heer Van Dorp vormden tot 1 juli het bestuur van de controlepraktijk, met de heer Van Dorp als voorzitter. De heer Willem Romme trad op 1 mei 2018 uit het bestuur om leiding te geven aan de adviesorganisatie van accon ■ avm. Per maart 2019 heeft de heer Peter Feijtel afscheid genomen (zie ook pagina 36: gebeurtenissen na 31 december 2018). De heer Guus Delger vervangt hem ad interim als voorzitter. Het bestuur van accon ■ avm Groep B.V. is aangemerkt als medeverantwoordelijk. De reden voor dit onderscheid is in de eerste plaats vooral praktisch: De controlepraktijk omvat circa zestig personen, waarvoor een aansturing door twee personen effectiever is dan door vijf. De bestuurders van de groep geven aan hun medeverantwoordelijkheid vorm door hun inbreng bij belangrijke strategische besluitvorming over de controlepraktijk en door als eerste aanspreekpunt op te treden inzake specifieke aan de desbetreffende bestuurder gekoppelde aandachtsgebieden.

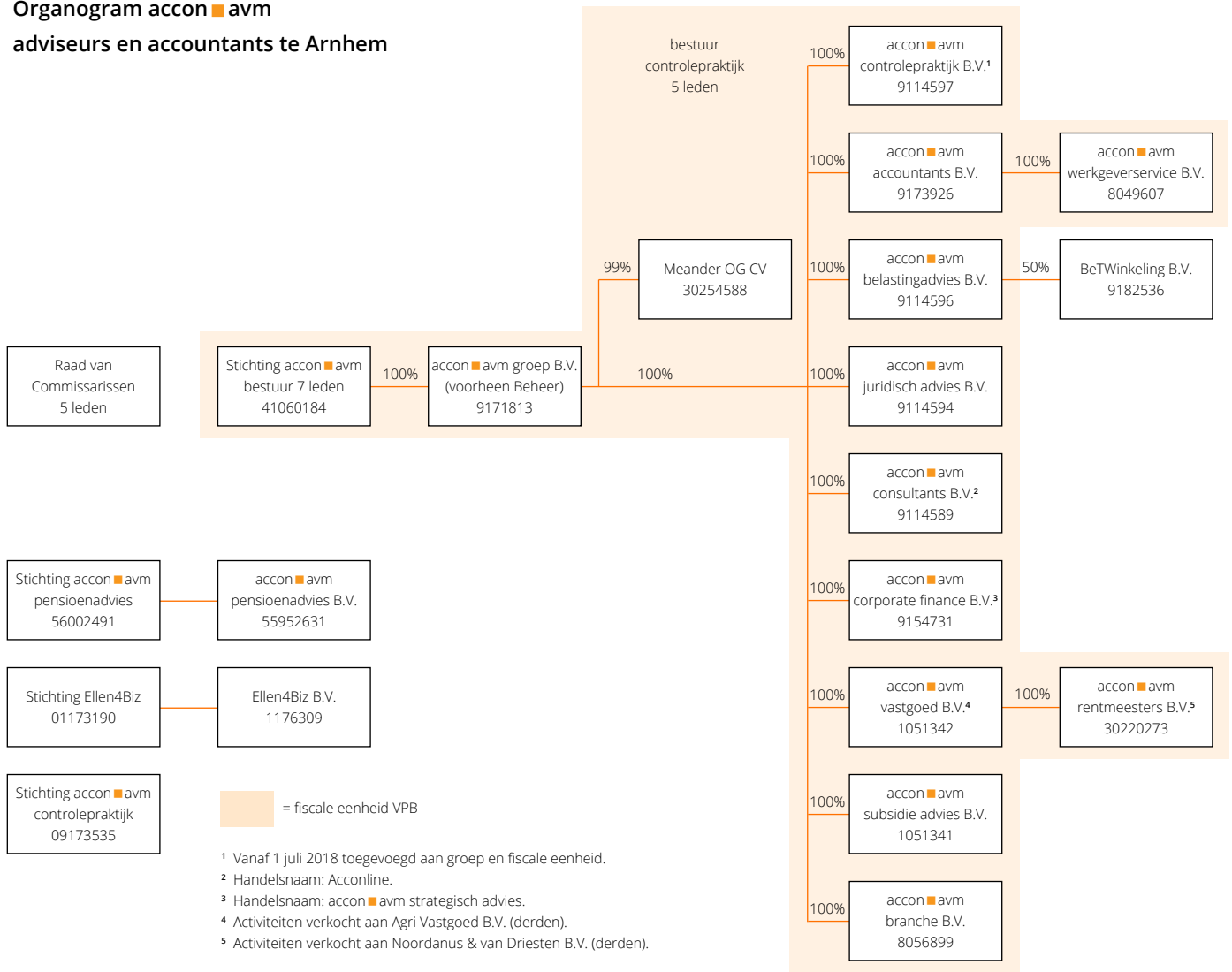


De rol van de bestuurders van het netwerk was tot 1 juli 2018 een andere dan nu zij onderdeel zijn geworden van Collectief I. De heer Peter Feijtel was als commissaris betrokken bij accon ■ avm controlepraktijk. Mevrouw Monique van Lijssel was als adviserend directielid op het terrein van HR, cultuur en gedragsverandering toegevoegd aan het bestuur van de controlepraktijk, de heer Guus Delger was vooral als financieel bestuurder op enige afstand betrokken. In de nieuwe structuur hebben de bestuurders van het netwerk als lid van Collectief I aanvullende aandachtsgebieden gekregen: mevrouw van Lijssel compliance, de heer Delger risicomanagement en de heer Feijtel kwaliteitsvoorbereiding. De wijziging in de governance wordt zichtbaar in de grotere betrokkenheid van de netwerkbestuurders bij de controlepraktijk en de veranderingen in de overleg- en -besluitvormingsstructuur.

**Netwerkorganisatie**

Met circa 45 vestigingen is de netwerkorganisatie accon ■ avm een van de grootste dienstverleners voor het midden- en kleinbedrijf. De controlepraktijk opereert zelfstandig binnen dit geheel. Alle aan het netwerk verstrekte controle- en beoordelingsopdrachten en overige assurance-opdrachten, zoals beschreven in nadere voorschriften voor controle- en overige opdrachten, worden aanvaard en uitgevoerd door accon ■ avm controlepraktijk.

**Organogram accon ■ avm adviseurs en accountants te Arnhem**



### Internationale samenwerking

accon ■ avm Controlepraktijk B.V. werkt primair voor organisaties die hun core business uitvoeren in Nederland. Wat betreft internationale samenwerking heeft de praktijk zich in 2018 aangesloten bij GMN International. De deelnemende organisaties in het GMN-netwerk beperken de samenwerking tot op heden tot een vrijblijvend verwijzende rol en een tweetal ledenbijeenkomsten. Er is sprake van een beperkte financiële bijdrage in de vorm van jaarlijkse contributie, echter er is geen samenwerking op vaktechnisch gebied en op het gebied van de inrichting van het kwaliteitsstelsel. Iedere deelnemer is hierin volledig vrij en zelfstandig. Sinds 2016 bestaat een uitwisseling met BOFIDI (België/Luxemburg) en Dornbach (Duitsland).



## HOOFDSTUK 2

# KWALITEIT IN BELEID EN PRAKTIJK

Accountantsorganisaties moeten beschikken over een geformuleerd kwaliteitsbeleid dat is uitgewerkt in een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit stelsel moet jaarlijks worden geëvalueerd. Zowel het beleid als het stelsel dienen te zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het beleid tot en met 2018 is besproken met en goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Het strategisch kwaliteitsbeleid van accon ■ avm controlepraktijk is opgenomen in het Basis Kwaliteitshandboek dat geldt voor de gehele organisatie. Dit beleid omvat vaktechniek, commercie, automatisering, human resources en communicatie.

Het kwaliteitsstelsel kent de volgende kwaliteitswaarborgen:

- proceswaarborgen op dossierniveau;
- overige waarborgen op dossierniveau;
- overige waarborgen op organisatieniveau.

### Handboeken en methodologie

Het kwaliteitsstelsel is vastgelegd in het Basis Kwaliteitshandboek en een Disciplinehandboek per discipline. Het Basis Kwaliteitshandboek is van toepassing voor het gehele accon ■ avm netwerk, inclusief de controlepraktijk. De disciplinehandboeken zijn van toepassing voor de betreffende discipline. Voor de controlepraktijk is dit het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Bij tegenstrijdigheden of twijfel gaat het Disciplinehandboek boven het Basis Kwaliteitshandboek.

Specifiek voor de controlepraktijk is verder het Orange Book bepalend. Dit is in 2016 gepubliceerd naar aanleiding van de 53 maatregelen uit het NBA-rapport 'In het publiek belang'. Het Orange Book is een aanvulling op het Disciplinehandboek Controlepraktijk en het Stafhandboek HR en bevat de uitgangspunten en strategische marsroute voor het verandertraject dat in 2016 is ingezet. Aan de hand van interne evaluaties, onderzoeken en externe stakeholderinput wordt het kwaliteitsbeleid waar nodig geactualiseerd en het kwaliteitsstelsel aangescherpt. Zo zijn in 2017 en 2018 geactualiseerde veranderagenda's met diverse actiepunten opgesteld.

In het Disciplinehandboek Controlepraktijk is vastgelegd dat de uitvoering van de controleopdracht dient plaats te vinden conform de accon ■ avm controlemethodologie. Deze is in een afzonderlijk document uitgewerkt en maakt integraal deel uit van het kwaliteitsstelsel. Alle controles van jaarrekeningen worden uitgevoerd met behulp van het elektronische controledossier in Caseware.

### Evaluatie kwaliteitsstelsel

De evaluatie van de werking van de individuele kwaliteitswaarborgen vindt plaats op logische momenten in het controleseizoen, na afronding van het proces waarop deze betrekking hebben. Voorgestelde wijzigingen in de kwaliteitsborgen worden vastgelegd in notities en besproken en goedgekeurd door het beleidsbepalend orgaan (Collectief I). Wijzigingsvoorstellen kunnen ook tot stand komen vanuit mutaties in wet- en regelgeving. Het beheer van de handboeken ligt bij de afdeling KCA onder aansturing van het bestuur van de controlepraktijk. In 2018 is projectmatig gewerkt aan deze taak en naar verwachting zijn in 2019 alle handboeken up-to-date.

Het Basiskwaliteitshandboek is voor het laatst gewijzigd en goedgekeurd op 12 februari 2018. Het Disciplinehandboek Controlepraktijk is voor het laatst vastgesteld op 10 augustus 2015. Aanvullingen en wijzigingen zijn in 2016 vastgelegd in het Orange Book. Eind 2017 heeft een evaluatie plaats gevonden van het gehele Disciplinehandboek. Het voornemen bestond om in 2018 een update van het Disciplinehandboek te maken. Vanwege capaciteitstekort binnen KCA is dit niet gelukt. Deze omstandigheid is geëvalueerd als onderdeel van de totale performance van KCA binnen de controlepraktijk. Op basis hiervan is besloten de capaciteit van KCA structureel te vergroten. Conform planning is in het voorjaar 2019 een update van het Disciplinehandboek Controlepraktijk opgeleverd.

In augustus 2018 is besloten om het Orange Book in het controleseizoen 2017/2018 te updaten. Hierbij zullen de onderdelen betreffende de kwaliteitshandboeken in deze handboeken verwerkt worden en de HR-onderdelen in de handboeken van de desbetreffende stafafdeling. Het Orange Book blijft voortbestaan als strategisch document waarin de missie, visie en ambities vastliggen. Het project zal worden uitgevoerd door KCA, HR en het bestuur van de controlepraktijk en naar verwachting worden afgerond in 2019. De accon ■ avm controlemethodologie is voor het laatst vastgesteld op 12 augustus 2016. De wijzigingen in 2017 en 2018 betreffen verduidelijkingen van de wijzigingen uit 2016. Een geactualiseerde versie is gereed voor aanvang van het controleseizoen 2019.



### Focus op verandering

Kwaliteit in hoofd, hart en handen is sinds 2016 de aanliegroute om het strategische doel van de controlepraktijk te verwezenlijken (de meest vertrouwde, gewilde en gevraagde accountant te zijn met evenwicht in persoonlijke groei). Hoofd, in de zin van het kwaliteitsstelsel, Hart als symbool van gedrag, cultuur en human resources, Handen in de vorm van planning en proces. In het kader van actualisering van de strategie is hier in 2018 aan toegevoegd 'Markt en Maatschappij', om de maatschappelijke component en het publiek belang te benadrukken.

Na de zomer zijn actiegroepen van start gegaan om op de diverse bovenstaande aspecten versnelde verbetering in gang te zetten. De actiegroepen zijn samengesteld uit externe accountants (EA's) en andere medewerkers uit alle clusters en vormen daarmee een goede dwarsdoorsnede van de organisatie. Hun voortgang is positief. Eind 2018 waren onder andere de volgende verandermaatregelen gereed voor implementatie:

- 
 Vernieuwde kwaliteitsrapportage en overlegstructuur;
- 
 Opdrachtevaluaties uitvoeren tijdens de evaluatiedagen;
- 
 Sjablonen en trainingen in het kader van het IT-beleid;
- 
 Klantselecties ten bate van evaluaties met de opdrachtgever.

### Focusgebieden

Uit de meest recente actualisering van de strategische doelstellingen zijn voor de veranderagenda zes focusgebieden benoemd uit een veel groter aantal verbeterpunten. Deze gebieden krijgen de komende

twee jaar de nadruk in uitvoering en capaciteit in menskracht en financiële middelen. De overige verbeterpunten worden uiteraard ook opgepakt, maar niet als prioriteit.

Focusgebieden tot 2020 zijn:

- workflow-management (acceptatie, uitvoering en tijdige rapportering van opdrachten);
- teamopbouw (de juiste professional op de juiste plaats, inrichting van multidisciplinaire teams, werving op basis van kwaliteit en competenties, opleiding);
- *tone at the top* (bestuurseffectiviteit en tijdige communicatie);
- oorzakenanalyses (hogere frequentie, meer leerpunten);
- teameffectiviteit (continu feedback ontvangen en verstrekken, het samenwerken op basis van Belbin-teamrollen en eigenaarschap nemen van de veranderagenda);
- Markt & Maatschappij (verminderen van kwetsbaarheid op basis van kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling).

### Metten is weten én handelen

Een al voor het verslagjaar geconstateerd verbeterpunt betrof het meten en evalueren van de (effectiviteit van) de diverse verandermaatregelen en processen. Hier is onder andere begin 2018 gehoor aan gegeven door de inzet van de Business controller. Hiermee is de volledigheid en snelheid van managementrapportages aanzienlijk toegenomen. Daarnaast zijn diverse maatregelen getroffen die deels in 2018 zijn uitgevoerd, deels in 2019 hun beslag krijgen en hebben gekregen:

- Er zal jaarlijks een slotnotitie worden opgesteld van de evaluaties die gedurende het jaar hebben plaatsgevonden. Hierin wordt beoordeeld of alle kwaliteitsborgen zijn geëvalueerd. Waar dit niet het geval is, zal de evaluatie in de notitie worden opgenomen. Compliance is gevraagd deze evaluatie nog over 2018 te maken en hierin de update van het Disciplinehandboek te betrekken.
- Versiebeheer van het Basis Kwaliteitshandboek en het Disciplinehandboek Controlepraktijk vinden op hoofdstuk-/paragraafniveau plaats om wijzigingen sneller te kunnen doorvoeren.
- De capaciteit van KCA wordt structureel uitgebreid. Voor de korte termijn is hiervoor extern ingehuurd.
- De compliancefunctie is gesplitst in quality assurance en compliance. Verder is de KCA-functie van de controlepraktijk geïntegreerd met KCA van de samenstelpraktijk om zodoende efficiency en operationele aansturing te verbeteren.
- KCA-Controlepraktijk stelt in februari 2019 een actueel overzicht ter beschikking van toepasselijke wet- en regelgeving met betrekking tot kwaliteitsborgen en de wijze waarop deze is verwerkt in het kwaliteitsstelsel van de controlepraktijk.
- KCA-Controlepraktijk neemt in het jaarplan 2019 een overzicht op van de NVCOS en de verwerking hiervan in de controlemethodologie en het Caseware-dossier. Hierin wordt de relatie tussen beide expliciet vastgelegd.

### Extern toezicht

Voor de uitvoering van haar wettelijke controleopdrachten valt accon ■ avm controlepraktijk onder het toezicht van de AFM. Voor het niet-wettelijk domein is de NBA de toezichthouder. Beide instanties hebben in 2018 op meerdere aspecten de vinger aan de pols gehouden bij de controlepraktijk.

### Toetsing toezichthouders

Aantal dossieronderzoeken door AFM	3
Aantal dossieronderzoeken door NBA	0

### AFM

De AFM toetst de controlepraktijk op meerdere hoofdthema's, deels vanuit zijn reguliere taak en deels vanuit de 53 maatregelen die OOB-kantoren sinds 2014 nemen op basis van het NBA-rapport 'In het publiek belang'. In 2018 betrof dit:

- dossierreviews;
- voortgangsonderzoek Verandermaatregelen 'In het publiek belang';
- kwaliteitsborgen als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

#### *Dossierreviews*

In het voorjaar hebben twee en in oktober heeft één dossierreview plaatsgevonden. De voorlopige bevindingen zijn door de AFM gedeeld. De toezichthouder verwacht de definitieve bevindingen in juni 2019 te delen met de controlepraktijk en in oktober 2019 publiek te maken. Wij onderkennen dat de uitvoering van de controlewerkzaamheden en de dossiervoering verder verbeterd moet worden en hebben extra maatregelen genomen om de kwaliteit van onze controles te waarborgen voor nu en in de toekomst.

#### *Voortgangsonderzoek 'In het publiek belang'*

De voortgang van de borging van het verandertraject is in 2018 onderzocht aan de hand van interviews met bestuur, externe accountants, medewerkers en RvC, een survey onder alle medewerkers van de controlepraktijk en door documentenonderzoek. De toezichthouder heeft tussentijds zijn bevindingen over een deel van het onderzoek mondeling gedeeld. Wij hebben nog geen definitieve rapportage ontvangen. De toezichthouder verwacht de definitieve bevindingen in juni 2019 te delen met de controlepraktijk en in oktober 2019 publiek te maken. Wij hebben de tussentijdse bevindingen meegenomen in onze continue monitoring en evaluatie van de effecten van de verandermaatregelen die wij genomen hebben en nog steeds nemen, gericht op het verbeteren van de kwaliteit en de borging van het publiek belang.

#### *Voortgangsonderzoek Kwaliteitsborgen*

De AFM onderzocht in 2018 zes onderdelen (kwaliteitsborgen) uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het betreft:

- portfoliomanagement;
- consultaties;
- OKB (Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling);
- IKO (Interne Kwaliteits Onderzoeken);
- oorzakenanalyses;
- beloningsbeleid EA's.

De bevindingen over dit onderzoek worden tegelijkertijd gepubliceerd met de andere twee onderzoeken. Recent hebben wij een eerste schriftelijke rapportage inzake dit onderzoek ontvangen. Deze uitkomsten en bevindingen zullen wij de komende periode evalueren en wij zullen onze bevindingen daarbij teruggeven aan de AFM.

Mede op basis van interne evaluaties zijn in 2018 al de nodige acties ondernomen en veranderingen in gang gezet. Zo hebben wij maatregelen genomen om onze toetsingen voor en na afgifte verklaring kwalitatief te verbeteren. Ook zijn investeringen gedaan in het uitbreiden van onze 2nd line of defence (kwaliteitsvoorbereiding, quality assurance, business control), om de PDCA-cyclus op kwaliteitsborgen zichtbaar te maken en het toezicht op een goede werking te verdiepen.

#### *Geschiktheidstoets*

In de tweede helft van het jaar heeft een geschiktheidstoets plaatsgevonden met de beleidsbepalers van de controlepraktijk. Vanwege het besluit de OOB-vergunning om te zetten naar een niet-OOB-vergunning zijn de geschiktheidstoetsingen niet afgerond.

#### *IFRS*

De AFM heeft verkennend onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop de controlepraktijk de risico's beheerst die zich kunnen voordoen bij de wettelijke controles, als gevolg van de invoering van IFRS 9 (Financiële instrumenten), IFRS 15 (Omzet uit contracten met klanten) en IFRS 16 (Leases).

Voor accon ■ avm heeft de AFM verder benoemd dat er bij accon ■ avm nog geen sprake is van breed gedeelde praktijkervaring op het gebied van IFRS-jaarrekeningen. De toezichthouder vraagt aandacht voor het verder ontwikkelen van deze noodzakelijke competentie om de kwaliteit van wettelijke controles van IFRS-jaarrekeningen te waarborgen.

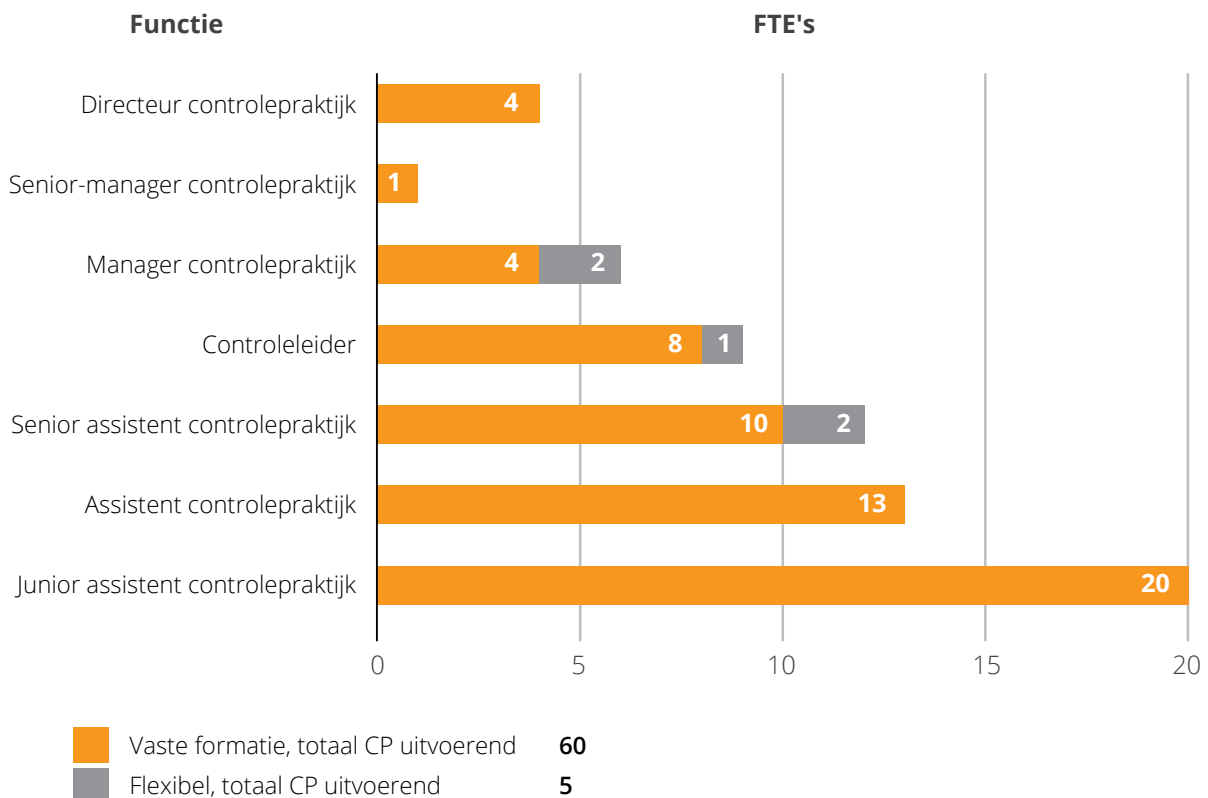
## HOOFDSTUK 3

# ONZE MENSEN

In 2018 zijn zo'n twintig nieuwe collega's verwelkomd en was er nauwelijks uitstroom. In een krappe arbeidsmarkt blijkt avm controlepraktijk aantoonbaar een geliefde werkgever te zijn en dat is iets om trots op te zijn. Ook de opbouw van het personeelsbestand laat zien dat de organisatie goed op weg is naar een evenwichtige verdeling in leeftijd, sekse, ervaring en specialismen. De personeelsgroei is het afgelopen jaar vooral ten goede gekomen aan kwaliteitsgroei, niet zozeer aan commerciële groei. Er is een terughoudend aannamebeleid van opdrachtgevers en 'overcapaciteit' is besteed aan opleiding, training – zowel *on the job* als in formele trajecten – en aan versterking van specifieke functies binnen de controlepraktijk. Om jonge talenten een goede vaktechnische begeleiding te geven en mede daarmee de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen, is een aantal ervaren managers extern ingeleend voor minimaal een controleseizoen.

### Teamopbouw 2018

#### Controlepraktijk (directe medewerkers)



Van de 14 RA's zijn 6 ingeschreven als externe accountant bij de AFM



### Verloop medewerkers 2018

Cluster	01-01-2018	in dienst	uit dienst	31-12-2018
Midden/Zuid	23	18	3	38
Noord	10	5	2	13
West	9	2	2	9
Bestuur en staf	4	1	0	5
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>65</b>

Zoals elders in dit transparantieverlag al aangehaald is medio 2018 een aantal belangrijke wijzigingen doorgevoerd in structuur en procedures. Dit, na een aantal voorbereidende maanden waarin de belangrijkste interne doelstelling het bevorderen was van de gezamenlijke veranderbereidheid en -vaardigheid. Dat was een forse uitdaging, want het controlewerk en de kwaliteit daarvan moesten natuurlijk ook dagelijks gewoon worden waargemaakt. In 2018 is driekwart van de controleopdrachten 2017 afgerond voor het nieuwe seizoen: conform doelstelling. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om voor het nieuwe seizoen tijdsdruk weg te nemen en capaciteit vrij te hebben voor kwaliteitsverbetering. Deze en andere maatregelen dragen in positieve zin bij aan de werksfeer en bedrijfscultuur, weerspiegeld in gestaag afnemend absoluut ziekteverzuim. De Cultuurmeter 2018 onderstreept dit.

### Cultuurmeter 2018

Beroepsorganisatie NBA heeft een meetinstrument opgesteld waar accon ■ avm al enkele jaren dankbaar gebruik van maakt. De Cultuurmeter is een vragenlijst rond thema's die zijn gebaseerd op het rapport 'In het publiek belang': kwaliteitsvisie, voorbeeldgedrag, *time & resources*, lerend vermogen van de organisatie en van de medewerker, beloningsbeleid, aandacht voor beroepsontwikkeling en fouten bespreken. Het onderzoek levert geen oordeel over goed of fout gedrag en bevat dus geen normstelling, maar geeft inzicht in gedrag vanuit verschillende perspectieven.

accon ■ avm controlepraktijk heeft ook in 2018 het onderzoek uitgevoerd. De Cultuurmeter is de basis van de kwaliteitssessies met medewerkers die viermaal per jaar worden gehouden als onderdeel van de veranderagenda. Aan de Cultuurmeter die in het voorjaar is uitgezet hebben 43 medewerkers deelgenomen.

De voorlaatste Cultuurmeter benoemde onder andere als leerpunt een beperkte bereidheid om zich naar elkaar kwetsbaar te durven opstellen op het gebied van kwaliteit. De durf en vaardigheid om dit wel te doen werd nog niet gezien als een asset. Ook bij zelfreflectie konden vraagtekens worden gesteld. Daarnaast werd veel (tijds)druk ervaren op het plannen van opdrachten in korte tijd. Deze punten zijn geadresseerd en verbeterd in collectieve en individuele trajecten, waaronder de kwaliteitssessies.

Elementen uit de Cultuurmeter 2018 zijn:

- Het begrip kwaliteitsgerichte cultuur leeft binnen de organisatie, het bestuur straalt dit uit en medewerkers hebben het gevoel hun bijdrage aan kwaliteit te leveren.
- De tijdsdruk is afgenomen en er is doorgaans voldoende tijd beschikbaar voor persoonlijke ontwikkeling en studie.

- Medewerkers voelen zich vaker gewaardeerd voor hun inzet om te komen tot een goede kwaliteit en ervaren vaker dat de beloning een evenwichtige waardering is voor het geleverde werk.
- Er bestaat meer unanimiteit over wat een kwaliteitsgerichte cultuur inhoudt.
- Leidinggevend worden vaker geëvalueerd door medewerkers.
- Uitkomsten van kwaliteitsreviews worden vaak gedeeld met het team zodat er een leerelement is.
- De teamcultuur wordt gezien als ‘meer open’, bijvoorbeeld door het bespreken van dilemma’s, spanningen en het functioneren van het team.
- Er wordt meer dan in het verleden ervaren dat de beloning een evenwichtige waardering is voor het geleverde werk.
- Medewerkers voelen zich vaker gewaardeerd voor hun inzet om te komen tot een goede kwaliteit.

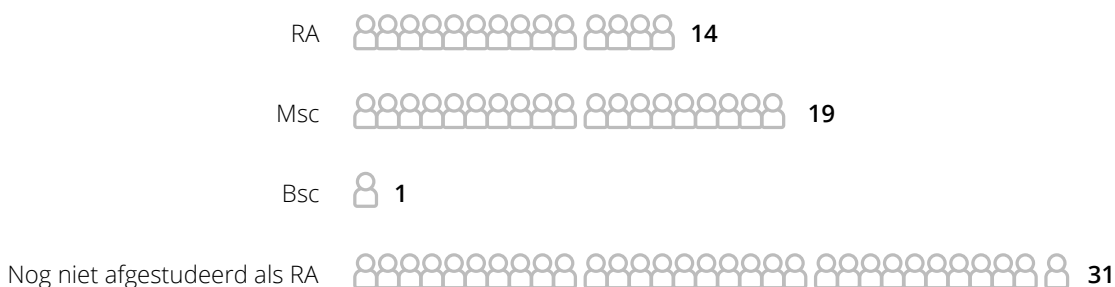
Uit de Cultuurmeter kan worden geconcludeerd dat medewerkers een hoge mate van verandergezindheid bezitten. De medewerkerstevredenheid bevindt zich op niveau 7, op een schaal van 1 tot 10.

### Opleiding en training

Leergierigheid en de wil om zich continu te ontwikkelen moeten in elke accountancyprofessional ingebakken zijn. accon ■ avm selecteert kandidaten op deze eigenschap en stimuleert hen gedurende de loopbaan bij het realiseren hiervan. Learning & Development (L&D) is een onderdeel van het HRM-domein en wordt binnen de controlepraktijk vormgegeven op alle paden naar de stip op de horizon: Hoofd, Hart, Handen en Markt & Maatschappij. Dit gebeurt door incompany-trainingen bij het eigen opleidingsinstituut van accon ■ avm, individuele opleidingen bij externe instituten, kennisdeling binnen de controlepraktijk via bijvoorbeeld high intensity-sessies en door *training on the job*. Het initiatief voor het aangaan van nieuwe kennis en vaardigheden ligt zowel bij de medewerker als bij de organisatie.

Zoals eerder in dit verslag aangegeven, liet 2018 een forse aanwas van nieuwe medewerkers zien en mede daardoor een zekere mate van overcapaciteit op momenten in het jaar. Deze is voor een belangrijk deel ingezet voor kennisontwikkeling. Nieuwe collega’s hebben zich grondig kunnen inwerken, bestaande medewerkers zagen mogelijkheden om zich additioneel te bekwamen en managers kregen capaciteit voor individuele begeleiding op de werkplek.

### Opleidingsniveau medewerkers controlepraktijk in 2018



### accon ■ avm academy

In 2019 viert het incompany-opleidingsinstituut van accon ■ avm adviseurs en accountants het tweede lustrum. De instelling is door de NBA gecertificeerd als erkende Permanente Educatie (PE)-instelling en wordt op kwaliteit en uitvoering getoetst door CEDEO. Een eigen opleidingsinstituut kan actiever inspelen op wensen en kan bovendien de specifieke bedrijfscultuur en maatschappelijke uitgangspunten een plaats geven in de activiteiten. Daarmee draagt het direct bij aan zowel de actualisering van de individuele

vakkennis in het kader van de PE-verplichting als aan de gewenste kwaliteitsverbetering van de organisatie. Een bijkomend voordeel is het delen van kennis en ervaring tussen alle disciplines en collega's uit meerdere regio's en expertisegebieden.

Medewerkers van de controlepraktijk hebben in 2018 onder andere gebruik gemaakt van het volgende aanbod van de academy:

### High intensity-sessies

Mede in het kader van de veranderagenda, maar ook als onderdeel van de continue kwaliteitsinspanningen, ontmoeten medewerkers elkaar in high intensity-sessies. Hierin is sprake van diepgaande kennisoverdracht en meningsuitwisseling.

Horizonbijeenkomsten, methodologiesessies, webinars, summercourse en diverse workshops en trainingen zijn geen eenmalige evenementen, maar worden samengesteld op basis van onderzoek en behoeften (bijvoorbeeld de Cultuurmeter en analyses van de actiegroepen) en gevolgd door verdere dialogen en kennisuitwisseling, onder andere via nieuwsbrieven en andere vormen van interne communicatie. Ook externe inzichten kunnen tot initiatieven leiden, bijvoorbeeld onze participatie in de Foundation for Auditing Research, FAR. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen voor een samenwerking met de Tilburg University. Deze wordt in 2019 operationeel en zal verder bijdragen aan de kennisontwikkeling binnen de controlepraktijk.

### Individuele opleidingen

Medewerkers worden gestimuleerd om zich ook individueel verder te bekwamen. Daarvoor bestaan mogelijkheden zowel binnen als buiten het eigen opleidingsinstituut. Een belangrijke initiërende rol ligt bij de performancemanagers. Vanuit de jaarplanning is zoveel mogelijk rekening gehouden met de opleidingsbehoefte. Deze gaat overigens verder dan vakinhoudelijke aspecten. Voor het bouwen aan een wendbare en evenwichtige organisatie met minimale kwetsbaarheid zijn immers ook managementvaardigheden, maatschappelijke sensitiviteit en een keur aan andere kwaliteiten nodig.



## Belonen

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij op hun eigen niveau en verantwoordelijkheden, maar met dezelfde persoonlijke inzet bijdragen aan de kwaliteit en de doelstellingen van de controlepraktijk. Ter beloning van deze inzet en de resultaten daarvan is een systeem opgezet dat op meerdere punten toetst en belooft. Tot het geobjectiveerd HR-instrumentarium, behoren onder andere een functiematrix en competentiematrix, het salaris- en functiegebouw, een performancemanagementcyclus, ondersteund door een uniform jaarplan-format, beleid voor beoordeling en beloning, loopbaanpaden, sanctiebeleid en variabele beloningsregelingen.

Vanzelfsprekend heeft de controlepraktijk een eigen beloningsgebouw. Dit is weliswaar geënt op dat van de netwerkorganisatie, maar is nadrukkelijk vormgegeven langs de lijnen van publiek belang en kwaliteit, conform de doelstellingen en stip aan de horizon. Het beloningsbeleid waaronder bonussen, dient ook wettelijk voldoende prestatieprikkels te bevatten om de kwaliteit van verplichte controles te verzekeren.

De vaste primaire beloning vloeit direct voort uit de eindbeoordeling en het marktconforme salarishuis. De beloning wordt vastgelegd in fase 3 van het jaarplan. Dat wil zeggen dat het beoordelingsresultaat wordt omgezet in een eventuele salarisverhoging, op basis van vooraf vastgelegde bedragen zoals opgenomen in het salarishuis. Indien en voor zover er sprake is van een afwijkend salarisvoorstel en/of promotievoorstel zal accordering alleen plaatsvinden na consultatie van het bestuur van de controlepraktijk. Voor de variabele beloning bestaat er een 'Kwaliteitsbonus Individueel' (gericht op persoonlijke bijdrage aan kwaliteit en opgenomen in het jaarplan) en een 'Kwaliteitsbonus Team' (gericht op kwalitatief adequate inrichting van de controleaanpak bij nieuwe opdrachtgevers). Mede op basis van interne analyse is besloten voor het boekjaar 2017-2018 geen variabele beloningen toe te kennen.

## Evaluatie en aanpassing beloningsbeleid externe accountants

Mede naar aanleiding van nieuwe wettelijke regels voor de beloning van eindverantwoordelijke accountants in 2017, heeft een evaluatie plaatsgevonden van de naleving en de effecten van het beloningsbeleid. De procedure ten aanzien van het variabele beloningsbeleid heeft geleid tot kwaliteitsinspanningen op het gebied van templatevastlegging IT in controle, Werklijsten Corruptie en Fraude, PAM-agenda, herijking auditsoftware, teamplanningsbestand en aanpassingen van het heracceptatieproces.

In het voorjaar van 2018 is een aantal wijzigingen vastgesteld. De arbeidsvoorwaarden van de eindverantwoordelijke externe accountants met tekenbevoegdheid zijn of worden zodanig aangepast dat deze de binding met de praktijk versterken. Zij dienen enerzijds voldoende concurrerend te zijn om 'behoud' te waarborgen, maar moeten anderzijds ook passen in het coöperatieve model dat geen partners of winstdeling kent.

In juni is voor het eerst een levelmeeting gehouden als nieuw en vast onderdeel van de beoordelingscyclus. In deze meeting met HR en de leidinggevenden wordt het functioneren van medewerkers per functieniveau (level) besproken. Op deze wijze kan de beoordeling uit meerdere invalshoeken plaatsvinden.

## Roulatie

In ons Disciplinehandboek is het beleid opgenomen over langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijk externe accountant en of een senior lid van het team bij de dienstverlening aan cliënten. Onze organisatie kent vanwege haar structuur geen controlepartners en/of vennoten. Inzake het roulatiebeleid zien wij de tekenend externe accountant als equivalent.

### *In geval van niet-OOB-opdrachten*

Wanneer de compliance officer (tevens onafhankelijkheidsfunctionaris) op basis van de jaarlijkse onafhankelijkheidstoets bij een assurance-opdracht van een niet-OOB-opdrachtgever het risico van te grote mate van vertrouwdheid of vertrouwen signaleert, adviseert hij het bestuur van de controlepraktijk over de te nemen maatregelen. Mogelijke maatregelen zijn:

- Het (laten) vervangen van het senior-teamlid en/of de externe accountant die door een langdurige betrokkenheid bij de opdrachtgever mogelijk een te grote mate van vertrouwdheid of vertrouwen met de opdrachtgever of de opdracht hebben.
- Het verplicht (laten) uitvoeren van een jaarlijkse opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling.

Na een periode van zeven aaneengesloten jaren betrokkenheid van een externe accountant of een senior lid van het assurance-team bij een assurance-opdracht voor dezelfde assurance-cliënt, zonder dat sprake is van een bedreiging als hiervoor bedoeld, onderbouwt de externe accountant jaarlijks het ontbreken van een dergelijke bedreiging door:

- gemotiveerd vast te leggen dat de duur van de betrokkenheid in de gegeven omstandigheden geen bedreiging vormt voor de onafhankelijkheid; en
- van de compliance officer (tevens onafhankelijkheidsfunctionaris) schriftelijk goedkeuring van deze vastlegging te verkrijgen; en
- deze vastlegging en de schriftelijke goedkeuring in het assurance-dossier op te nemen.

### *Aanvullende bepalingen in geval van OOB-opdrachten*

Externe accountants en andere senior leden van het assurance-team die betrokken zijn bij een assurance-opdracht voor een OOB-opdrachtgever kunnen niet langer dan vijf jaar respectievelijk zeven jaar op een assurance-opdracht voor dezelfde OOB-opdrachtgever werken.

In overleg met de beleidsbepalers en de opdrachtgever zal tijdig worden voorzien in de opvolging van de desbetreffende externe accountant en medewerkers.

Voor externe accountants en medewerkers die op grond van deze bepaling niet langer bij een assurance-opdracht betrokken mogen zijn, moet een periode van tenminste drie jaar worden aangehouden. Daarna mogen zij weer een rol bij assurance-opdrachten voor betreffende OOB-opdrachtgever vervullen.

Deze bepalingen zijn ook van toepassing als de assurance-opdrachtgever pas na aanvang van de assurance-opdracht als OOB kwalificeert.

Wat betreft roulatiebeleid heeft 2018 geen wezenlijke ontwikkelingen getoond, mede door het 'pas op de plaats'-beleid met betrekking tot de acceptatie van nieuwe opdrachten en de benodigde tijd voor geaccepteerde opdrachten.

## HOOFDSTUK 4

# BEHEERSING VAN ONZE KWALITEIT

### Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB) zijn wettelijk verplichte toetsingen die worden uitgevoerd voor afgifte van de controleverklaring. Naast een risicogerichte toewijzing zet accon ■ avm dit instrument ook in om de kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen, naast themagerichte en beperkte kwaliteitsbeoordelingen.

Het beleid voor OKB's is vastgelegd in het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Jaarlijks wordt het OKB-beleid geëvalueerd en worden aanpassingen gedaan in additionele notities. Periodiek vindt een inhoudelijke beoordeling plaats van de OKB-verslagen. Hierover wordt gerapporteerd in de compliance-rapportages. Deze evaluatie kan aanleiding zijn om de OKB-procedure aan te passen of andere aanpassingen te doen in het kwaliteitsstelsel.

Evaluatie van de OKB-procedure in 2018 heeft enkele aandachtspunten gegenereerd. Zo is gebleken dat tijdelijk niet is voldaan aan de gestelde vereisten inzake de personen die OKB's mogen uitvoeren. De gewijzigde EU-verordening 537/2014 is van toepassing op jaarrekeningen die aanvangen op of na 1 januari 2017, evenals de hieruit voortvloeiende wijzigingen in de Bta. In deze verordening is opgenomen dat met ingang van het controlejaar 2017 de OKB's op wettelijke controles alleen uitgevoerd mogen worden door wettelijke auditors. Over wat wettelijke auditors zijn, bestaan overigens verschillende interpretaties. Dit is van invloed op het beleid van accon ■ avm controlepraktijk waarin is vastgelegd dat de OKB's om redenen van kwaliteit en kennisoverdracht gedeeltelijk worden uitgevoerd door gespecialiseerde externe bureaus. Het bestuur van de controlepraktijk heeft na overleg met de NBA en collegakantoren over de interpretatie van de verordening besloten om geen externen meer in te schakelen als eindverantwoordelijke OKB'ers. Zij worden wel ingezet in OKB-teams, waarin de eindverantwoordelijkheid wordt gedragen door een externe accountant die is geregistreerd in het register bij de AFM. Inmiddels is een wetsvoorstel ingediend (voorstel wijzigingsbesluit financiële markten van 25 februari 2019) om de Bta te wijzigen, waardoor de EU-verordening op dit punt alleen van toepassing zal zijn voor de OKB bij OOB-organisaties en niet langer ook bij overige wettelijke controles.

### OKB/BKB

Totaal aantal dossiers 2017 aangewezen voor OKB



Aantal dossiers 2017 aangewezen voor OKB inzake wettelijke controle uitgevoerd in 2018



Totaal aantal dossiers 2017 aangewezen voor BKB



Percentage gereed aangewezen voor OKB/BKB



Het bestuur heeft compliance gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de uitvoering van de OKB's. De voorlopige conclusie uit dit onderzoek is dat de OKB-vastlegging zich beperkt tot het beknopt beantwoorden van vragen en verwijzingen naar het dossier ter onderbouwing van het oordeel en daarnaast vooral ingaat op besproken punten ter verduidelijking van het dossier. Dit is qua documentatie niet voldoende diepgaand om achteraf op basis van de OKB-checklist (zonder raadpleging van het dossier) inzicht te krijgen in de wijze waarop de controle is uitgevoerd. Voor het onderzoek naar de olievlekwerking moet een onderzoek op dossierniveau plaatsvinden. Het bestuur vindt het wenselijk dat de OKB-checklists zelfstandig leesbaar zijn en heeft het besluit genomen tot kwalitatieve verbeteringen voor de OKB's 2018 (waaronder trainingen en het dynamiseren van de uitvoering).

### Interne kwaliteitsonderzoeken (IKO)

Interne kwaliteitsonderzoeken heten binnen de controlepraktijk 'interne dossierinspecties'.

Het bestuur zet ook het IKO-instrument in om de kwaliteitsverbetering te realiseren. Iedere tekeningsbevoegde accountant wordt opgenomen in de selectie. Afhankelijk van de omvang van de portefeuille worden 1 tot 4 dossiers per accountant geselecteerd.

Dossierinspecties vinden plaats na afgifte van de controleverklaring. Het beleid voor IKO's is vastgelegd in het Basis Kwaliteitshandboek. Ook IKO's zijn wettelijk verplicht en worden binnen de controlepraktijk bewaakt door de afdeling compliance. Deze doet het bestuur jaarlijks een voorstel voor de selectiecriteria van de dossiers en voor de toetsers. Compliance rapporteert aan het bestuur de uitkomsten van de toetsingen. Relevante uitkomsten worden uiteraard ook benut voor opleidingen en vaktechnische kennissessies.

Evaluatie van de IKO-procedure in 2018 heeft enkele aandachtspunten gegenereerd. Zo is in het verlengde van een van de OKB-dossieronderzoeken ook de IKO-procedure betrokken. Ook hier is de voorlopige conclusie dat de vastlegging te beperkt is en ook hier heeft het bestuur maatregelen ingesteld om dit voortaan te borgen. Als gevolg van capaciteits- en planning-issues was het pas in de eerste twee maanden van 2018 mogelijk om IKO's uit het boekjaar 2016 uit te voeren.

### Dossierinspecties 2018

Voor boekjaar 2017 zijn in oktober 2018 28 dossiers geselecteerd voor inspectie, als volgt verdeeld:



Van de 28 geselecteerde dossiers zijn 17 dossierinspecties afgerond en zijn 11 dossiers nog onderhanden.

De uitkomsten van de 17 afgeronde inspecties kunnen als volgt worden samengevat:

	Voldoende	Voldoende met aanbevelingen	Onvoldoende
Wettelijke controle	-	6	2
Vrijwillige controle	-	2	2
Beoordelingsopdracht	1	1	-
Overige assurance opdracht	1	-	2
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

Voor de onvoldoende dossiers worden de benodigde herstelmaatregelen getroffen, waarbij onder meer aandacht is voor de 'olievlekwerking'.

### Consultaties

Het consultatiebeleid is beschreven in het Disciplinehandboek. Actuele wijzigingen worden op het intranet onder de aandacht gebracht. Consultaties worden ingediend bij KCA-CP. Deze registreert de ingediende consultaties, maakt een uniek dossier aan met daarin data over gebruikte informatie, relevante wet- en regelgeving, de gemaakte overwegingen en de eindconclusie. De consultatie-uitkomsten worden schriftelijk teruggekoppeld aan de teams. Deze dienen consultatie-afwikkelingen op te volgen in het controledossier. Indien het team het niet eens is met de consultatie-afwikkeling, start de escalatieprocedure.

Als onderdeel van de OKB, BKB en IKO, wordt vastgesteld dat verplichte consultaties zijn ingediend en consultatie-uitkomsten zijn opgevolgd. Daarnaast voert de compliance officer jaarlijks een onderzoek uit naar de opvolging van de consultaties in het dossier, waarin ook vrijwillige consultaties zijn betrokken.

Vanaf februari 2018 maken KCA en teams in hun wederzijdse communicatie gebruik van een sjabloon met als doel het verkorten van de doorlooptijd van consultaties en het snel inzichtelijk maken van eventuele opvolgingsacties. In de veranderagenda 2020 heeft de Actiegroep Hoofd (kwaliteitsstelsel) het onderwerp 'IT in de controle' als thema voor 2018/2019 opgenomen. In het kader van het PE-programma 2018 stond de auditdag in juli in het teken van dit onderwerp. In oktober is besloten een verplichte consultatie in te voeren voor de IT-auditaanpak in de controle indien in de controle niet wordt gesteund op de IT-omgeving en geen IT-auditor is ingezet bij de beoordeling hiervan.

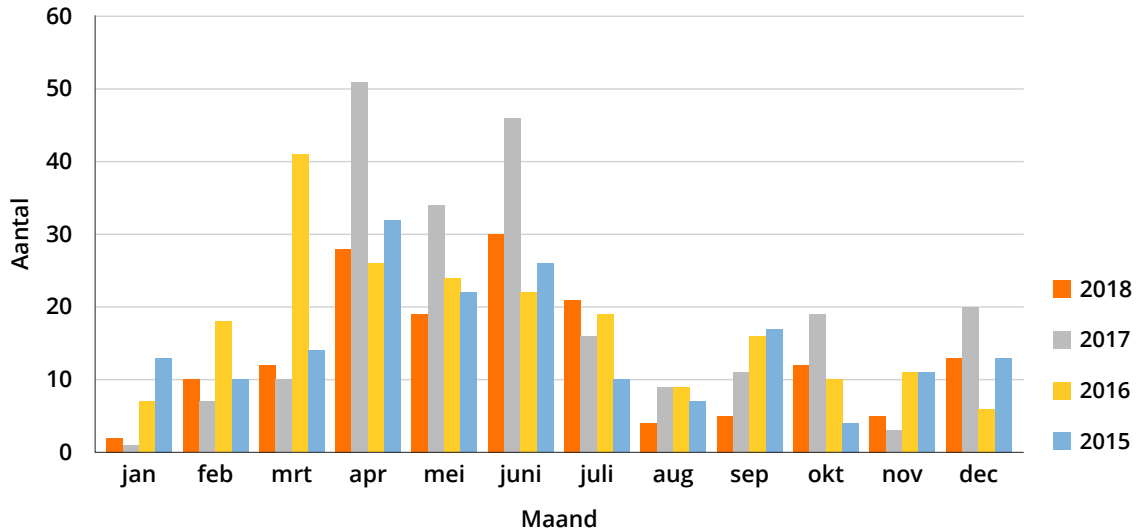
In 2018 is een onderzoek uitgevoerd naar de opvolging van de consultaties over het kalenderjaar 2017 (controles boekjaar 2016) en over het eerste kwartaal 2018 (controles 2017) door compliance. De conclusie naar aanleiding van het onderzoek is dat alle geselecteerde consultaties correct zijn geïmplementeerd en dat is voldaan aan de documentatievereisten.

In september zijn de consultaties geëvalueerd aan de hand van de Key Audit Quality Indicators. De normering voor consultaties is, gegeven de stand van de kwaliteit van de dossiers, op 1 per dossier gesteld. Deze normering is in 2017 bepaald. De normering wordt nog niet gehaald per augustus 2018. Besloten is om de realisatie te blijven volgen en onderzoek te verrichten naar dossiers waar geen consultaties zijn ingediend.



Zoals vermeld is de capaciteit van KCA per januari 2019 uitgebreid en wordt deze functie geïntegreerd met de KCA-afdelingen van het netwerk. Dit stimuleert kennisdeling alsmede efficiëntere uitvoering van taken.

**Overzicht formele consultaties KCA-CP**



**Oorzakenanalyses**

Het beleid voor oorzakenanalyses is vastgelegd in het Orange Book en is met instemming van het bestuur en de raad van commissarissen verder verankerd in het jaarplan oorzakenanalyse commissie 2017. Dat jaar heeft een in verandermanagement gespecialiseerd extern bureau het beleid onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat dit voldoet. De oorzakenanalyse commissie is in 2016 ingesteld als uitvloeisel van het verandertraject en bestaat uit medewerkers op minimaal niveau Controleleider met een geschikte vaktechnische achtergrond en afgeronde RA- of AA-opleiding. Zij worden aangevuld met een externe gedragsdeskundige. In 2018 is daarnaast gebruik gemaakt van een externe vaktechnische deskundige. Vanaf oktober 2018 maken KCA en de compliance officer geen deel meer uit van de oorzakenanalyse commissie. Dit, voor een betere borging van de onbevooroordeelde analyse. De commissie wordt nu gevormd door de externe gedragsdeskundige, twee leden van de werkgroep Hart (ter borging van een goede aansluiting van de veranderagenda op de oorzakenanalyses) en een derde medewerker.

Voor de selectie van casussen zijn in het jaarplan oorzakenanalyse commissie themagebieden vastgelegd die aansluiten op de organisatiebrede oorzakenanalyse in het Orange Book. De commissie wordt ingezet bij die vraagstukken waar de vraag centraal staat welk *gedrag* heeft geleid tot het incident, signaal of (overige) schending van het kwaliteitsstelsel. Bij incidenten, signalen en (overige) schendingen van het kwaliteitsstelsel vindt altijd nadere analyse plaats door KCA, compliance en het bestuur. In dit ‘triangeloverleg’ wordt besloten of de oorzakencommissie moet worden ingeschakeld. Bij een oorzakenanalyse wordt altijd een interview gehouden met minimaal één betrokkene bij de casus. Alleen dan kan inzicht ontstaan in het onderliggende gedrag dat kwaliteitsgericht handelen in de organisatie beïnvloedt. Oorzakenanalyses worden in beginsel niet uitgevoerd door een intern lid dat afkomstig is van dezelfde vestiging als de geïnterviewde. Hiervan wordt alleen gemotiveerd afgeweken. Een oorzakenanalyse is geen beoordeling en wordt dan ook niet vastgelegd in het personeelsdossier.

### Ethiek en onafhankelijkheid

Kwaliteit gaat verder dan objectieve normen, protocollen en procedures. Publiek, pers, politiek en alle anderen die het 'publieke belang' vormen, herkennen ook de intrinsieke kwaliteit van een organisatie en de individuen die haar vormen. De onafhankelijkheid van de accountant toont zich via de controleverklaring. Dit alles geldt ook voor accon ■ avm, dat juist is ontstaan vanuit het streven om bij te dragen aan het publieke belang.

In enge zin schrijven wij onze medewerkers beperkingen voor waar zij zich aan dienen te houden wat betreft zakelijke en financiële belangen. In brede zin verkennen wij met hen de mogelijkheden van ons maatschappelijk acteren: de balans tussen klantbetrokkenheid en het algemeen belang, advies en objectiviteit, engagement en afstand.

Voor alle controlemedewerkers geldt dat zij geen betrokkenheid of belang mogen hebben bij cliënten. Een beleggingsbeleid voor bestuurders en extern accountants is opgenomen in het Orange Book. De externe accountant bij accon ■ avm controlepraktijk verklaart jaarlijks in het compliance-statement aan de accountantsorganisatie dat hij zich heeft gehouden aan de kaders van het beleggingsbeleid.

De NBA benoemde in 2014 nadrukkelijk de reputatierisico's voor de gehele organisatie van de financiële situatie van de equitypartner. Wij trekken dit breder en beseffen dat het gehele particuliere optreden van onze medewerkers en bestuurders effect kan hebben op de publieke perceptie van accon ■ avm. In het kader van reputatiemanagement en calamiteitenmanagement zijn in 2018 de risicoscenario's geactualiseerd en is een nieuw plan voor crisiscommunicatie opgesteld.

### Corruptierisico's

In het verlengde van bovenstaande is er specifieke aandacht voor de preventie en het tijdig herkennen en aanpakken van fraude en corruptie. Externe accountants zijn onder andere verplicht om voorafgaand aan de (her)acceptatie van opdrachten een vragenlijst te hanteren bij het bepalen van het klantenrisicoprofiel. Deze lijst draagt bij aan het onderkennen van het mogelijk bestaan van corruptierisico's bij opdrachtgevers. De uitkomsten van deze evaluatie worden bij de (her)acceptatie ter beoordeling en accordering voorgelegd aan de compliance officer. In overleg met het bestuur kan dit leiden tot heroverweging van de klantacceptatie.

Risico's met betrekking tot de eigen organisatie en haar medewerkers zijn geadresseerd in onder andere gedragsregels, de klokkenluidersregeling en een vertrouwenspersoon voor de medewerkers.

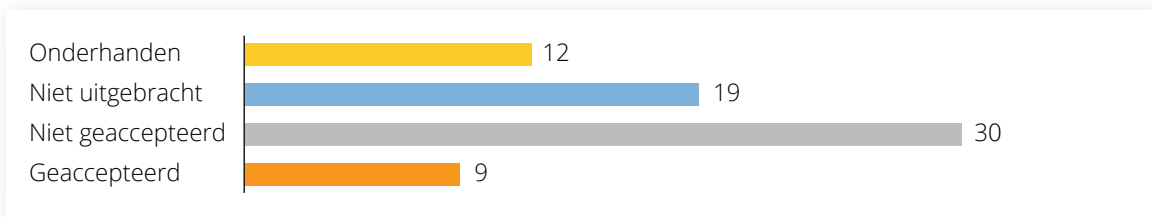
### (Her)acceptatie procedure

Het beleid inzake opdrachtacceptaties is opgenomen in het Disciplinehandboek. Wijzigingen worden op het intranet, met overige communicatie en via trainingen onder de aandacht gebracht.

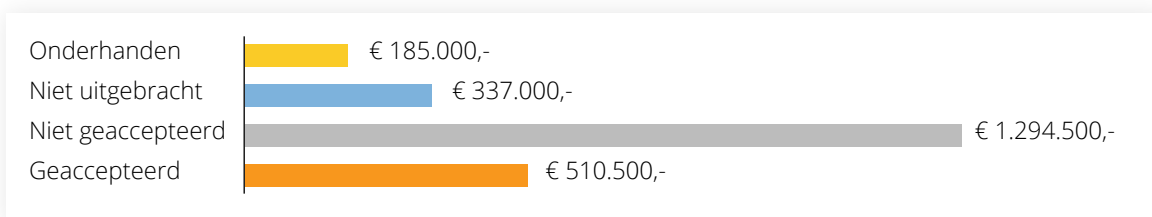
Het beleid ten aanzien van marktpositionering is opgenomen in het marktplan d.d. januari 2018.

In de eerste helft van 2018 is het offertebeleid en het acceptatiebeleid geëvalueerd. Hierop is het offertebeleid aangescherpt, door in aanvulling op het bestaande beleid een opsomming op te nemen van noodzakelijke checklijsten en aandachtspunten waaronder de checklist onafhankelijkheid, documentatie inzake integriteit, etc. Ook voor het acceptatiebeleid 2018 is een nieuwe versie boekjaar 2018 opgesteld. Om de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk te kunnen inzetten voor kwaliteitsverbetering geldt een 'pas op de plaats'-beleid voor de acceptatie van nieuwe opdrachtgevers.

**Offertes 2018 in aantallen**



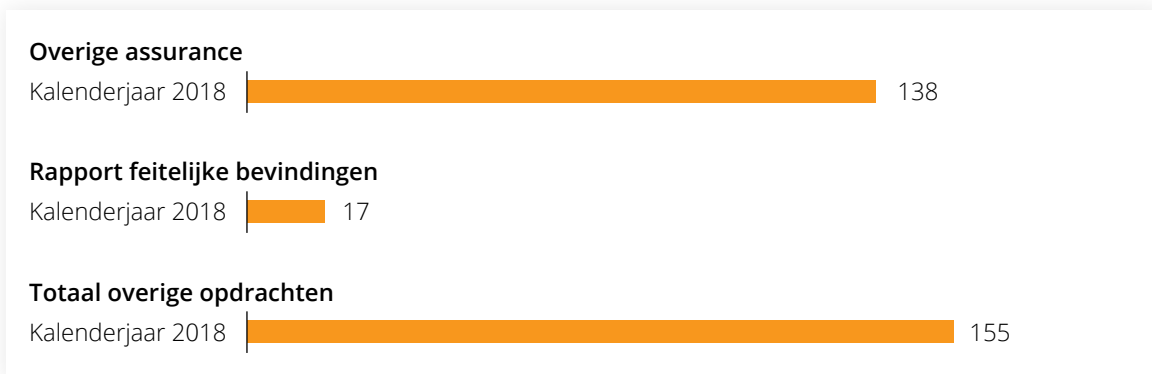
**Offertes 2018 in euro's**



**Afgegeven verklaringen jaarrekeningen in 2018**

Type verklaring	Aantal	Boekjaar < 2016	Boekjaar 2016	Boekjaar 2017
Wettelijk	152	7	13	132
Vrijwillig	46	0	2	44
Beoordeling	25	0	0	25
<b>Totaal jaaropdrachten</b>	<b>223</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>201</b>

**Afgegeven verklaringen overige opdrachten**



In oktober startte een herevaluatie van de omvang van het cliëntportfolio per EA. Op basis hiervan is besloten de portfolio-omvang van externe accountants te verkleinen met ongeveer 25 procent en hun participatie bij controleopdrachten te verhogen van vijftien procent naar twintig procent per opdracht. De Actiegroep Markt & Maatschappij startte aan het eind van het jaar met de evaluatie van het offertebeleid in het kader van de jaarlijkse evaluatie van het kwaliteitsstelsel. De uitkomsten hiervan worden naar verwachting in het eerste kwartaal van 2019 doorgevoerd.

### Gebeurtenissen na 31 december 2018

Op 21 maart 2019 maakte accon ■ avm bekend zich in het kader van haar focus op de MKB-markt, terug te trekken uit de OOB-markt en de controle van beursgenoteerde klanten en andere organisaties van openbaar belang. Op 30 juni 2019 zal zij haar OOB-vergunning omzetten naar een reguliere Wta-vergunning. De beslissing heeft beperkte operationele impact op zowel de netwerkorganisatie als de controlepraktijk zelf. Dit, gezien de bescheiden 'OOB-omzet' en het bestaande terughoudende beleid voor de aanneming van beursgenoteerde en OOB-opdrachtgevers. Bestaande opdrachten worden conform gemaakte kwaliteitsafspraken afgerond. De organisatie blijft investeren in kwalitatief hoogstaande dienstverlening en kwaliteitsverbetering.

Deze wijziging biedt nieuwe mogelijkheden voor samenwerking binnen de netwerkorganisatie, met externe partijen zoals onderwijs en wetenschap en met derden. Dit alles draagt bij aan kwalitatief hoogstaande, proactieve dienstverlening aan opdrachtgevers en aan de maatschappelijke zichtbaarheid van de organisatie in het kader van haar maatschappelijke doelstelling.

Peter Feijtel RA, bestuursvoorzitter van de groep, heeft in het voorjaar van 2019 aangegeven zijn functie neer te leggen. De heer Feijtel vindt het na zo'n 25 jaar tijd voor een nieuwe uitdaging in ondernemerschap en als bestuurder. Zijn statutaire functie in zowel de groep als het beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk is overgenomen door mevrouw drs. Monique van Lijssel en de heer Guus Delger RA, de laatste als bestuursvoorzitter ad interim.

In maart 2019 startte een vijfjarige samenwerking tussen accon ■ avm controlepraktijk en het Department of accountancy van Tilburg University. De controlepraktijk steunt inhoudelijk en financieel het (onafhankelijke) onderzoek van onder andere Dr. Robin Litjens RA dat bijdraagt aan de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van accountantscontrole en externe verslaglegging. accon ■ avm heeft een duidelijke motivatie voor de samenwerking. Het meeste Nederlandse onderzoek naar de accountantscontrole richt zich op al beursgenoteerde ondernemingen en heeft dan ook met name relevantie voor de internationale accountantskantoren. Het gros van de Nederlandse economie betreft echter het middenbedrijf. Hier spelen gehele eigen problematieken met betrekking tot de verplichte of vrijwillige accountantscontrole, met een minstens zo grote maatschappelijke relevantie. De samenwerking met Tilburg University kan de eenzijdige academische focus nuanceren. Het is van groot belang dat niet alleen het MKB toegang heeft tot kwalitatieve accountancydienstverlening, maar dat wetenschappelijke inzichten ook praktisch kunnen worden toegepast in de ruggengraat van onze economie.

Per 1 januari is de functie Quality Assurance ingevoerd. Deze neemt een aantal taken over van de compliancefunctie; onder andere de bewaking van de uitvoering van dossierinspecties (IKO's) en eventuele corruptierisico's bij (her)acceptatie.

## HOOFDSTUK 5

# OVERIGE ONDERWERPEN

### Escalatieprocedure

Als een externe accountant en een kwaliteitsbeoordelaar geen overeenstemming kunnen bereiken over de uitkomst van een consultatie-, OKB-, BKB- of een dossierinspectie, dan leggen zij volgens voorschrift dit voor aan de compliance officer. De compliance officer beoordeelt het verschil van inzicht en adviseert het bestuur over een te nemen besluit. Het bestuur neemt een bindend besluit. Het bestuur en compliance officer kunnen zich hierbij laten bijstaan door externe deskundigen.

Deze procedure geldt ook als binnen het controleteam geen overeenstemming bereikt wordt over een aspect in de uitvoering van de jaarrekeningcontrole.

In 2018 is de escalatieprocedure toegepast op één controleopdracht.

### Overtredingen van interne en externe wet- en regelgeving

Compliance houdt een registratie bij van overtredingen van interne en externe wet- en regelgeving en rapporteert hierover periodiek aan het bestuur, waarbij tevens een advies wordt gegeven over de te nemen maatregelen op zowel individueel als kantoonniveau.

De mogelijke maatregelen op individueel niveau zijn opgenomen in ons sanctiebeleid en betreffen een mondelinge waarschuwing eventueel met een normoverdragend gesprek, schriftelijke waarschuwing, berisping en ontslag. Over 2018 hebben wij mondelinge en schriftelijke waarschuwingen gegeven.

Jaarlijks stelt compliance een geanonimiseerd overzicht op van de schendingen op hoofdlijnen. In 2018 zijn 50 schendingen geregistreerd waarvan 28 schendingen betrekking hebben op wettelijke controles.

De schendingen inzake wettelijke controles hebben betrekking op:

- het niet tijdig sluiten van het controledossier (16);
- het niet, niet juist of niet volledig volgen van de (her)acceptatieprocedure (5);
- het te laat verstrekken accountantsverslag (3);
- het niet tijdig doen van de verplichte melding bij de AFM (2);
- het niet juist volgen van de OKB/BKB-procedure (1);
- het niet (tijdig) melden tussentijdse opdrachtbeëindiging (1).

### Tuchtrechtzaken en claims

In 2018 zijn geen tuchtrechtzaken aangespannen in verband met de uitvoering van (wettelijke) controleopdrachten. Er zijn ook geen claims bij accon ■ avm ingediend.

### Incidentmeldingen

In 2018 zijn bij de AFM de volgende meldingen gedaan, 4 incidentmeldingen, 1 tussentijdse opdrachtbeëindiging en 3 meldingen op basis van EU-verordening 537/2014.

### Key Audit Quality Indicators (KAQI's) 2018

Meten is weten en daarmee de basis van sturen. Om onze ambitie zoals uiteengezet op pagina 5 te realiseren hebben wij een aantal meetbare doelstellingen (onze KAQI's) geformuleerd ten aanzien van de investeringen in kwaliteit (input), de kwaliteitswaarborgen binnen het proces van uitvoering van de opdrachten (proces) en de gewenste uitkomsten (output). Wij hebben hiertoe in 2017 een set van 14 indicatoren bepaald. Begin 2018 hebben wij een definitieve set van 11 KAQI's besproken en vastgesteld met zowel harde als zachte componenten. Tevens hebben wij de normering voor deze KAQI's besproken en vastgesteld. Bij het vaststellen van de normering zijn de gewenste uitkomsten (output-KAQI's) leidend geweest voor de benodigd geachte normering van de input- en proces-KAQI's.

De KAQI's worden vanaf het eerste kwartaal 2018 systematisch gemeten en beoordeeld ten opzichte van de normering. Waar nodig wordt bijgestuurd. Daarnaast zullen wij de ontwikkelingen van de gerealiseerde output-KAQI's volgen in de tijd en in relatie tot de input- en proces-KAQI's. Hiermee zijn wij in staat om tijdig kwaliteitsrisico's te onderkennen en bij te sturen.

De input- en procesindicatoren zien toe op:





- opleidingsuren;
- tijdsbesteding van EA's aan opdrachten en de portefeuilleomvang van EA's;
- tijdsbesteding aan en aantallen uitgevoerde kwaliteitstoetsen voor afgifte verklaring;
- aantallen vaktechnische consultaties;
- uren besteed aan vaktechnische ondersteuning.

De effecten van deze gerichte kwaliteitsimpulsen op het realiseren van onze doelstellingen, meten wij aan de hand van de outputindicatoren (interne) dossierinspecties, het aantal materiële fouten en de tevredenheids- en kwaliteitsbelevingsmeting.

De Key Audit Quality Indicators zijn opgenomen in de bijlage. Op een aantal van deze indicatoren zijn wij eerder in dit transparantieverlag reeds ingegaan.

### Uren 2018




#### Totaal aantal uren per functiegroep

	 Externe accountants	 Overige (beperkt) tekeningsbevoegde accountants	 Overige teamleden	 Totaal
<b>Controle</b>	4.665	1.443	40.945	<b>47.053</b>
<b>Overige opdrachten</b>	447	324	2.521	<b>3.292</b>
<b>Totaal</b>	<b>5.112</b>	<b>1.767</b>	<b>43.466</b>	<b>50.345</b>

**Leverage op controle opdrachten (aantal uren) (beperkt) tekeningsbevoegde accountants**



**Gemiddelde uren per functiegroep**

	 Externe accountants	 Overige (beperkt) tekeningsbevoegde accountants	 Overige teamleden
<b>Controle</b>	933	721	983
<b>Overige opdrachten</b>	89	162	61
<b>Totaal</b>	<b>1.022</b>	<b>883</b>	<b>1.044</b>






**Omzet 2018**

**Omzet (x € 1.000)**

Type opdracht	OOB	niet-OOB	Totaal
Wettelijke controle	1.188	3.149	4.337
Vrijwillige controle	-	638	638
Beoordeling	-	145	145
Overige assurance	-	196	196
Overige werkzaamheden	-	46	46
<b>Totaal</b>	<b>1.188</b>	<b>4.174</b>	<b>5.362</b>

In de overige werkzaamheden is € 35.000 opgenomen voor diensten verricht voor niet-controlecliënten.

Omzet per functiecategorie (x € 1.000)

	 Externe accountants	 Overige (beperkt) tekeningsbevoegde accountants	 Overige teamleden	 <b>Totaal</b>
Controle	991	246	3.738	<b>4.975</b>
Overige opdrachten	106	57	224	<b>387</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.097</b>	<b>303</b>	<b>3.962</b>	<b>5.362</b>

**Permanente educatie**

In 2018 is vastgesteld dat alle accountants aan hun PE-verplichtingen hebben voldaan.

**Opdrachten van organisaties van openbaar belang**

- Alumexx N.V.
- Esperite N.V.
- Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.
- Hooghenraed Levensverzekeringen N.V.
- IEX Group N.V.
- Milkiland N.V.
- NedSense Enterprises N.V.
- Value8 N.V.
- DGB Group N.V.
- CityMortgage MBS Finance B.V.
- REA Finance B.V.





# BIJLAGE

## BIJLAGE

# KEY AUDIT QUALITY INDICATORS 2018

	Key Audit Quality Indicators 2018	Normstelling	Realisatie t/m december 2018	Realisatie 2017
1.	Interne en externe trainings- en opleidings-uren per afgestudeerde medewerker in uren en in geld.	80 uur, waarvan 40 uur PE en 40 uur overig.	Gemiddelde uren per afgestudeerde medewerker: 84 uur (81 uur intern, 3 uur extern). Conclusie: er is voldaan aan de norm.  Gemiddelde kosten per afgestudeerde medewerker: € 6.000 per fte.	Gemiddeld 126 uur, 10k per fte. Hiervan 33 uur interne training en 93 uur extern.
2a.	Aantal OKB's en aantal BKB's gesplitst naar intern uitgevoerd en extern uitgevoerd, gesplitst naar aard opdracht en in een percentage van het totaal aantal opdrachten per onderscheiden categorie.	Minimaal 50% van de OKB's extern en 20% van de BKB's extern.	Er zijn over boekjaar 2017 in totaal 64 OKB's uitgevoerd, waarvan 10 opdrachten OOB-opdrachten betreffen. Van de 64 OKB's zijn 43 extern uitgevoerd (67%). Van de BKB's zijn 16 extern (46%) en 19 intern uitgevoerd (54%). Conclusie: er is voldaan aan de norm.	21 van de 29 OKB's zijn extern uitgevoerd (72%). Van de BKB's zijn 55 extern (43%) en 71 intern uitgevoerd (57%).
2b.	Aantal uren besteed aan de OKB's en BKB's gesplitst naar categorie en in verhouding tot het totaal aan deze afgeronde opdrachten bestede uren.	OKB-norm 2,5% totaal uren, minimum 10 uur; BKB 1,5% totaal uren minimum 8 uur.	Intern zijn 21 OKB's en 19 BKB's uitgevoerd voor in totaal 320 uur (norm minimaal 362 uur). Extern zijn 43 OKB's en 16 BKB's uitgevoerd voor in totaal 643 uur (norm minimaal 558 uur). Conclusie: Intern: niet voldaan aan de norm. Extern: voldaan aan de norm.	Intern zijn 8 OKB's en 71 BKB's uitgevoerd voor in totaal 404 uur (begroot 364 uur). Extern zijn 21 OKB's en 55 BKB's uitgevoerd voor in totaal 722 uur (begroot 650 uur).
3a.	Opdrachten en omzet per tekenend accountant in aantallen, in geld en in uren in totaal en gesplitst naar categorie (OOB, overig wettelijk, vrijwillig, beoordeling en overig) met vermelding van normuren en norm-omzet.		Tm december is er op 295 opdrachten gewerkt (boekjaar 2015, 2016 en 2017). Totale te factureren omzet € 5.4 mio, op basis van afgerond 50.000 uren.	In totaal is in 2017 op 366 opdrachten gewerkt. Voor een totale omzet van € 4,5 mio op basis van afgerond 44.000 uur. Het aantal opdrachtgevers per EA wordt bij 1 EA overschreden, namelijk 76.

	Key Audit Quality Indicators 2018	Normstelling	Realisatie t/m december 2018	Realisatie 2017
3b.	Gemiddeld aantal opdrachten in aantallen, in geld en in uren per functiecategorie, en in totaal en in verhouding tot elkaar. Plan en realisatie.	Omzet € 1,2 miljoen bij max. 50 opdrachtgevers. Norm directe uren EA op 1.100 uur per jaar.	Over 2018 komen 2 EA's boven de normomzet van € 1,2 miljoen uit. Tevens komt 1 EA boven de norm van maximaal 50 opdrachten per EA uit.  Het bestuur heeft de portefeuille per EA beoordeeld en heeft een besluit genomen t.a.v. de herverdeling van de portefeuille. De herverdeling wordt vanaf begin 2019 geïmplementeerd.	
4.	Volledigheid uitvraag onafhankelijkheidsverklaring.  Aantal waarschuwingen, onafhankelijkheidskwesities en aantal personen hierbij betrokken.	100% ViO-verklaring.  Nul onafhankelijkheids-overtredingen en waarschuwingen.	Iedere medewerker heeft de onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ingeleverd.  T/m december zijn er op cliëntniveau 9 dossiers aangemaakt inzake mogelijke bedreiging van de onafhankelijkheid. Hieruit komen geen risico's naar voren. Er zijn geen waarschuwingen opgelegd. Vanuit dossiertoetsingen is in 2018 1 onafhankelijkheidsvraagstuk aan compliance voorgelegd. Dit vraagstuk is in behandeling. Daarnaast waren er nog 13 vraagstukken inzake langdurige betrokkenheid. Deze casussen zijn alle beoordeeld en vastgelegd. Hieruit komen geen risico's naar voren. Er zijn geen waarschuwingen opgelegd.	Iedere medewerker heeft de onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ingeleverd.  In 2017 zijn op cliëntniveau 13 dossiers aangemaakt inzake mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid. Deze casussen zijn allen beoordeeld en vastgelegd. Hieruit kwamen geen risico's naar voren. Er zijn geen waarschuwingen opgelegd.
	Volledigheid uitvraag beleggingsbeleid.	100% verklaring beleggingsbeleid.	Deze uitvraag is in september uitgegaan en hier is inmiddels 100% respons op gekomen.	

	Key Audit Quality Indicators 2018	Normstelling	Realisatie t/m december 2018	Realisatie 2017
5.	Tevredenheidsmeting voltallig personeel op aspecten coaching (extern en 'on the job') en controle kwaliteitsbeleving (op schaal 1 tot 10; beschikbare methodologie, beschikbare hulpmiddelen, ondersteuning RR&C, ondersteuning KCA bestuur).	Tevredenheid 7.5.	De tevredenheidsmeting laat een score van 7,0 zien. Dit is beneden de norm. Wij verwachten dat de tevredenheid omhoog zal gaan door opleidingen en teameffectiviteit.	Zowel over 2016 als over 2017 is de Cultuurmeter uitgezet en geëvalueerd. Aan deze uitkomsten is nog geen score toegekend. Voor 2018 verwachten wij de score te kunnen rapporteren.
6.	Interne en externe reviews uitgevoerd na afgifte controleverklaring per categorie in aantallen en in percentage van het totaal en de samengevatte conclusies in bullets.	Norm intern: 3 opdrachten per EA met spreiding over categorieën uit te voeren binnen een periode van 30 dagen met max. 50% externe ondersteuning. Aantal onvoldoendes nul.	Voor boekjaar 2017 zijn 28 dossiers voor inspectie geselecteerd. Hiervan zijn 2 dossiers voldoende, 9 dossiers voldoende met aanbeveling en 6 dossiers onvoldoende. Er zijn nog 11 dossiers onderhanden, a.g.v. kwaliteitsverhogende maatregelen gericht op de uitvoering van de toetsingen.	Voor boekjaar 2016 zijn 24 dossiers voor inspectie geselecteerd. Hiervan zijn 12 dossiers voldoende, 7 dossiers voldoende met aanbeveling, 3 dossier onvoldoende. Er zijn nog 2 dossiers onderhanden.
7.	Aantal uren besteed aan KCA, RR&C en Onafhankelijkheid in totaal, in een percentage van het totaal, en per medewerker.	Norm KCA: 2.500 uur, RR&C 2.500 uur of 5% van het totaal productie-uren.	Het aantal interne uren KCA bedraagt 1.463, het aantal externe uren KCA bedraagt 763, totaal 2.226 uren. Voor 2018 ligt dit beneden de norm. Het aantal uren compliance (extern) over 2018 bedraagt 980. Dit aantal ligt beneden de norm. Per 01.01.2019 is het aantal beschikbare uren uitgebreid door de komst van een compliance officer in vaste dienst en de splitsing van de compliance functie in compliance en quality assurance. Hierdoor zal naar verwachting deze norm in 2019 wel gehaald worden.	Het aantal interne uren KCA bedraagt 884 en is exclusief uren derden. Het aantal uren compliance bedraagt ongeveer 2.000.

	Key Audit Quality Indicators 2018	Normstelling	Realisatie t/m december 2018	Realisatie 2017
8.	Aantal consultaties gesplitst naar aspecten van verslaggeving en controle en in een % van het aantal opdrachten.	Norm: 1 consultatie per opdracht gemiddeld.	T/m december zijn er 183 consultaties uitgevraagd (externe verslaggeving 78, controle 81, overig 24), waarvan er 164 zijn afgewikkeld, 19 consultaties zijn nog onderhanden. Het aantal afgegeven controleverklaringen inzake jaarrekeningen in 2018 bedraagt 223 (2017: 201 ; 2016/2015: 22). Het aantal afgewikkelde consultaties t.o.v. afgegeven verklaringen is 74%. Dit percentage ligt beneden de norm van 100%.	Er is in totaal op 366 opdrachten gewerkt en er zijn 235 consultaties uitgevraagd. Een standpunt is ingenomen op 73 consultaties verslaggeving, 86 controleverklaringen en 76 overig.
9.	Uren externe deskundigen in totaal en gesplitst naar aard en in een percentage van het totaal aantal uren en te splitsen naar OOB- en niet-OOB-opdrachten.	Norm 40 uur voor opdrachten met opdrachtwaarde van > € 30k.	In totaal zijn er 35 opdrachten met een budget > € 30k. Bij 20 van deze opdrachten zijn extern deskundigen ingeschakeld. Totaal aantal uren extern deskundigen op deze 20 opdrachten: 703 (430 uur inzake 6 OOB-opdrachten, 273 uur inzake 14 niet-OOB-opdrachten). Gemiddeld per OOB-opdracht: 72 uur Gemiddeld niet OOB-opdracht: 20 uur Voor de 6 OOB-opdrachten is aan de norm voldaan. Voor de overige 24 opdrachten is niet aan de norm voldaan. De uren van de fiscalisten zijn niet als dusdanig geregistreerd.	Niet beschikbaar, omdat de registratie 2017 niet volledig is uitgevoerd. Voor 2018 zal dit wel het geval zijn.
10.	Investerings in technologie en methodologie ten behoeve van de controle.	Investering 5-10% van de omzet.	De externe investeringen worden bijgehouden, de registratie van de interne investeringen moet nog worden verbeterd. Hierover kunnen wij derhalve nog niet rapporteren.	Deze informatie is nog onvoldoende betrouwbaar en is derhalve niet weergegeven.

	Key Audit Quality Indicators 2018	Normstelling	Realisatie t/m december 2018	Realisatie 2017
11.	<p>Aantal materiële fouten waarbij de jaarrekening in ernstige mate tekort schiet, in aantallen en in een percentage van het totaal afgegeven controleverklaringen.</p> <p>Het aantal materiële fouten waarbij de jaarrekening niet in ernstige mate tekort schiet in aantallen en in een percentage van het totaal afgegeven controleverklaringen.</p>	<p>Norm 0%.</p> <p>Norm maximaal 1%.</p>	<p>Er is geen sprake geweest van materieel foutenstel waarbij de jaarrekening voorgaand jaar in ernstige mate tekortschoot, derhalve is de norm van 0% gerealiseerd.</p> <p>Het totaal afgegeven controleverklaringen over 2018 bedraagt 223. Gerealiseerd percentage aantal materiële fouten (11) waarbij de jaarrekening niet in ernstige mate tekort schiet t.o.v. aantal afgegeven controleverklaringen: 5%. De norm is derhalve niet gerealiseerd.</p>	<p>Er zijn in totaal 10 consultaties uitgevoerd in 2017 in het kader van een materieel fout in de jaarrekening. Er is geen sprake geweest van materieel foutenstel waarbij de jaarrekening voorgaand jaar in ernstige mate tekort schoot.</p> <p>Dit betroffen 9 wettelijke controles (6%) en 1 vrijwillige controle opdracht (1.6%). Het totaal afgegeven controleverklaringen over 2017 bedroeg 210, waarvan 147 wettelijke controles en 63 vrijwillige controles.</p>

