



‘KWALITEIT IN DENKEN EN DOEN’

TRANSPARANTIEVERSLAG 2019



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	6
Maatschappelijke ontwikkelingen	6
Ontwikkelingen bij accon■avm	7
Verantwoording	9
Leeswijzer	10
Reflecteren en vooruitblikken	11
 Verslag van de Raad van Bestuur	 13
Onze missie, visie en kernwaarden	14
Belangrijke keuzes	15
Uitgangspunten en ambities	16
Strategische visie 2025 voor de controlepraktijk	17
De controlepraktijk als onderdeel van een groter geheel	18
Opeenvolgend beleid	19
Beheerst besturen	21
Extern toezicht	22
De medewerkers als sleutel tot succes	23
Ter afsluiting	24
 Bestuursverklaring	 26
 Verslag van de Raad van Commissarissen	 28
Taken en verantwoordelijkheden	29
Samenstelling en commissies van de raad	30
Vergaderingen	31
De remuneratiecommissie	32
De commissie Kwaliteit en Audit	33
Educatie van de leden van de raad	34
Externe contacten	34
Bijeenkomsten met de ondernemingsraad	35
Transparantieverlag	35
Evaluatie	36
De blik vooruit	36
Dankwoord	37

Hoofdstukken

1. Structuur voor multidisciplinair samenwerken	39
Structuur en aansturing	39
Beleidsbepalend orgaan	39
Netwerkorganisatie	40
Internationale samenwerking	41
2. Kwaliteit in denken en doen	44
Handboeken	44
Methodologie	45
Kwaliteit in hoofd, hart en handen	45
Focusgebieden in 2019	47
Evaluatie kwaliteitsstelsel	48
Geschiktheidstoets	49
International Financial Reporting Standards	49
Wetenschappelijk onderzoek	50
Extern toezicht	51
Onze reflectie op het AFM-onderzoek	54
3. De mens centraal	59
De Cultuurmeter	62
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	64
Opleiding en training	66
accon■avm academy	67
Gezamenlijke bijeenkomsten en opleidingen	67
Individuele opleidingen	68
Belonen en arbeidsvoorwaarden	68
Onafhankelijkheid	70
Roulatie	71
Maatschappelijke impact	73
4. Beheersing van onze kwaliteit	75
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen	75
Interne kwaliteitsonderzoeken	78
Consultaties	81
Oorzakenanalyses	83
(Her)acceptatie procedure	85
Overige organisatiebrede kwaliteitswaarborgen	88

5. Overige onderwerpen	91
Compliance en Quality Assurance	91
Escalatieprocedure	91
Overtredingen van interne en externe wet- en regelgeving	92
Tuchtrechtzaken, claims en klachten	92
Incidentmeldingen	92
Key Audit Quality Indicators	93
Permanente educatie	96
Opdrachten van organisaties van openbaar belang	96
Gebeurtenissen na 31 december 2019	96
Bijlagen	99
Bijlage 1: Key Audit Quality Indicators 2019	99
Bijlage 2: Lijst met gehanteerde afkortingen en termen	104

INVESTEREN IN
KWALITEIT,

IS INVESTEREN IN
ONZE ***MAATSCHAP-
PELIJKE FUNCTIE***



INLEIDING

■ Maatschappelijke ontwikkelingen

Het jaar 2019 was er een van vele maatschappelijke ontwikkelingen. Op mondiaal niveau beheersten de machtsverhoudingen tussen de Verenigde Staten van Amerika en China het economisch nieuws, maar ook de klimaatverandering, duurzaamheid, diversiteit en gelijke rechten waren belangrijke thema's in een wereld die steeds mondiger wordt. In Nederland ontwikkelde de economie zich voorspoedig met een dalende werkloosheid en toenemende welvaart. Toch was er ook veel protest van bouwers, boeren, leraren en medisch personeel over de verdeling van deze welvaart, de druk van regels en politieke keuzes. Het is een groot goed dat in Nederland, 75 jaar na onze bevrijding, iedereen zijn of haar eigen mening in vrijheid kan uiten en hierover kan publiceren.

Bij al deze meningen en publicaties kon ook de accountancysector rekenen op publieke belangstelling en politieke aandacht. Met het verschijnen van het rapport van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in oktober 2019, de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) in november 2019 en het definitieve rapport van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) eind januari 2020 en alle reacties daarop en meningen daarover is er veel aandacht geweest voor onze sector.

Naar aanleiding van deze rapporten heeft de ministerraad besloten tot maatregelen om de kwaliteit van wettelijke controles te verbeteren. Zo komen er heldere criteria voor het meten van kwaliteit, valt het toezicht straks in zijn geheel onder de AFM en moeten de grootste accountantsorganisaties verplicht een raad van commissarissen hebben waarmee intern toezicht beter geborgd wordt. De maatregelen moeten zorgen voor duurzame verbetering van de kwaliteit én een cultuuromslag op de werkvloer. Om dit te borgen wordt, op advies van de CTA, een onafhankelijke kwartiermaker benoemd door minister Hoekstra van Financiën.

Vast staat dat het werk en beroep van accountant nog steeds relevant is voor onze stakeholders in het maatschappelijk verkeer, door vertrouwen toe te voegen aan jaarrekeningen en andere financiële verantwoordingen. Om echter in de toekomst relevant te blijven, zullen wij als beroepsgroep, samen met de raden van bestuur, commissarissen, auditcomités en de toezichthouders, een antwoord moeten formuleren op de vraagstukken die het maatschappelijk verkeer aan ons beroep voorleggen.

Deze vraagstukken gaan over de rol die een accountant heeft bij het ontdekken van fraude en bij het signaleren van dreigende discontinuïteit van de gecontroleerde

onderneming. En hoe om te gaan met ethische vraagstukken, overtredingen van wet- en regelgeving en het geven van zekerheid bij risico's en niet-financiële informatie? Deze krijgen een steeds belangrijkere plaats in de verantwoording die het bestuur van de onderneming aflegt aan haar eigenaren en andere belanghebbenden. Hoewel fundamentele aanpassingen in de sector wellicht politiek goed kunnen 'scoren', ligt de oplossing van deze vraagstukken ons inziens niet in wet- en regelgeving, maar in het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor de voortdurende kwaliteitsverbetering en relevantie van het beroep.

De kwaliteitslat voor het werk van 'de accountant' ligt terecht hoog, maar elke stakeholder heeft eigen verwachtingen inzake kwaliteit.

De kwaliteitslat voor het werk van 'de accountant' ligt terecht hoog, maar elke stakeholder heeft eigen verwachtingen inzake kwaliteit. Beursgenoteerd of in familiebezit, basis voor een brede publieke transparantie of voor een financieringsaanvraag voor één specifieke bank: de controle door de Extern Accountant moet het kunnen leveren. accon■avm controlepraktijk B.V. wil en kan het ook leveren. De ambitie komt, naast ons streven naar de gewenste kwaliteit, voort uit de coöperatieve achtergrond: zonder partnermodel of winstdoelstelling, maar met een stichting als eigenaar. Hiermee onderscheidt accon■avm controlepraktijk zich van andere grote accountantskantoren.

onder partnermodel of winstdoelstelling, maar met een stichting als eigenaar. Hiermee onderscheidt accon■avm controlepraktijk zich van andere grote accountantskantoren.

Wij vinden het vanuit onze maatschappelijke doelstelling belangrijk om controle-diensten, met een zo hoog mogelijke kwaliteit, toegankelijk te houden voor organisaties die passen bij onze strategie en expertise. De accon■avm groep investeert al vele jaren fors in de controlepraktijk die slechts een beperkt deel van de totale omzet genereert en vooralsnog geen bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat van de groep. Het kwaliteitsresultaat is echter minstens zo wezenlijk. Dat geeft ons het doorzettingsvermogen om te blijven leren en verbeteren.

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

■ Ontwikkelingen bij accon■avm

Gelijktijdig met deze maatschappelijke ontwikkelingen waren er enkele ontwikkelingen bij accon■avm zelf die gedurende 2019 een rol speelden op gebied van beleid en bestuur.

Een belangrijke stap op weg naar een nieuwe focus is gezet in maart 2019, toen accon■avm bekend maakte zich terug te trekken uit de OOB-markt en daarmee

uit de controle van beursgenoteerde klanten en andere organisaties van openbaar belang. Op 3 juli 2019 is de OOB-vergunning omgezet naar een reguliere Wta-vergunning. Aan deze beslissing is een zorgvuldig besluitvormingsproces voorafgegaan. Het aanhouden van een OOB-vergunning en het naar behoren bedienen van OOB-klanten heeft een onevenredig grote druk gelegd op de capaciteit en vergde intensieve aandacht van het management, 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 ontwikkeling 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.

Verder waren er in 2019 enkele wisselingen in de Raad van Bestuur en beleidsbepalers van de controlepraktijk. Begin 2019 bestond het beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk uit de leden van de Raad van Bestuur van de netwerkorganisatie: Monique van Lijssel, Peter Feijtel en Guus Delger en twee bestuurders van de controlepraktijk: Kees van Dorp en Anja Bast - den Hollander. Per eind maart 2019 heeft Peter Feijtel afscheid genomen en Guus Delger volgt hem op als voorzitter. Per 1 juli 2019 trad Martijn Hengeveld toe tot de Raad van Bestuur van de groep, met het thema 'kwaliteit' in zijn portefeuille. Hij was tevens eerstverantwoordelijke



voor de controlepraktijk. Als gevolg van een verschil van inzicht over het te voeren beleid heeft Martijn Hengeveld ervoor gekozen om per 31 december 2019 zijn functie als lid van de Raad van Bestuur neer te leggen en per 1 maart 2020 accon■avm te verlaten. Vanaf 1 januari 2020 is er daarmee sprake van een tweehoofdige Raad van Bestuur bestaande uit Guus Delger (voorzitter) en Monique van Lijssel, die gezamenlijk ook het beleid bepalen voor de controlepraktijk vanaf 1 maart 2020.

Met deze strategische keuze en wisselingen in bestuurders is een nieuwe focus aangebracht en is de organisatie klaar voor een volgende stap op weg naar een volwaardige, multidisciplinaire advies- en accountantsorganisatie voor het mkb en de agrosector, gebaseerd op een coöperatieve grondslag. Bij deze ontwikkelingen blijft investeren in de kwaliteit van onze mensen onverminderd een aandachtspunt. Het vrijmaken van middelen voor investeringen in kwaliteit, voortvarende inspanningen in het verbetertraject en extra menselijke capaciteit dragen bij aan de maatschappelijke relevantie van de controlepraktijk.

Er is wel een bepaalde omvang en dito rendement 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. Daarom zal in 2020 nadrukkelijk worden geïnvesteerd in menskracht en zal kritisch worden gekeken naar de teambezetting en het beschikbaar hebben van een toereikend vaktechnisch budget bij de acceptatie van nieuwe klanten.

■ Verantwoording

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen in toenemende mate om transparantie over de werkzaamheden, bevindingen en afwegingen van risico's en ethische dilemma's. Hierbij spelen beroepsbeoefenaren die werken in het publieke belang, zoals accountants, een belangrijke rol. Zij dienen in eerste plaats de samenleving door vertrouwen te geven aan de financiële verantwoording van de door hen gecontroleerde ondernemingen, maar fungeren gelijktijdig als vertrouwenspersoon en sparringpartner van de ondernemer, toezichthouders en eigenaren.

Deze rollen vragen om specifieke waarborgen op het gebied van onafhankelijkheid, deskundigheid en integriteit. Enerzijds bestaan deze waarborgen uit wet- en regelgeving, opleiding, permanente educatie, toezicht en tuchtrecht, en anderzijds ook uit het eigen moreel kompas van de accountant om bij dilemma's de juiste keuzes te maken en hier transparant over te zijn.

Want openheid van zaken is voor alle beroepsbeoefenaars een voorwaarde voor het vertrouwen dat het publiek stelt in het werk van een openbaar accountant. Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning moeten daarom een transparantieverlag publiceren dat het publiek inzicht geeft in hun structuur, bestuur, stelsel van kwaliteitsbeheersing en daadwerkelijk functioneren. Een duidelijke rapportage van doelstellingen en resultaten, op basis van intern gebruikte meetbare key performance indicators (KPI's) en sectorbreed gedefinieerde kwaliteitsfactoren, draagt bij aan het begrip van stakeholders ten aanzien van de mate waarin accon■avm en de sector investeren in kwaliteit.

Aangezien accon■avm tot 1 juli 2019 beschikte over een OOB-vergunning wordt hierover publiek verantwoording afgelegd. accon■avm controlepraktijk B.V. volgt daarmee de vereisten van de EU-verordening artikel 13 'Transparantieverlag', alsmede de NBA-handreiking 1135 'Publicatie kwaliteitsfactoren' van maart 2016.

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. Met de publicatie van deze realistische en openbare verantwoording, waarin wij ook de kritische blik naar onszelf niet schromen, gaan wij het gesprek aan met toezichthouders, opdrachtgevers en

andere stakeholders om onze kwaliteit te verbeteren en te toetsen en om steeds beter invulling te geven aan onze maatschappelijke relevantie.

Verdergaande transparantie en het met de buitenwereld delen van onze dilemma's en uitdagingen, versterken onze relevantie in het maatschappelijk verkeer bij het uitoefenen van onze functie. Voor nu en voor de langere termijn. Daarbij blijft de accon■avm controlepraktijk als integraal onderdeel van de accon■avm groep zich inzetten voor een samenleving die terecht het hoogste verwacht en het beste verdient.



■ Leeswijzer

Ons transparantieverslag bestaat in hoofdlijnen uit drie delen.

Eerst komen de verslagen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen aan de orde. Deze gaan vooral in op de taken en verantwoordelijkheden van deze beide gremia en geven een reflectie op de belangrijkste gebeurtenissen in 2019. Verder komt een visie op de strategie en toekomst van de controlepraktijk van accon■avm aan bod. Ieder heeft daarbij haar eigen invalshoek.

De Raad van Bestuur doet dat vanuit haar eigen primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid en visie en sluit af met een verklaring waarin het bestuur het algehele stelsel van kwaliteitsbeheersing evalueert.

De Raad van Commissarissen doet dat vanuit een beschouwende en toezichthoudende rol en geeft inzicht in de wijze waarop zij het stelsel van kwaliteitsbeheersing heeft getoetst en het bestuur met raad en daad terzijde heeft gestaan in de formulering en uitvoering van het beleid, als geheel en vanuit de commissie Kwaliteit en Audit en de remuneratiecommissie.

De hoofdstukken 1 tot en met 5 vormen de hoofdmoot van het transparantieverlag. Hierin komen achtereenvolgens de aspecten van structuur als basis voor een kwaliteitsgerichte cultuur en multidisciplinaire samenwerking aan de orde in hoofdstuk 1. Dit wordt gevolgd door een hoofdstuk dat ingaat op de 'hardere' kant van kwaliteit: handboeken, controlemethodologie, wetenschappelijk onderzoek en de resultaten van extern toezicht; hoofdstuk 2. Dan is er aandacht voor de meer menskant van kwaliteit, die wij misschien nog wel belangrijker vinden, in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk is gewijd aan onze medewerkers, opleiding en training, de Cultuurmeter en het tevredenheidsonderzoek. Verder gaat het in op belonen en arbeidsvoorwaarden, onafhankelijkheid en rotatie. De combinatie van regelgeving en medewerker komt samen in hoofdstuk 4 waarin de verschillende waarborgen voor kwaliteit worden beschreven die het kwaliteitsstelsel als geheel ondersteunen, zoals opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen, interne kwaliteitsonderzoeken, consultaties, oorzakenanalyses, de (her)acceptatieprocedure en overige organisatiebrede kwaliteitswaarborgen. Wij sluiten af met hoofdstuk 5, waarin over de compliancekant van kwaliteit verslag wordt gedaan. Dit hoofdstuk bevat veel feitelijke informatie over Quality Assurance, de escalatieprocedure, overtredingen van interne en externe wet- en regelgeving, tuchtrechtzaken, claims en klachten en incidentmeldingen. Ook besteden wij in dit hoofdstuk aandacht aan de gebeurtenissen na 31 december 2019.

Als laatste deel, maar niet onbelangrijk, de bijlagen met de normen en realisatie op de tien geselecteerde Key Audit Quality Indicators en feitelijke informatie over uren, omzet, permanente educatie en een opgave van de door accon■avm controlepraktijk in 2019 gecontroleerde opdrachten van organisaties van openbaar belang. Omdat in het gehele verslag onvermijdbaar gebruik gemaakt wordt van vaktaal en afkortingen, sluiten wij af met een bijlage met een verklarende woordenlijst.

Verspreid over dit hele transparantieverlag komen onze Extern Accountants en medewerkers van de controlepraktijk aan het woord. Zij zijn degenen die kwaliteit leveren en beleven in hoofd, hart en handen en geven met een korte quote hun eigen bijdrage aan dit verslag.

■ Reflecteren en vooruitblikken

Dit transparantieverlag bestaat uit veel woorden, cijfers en diagrammen en kijkt in belangrijke mate terug op de gebeurtenissen in het afgelopen jaar. Van belang is natuurlijk dat wij de opgedane kennis, ervaring en historie gebruiken om hierop te reflecteren, er lering uit te trekken voor de toekomst en daarmee de kwaliteitscirkel rond te maken. Meer nog willen wij aan de slag om te bouwen aan een mooi beroep en een gezonde controlepraktijk met nieuwe focus en energie voor de toekomst!

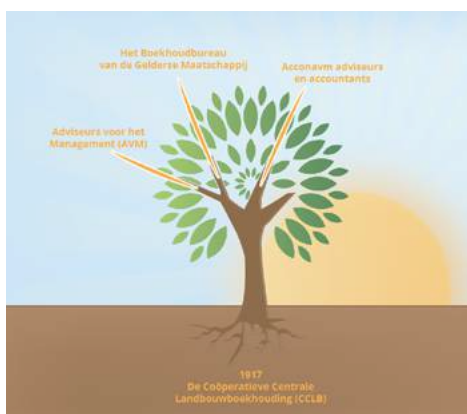
AAN DE SLAG!

NIEUWE *FOCUS* EN
ENERGIE VOOR
DE *TOEKOMST*

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

AAN DE SLAG! NIEUWE FOCUS EN ENERGIE VOOR DE TOEKOMST

“Samen brengen wij u en uw onderneming verder met focus op de toekomst. Met hoofd, hart en handen zetten we ons als adviseur en accountant in voor de samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient.”



Met deze missie is accon■avm sinds 2016 aan de slag. En zeker in het afgelopen jaar is dit een duidelijk kompas geweest voor de richting waarin onze organisatie zich ontwikkelt. Een ontwikkeling waar wij best trots op mogen zijn. Immers de basis voor het huidige accon■avm is gelegd in 1917, toen de van oorsprong agrarische coöperatie is opgericht. En ook na het vieren van ons 100-jarig bestaan in 2017 zijn wij als organisatie aan onze historie trouw gebleven.

Anno 2019 is accon■avm gegroeid naar een landelijke full-service advies- en accountancyorganisatie, waarin bijna 1.000 medewerkers onze ruim 22.000 agro- en mkb-klanten optimaal willen bedienen. Wij doen dat als zelfstandige organisatie vanuit een puur Nederlandse basis en behoren met een omzet van 90 miljoen euro over 2019 tot de top tien van de accountancyorganisaties in Nederland.

Ook zijn wij trouw gebleven aan onze klantenbasis in met name het midden- en kleinbedrijf. Daarbinnen richten wij ons op familiebedrijven tot 250 medewerkers. In 2019 is de omgeving voor onze klanten er niet eenvoudiger op geworden. Thema's zoals duurzaamheid, toenemende wet- en regelgeving, digitalisering, gegevensbescherming en veiligheid vormen complexe uitdagingen. Met ons brede aanbod van integrale dienstverlening staan wij onze klanten graag terzijde om hen verder te brengen met het oog op de toekomst.

Deze dienstverlening bestaat daarom naast de controlepraktijk uit een sterke samenstelpraktijk, een groeiende adviespraktijk en werkgeversservice. Vanuit de controlepraktijk bieden wij wettelijke en vrijwillige controles aan, alsmede overige assuranceopdrachten. De adviespraktijk richt zich op bedrijfskundig advies, belastingadvies, juridisch advies en corporate finance. Het onderdeel werkgeversservice biedt naast advies ook oplossingen op het gebied van salarisadministratie. Met deze integrale dienstverlening kunnen wij onze klanten in hoge mate ontzorgen.

Wij doen dat locatieonafhankelijk, vanuit circa veertig vestigingen. Verder streven wij een realistische groeiambitie na, die past bij onze stichtingsstructuur zonder winstoogmerk.

■ Onze missie, visie en kernwaarden

De missie en visie van accon■avm is in 2019 ongewijzigd gebleven:

Missie

waar staan wij voor:

“Samen brengen wij u en uw onderneming verder met focus op de toekomst. Met hoofd, hart en handen zetten we ons als adviseur en accountant in voor de samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient.”

Visie

Waar gaan wij voor:

“In 2025 zal accon■avm een toonaangevende coöperatieve advies- en accountancyorganisatie zijn door full-service, gespecialiseerde dienstverlening voor het middenbedrijf in mkb en agro.”

Kernwaarden

Naast de missie en de visie geven ook de kernwaarden richting aan de dienstverlening en bedrijfscultuur. Dit zijn er vijf, de onwrikbare hoekstenen van ons professionele handelen.

Onze ankerwaarden:

de aspecten die ons intrinsiek vormen en waardoor men ons herkent.



We zijn deskundig

Kennisdeling, data duiden en een hoog lerend vermogen is de basis van betere dienstverlening.



We zijn betrokken

Échte betrokkenheid uit zich in dienstverlening en een positief kritische houding.

Onze **eigenwaarde**: de overkoepelende noemer van onze cultuur en organisatie.



We zijn coöperatief

Het gezamenlijke belang gaat boven het individuele belang en continuïteit is even belangrijk als het heden.

Onze **aspiratiewaarden**: de ambities waarvoor we elke dag ons best doen.



We zijn innovatief

Door de wil om te verbeteren staan we altijd open voor verandering ten bate van onze stakeholders en onszelf.



We zijn ondernemend

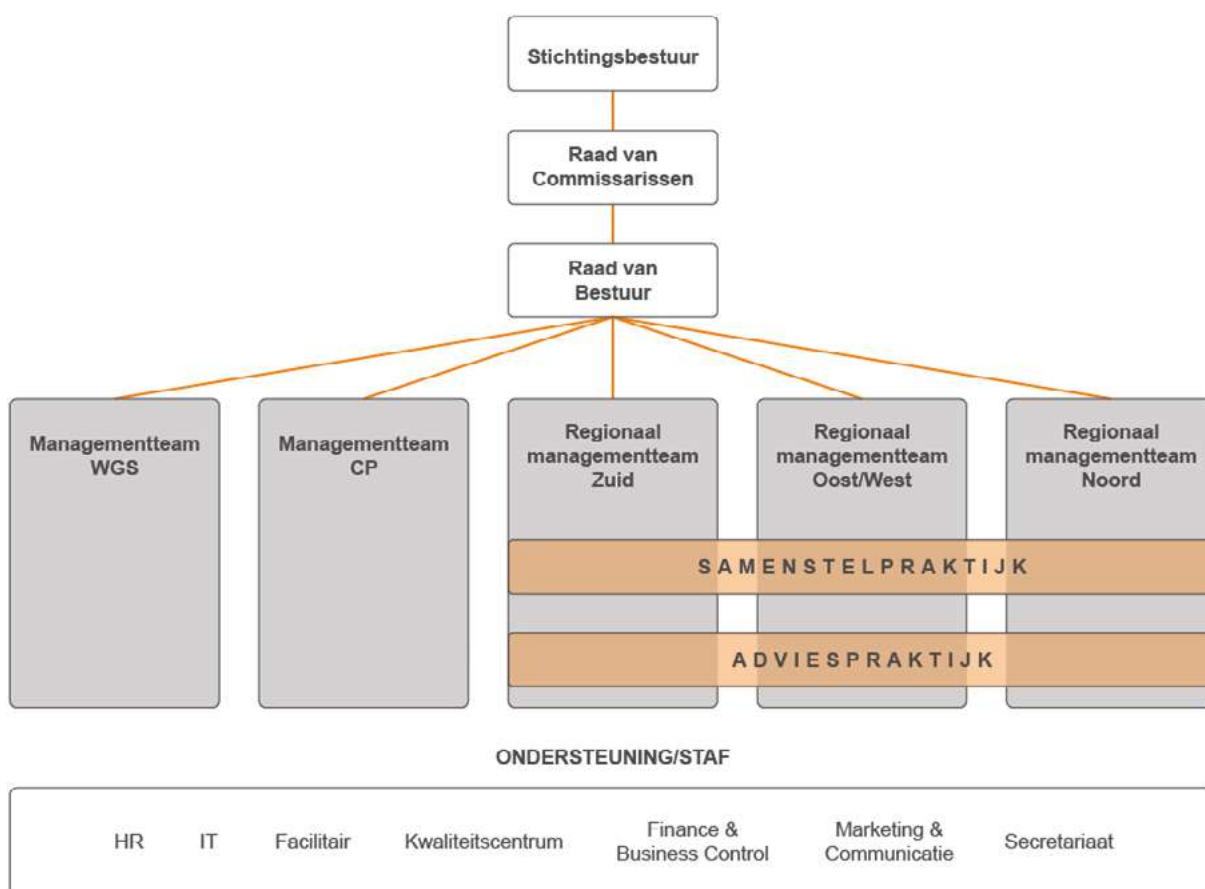
En dat uit zich in een proactieve houding naar elkaar, de samenleving en de klant.

■ Belangrijke keuzes

In 2018 en 2019 stonden de onderzoeken van de AFM bij de controlepraktijk, bestuurswisselingen en vernieuwing van de organisatiestructuur en bijpassende governance centraal. Dit heeft aan het eind van het eerste kwartaal 2019 geresulteerd in (i) de benoeming van een Chief Quality Officer (CQO) in de Raad van Bestuur, (ii) de verandering van een centrale, naar een meer decentraal aangestuurde organisatie en (iii) de strategische oriëntatie op multidisciplinaire dienstverlening aan klanten in onze thuismarkten.

Eind juni 2019 is daarmee de basis gelegd om deze strategische oriëntatie verder uit te werken en een langetermijnvisie richting de toekomst (2025) te ontwikkelen.

Hiervoor heeft de Raad van Bestuur de volgende richting gekozen:



■ Uitgangspunten en ambities

Voor de controlepraktijk is het voorgaande vertaald naar concreet beleid in het Orange Book. Dit bevat onze visie, doelstellingen en aanvielig routes voor de realisatie hiervan.

Afgelopen jaar is er veel veranderd en daar hebben wij van geleerd. Op basis daarvan is een aantal zaken aangepast in de kortetermijnaanpak. De uitgangspunten en ambitie van de controlepraktijk zijn steeds onverkort van kracht gebleven.

Onze ambitie:

- De meest vertrouwde accountant in het publiek belang.
- De meest gewilde accountant voor vakgenoten en de arbeidsmarkt.
- De meest gewaardeerde accountant door de markt.
- Persoonlijke groei en evenwicht van onze medewerkers.

Daarbij stellen we vijf strategische doelstellingen centraal, te weten:

- (i) verhogen medewerkerstevredenheid
- (ii) verhogen klanttevredenheid
- (iii) kwalitatieve full-service dienstverlening
- (iv) maatschappelijke betrokkenheid en
- (iv) gezonde financiën.



Deze ambities zijn in 2019 verder uitgewerkt en vastgelegd in een OGSM-model. Hierin worden de ambities (Objectives) en doelstellingen (Goals) gekoppeld aan de strategie (Strategy) voor de controlepraktijk en concreet gemaakt in relevante KPI's (Measurements).

De focus van de controlepraktijk ligt op de Nederlandse markt. Daarnaast biedt zij dienstverlening voor grensoverschrijdende activiteiten, waarbij gebruik gemaakt wordt van de samenwerking met de zelfstandige organisaties Dornbach in Duitsland en BOFIDI in België. Tevens is accon■avm lid van het wereldwijde netwerk van onafhankelijke accountantsorganisaties: GMN International.

Door haar aantrekkelijke maatschappelijke profiel heeft de controlepraktijk van accon■avm veel groeikansen. Om deze kansen te realiseren wordt ingezet op het leveren van hoogwaardige kwaliteit. Het leveren hiervan vraagt om voortdurende aandacht, investeringen en veranderkracht van de organisatie en haar medewerkers.

■ Strategische visie 2025 voor de controlepraktijk

In onze strategische visie is accon■avm in 2025 een toonaangevende coöperatieve advies- en accountancyorganisatie met full-service gespecialiseerde dienstverlening voor het middenbedrijf mkb en agro. Onze controlepraktijk is onderdeel van deze full-service dienstverlening en draagt bij aan de realisatie van onze doelstelling.

Na het omzetten van de OOB-vergunning in een reguliere Wta-vergunning is de focus komen te liggen op de sectoren waarin accon■avm vanouds sterk is: mkb en agro. Bij de (her)acceptatie van klanten volgen wij het KRIS-principe. Hierbij wordt bepaald of er voldoende Kennis in huis is, of de Risico's beheersbaar zijn, of het

Inkomen op de opdracht voldoende is om minimaal de kosten te dekken en of de opdracht past in onze Strategie. Dit betekent dat wij op basis van deze criteria geen opdrachten accepteren in bepaalde sectoren.

De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bewaakt aan de hand van een aantal kwaliteitswaarborgen. Reeds enige jaren werken wij daarbij met kwaliteitscirkels (PDCA) op het gebied van de volgende kwaliteitswaarborgen: portfoliomanagement, consultaties, OKB's (dossierreviews gedurende het controleproces), IKO's (dossierreviews achteraf), oorzakenanalyse en beloningsbeleid. Uiteraard volgen wij in dit kader ook de aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancy-sector (CTA) op de voet. De CTA pleit voor een stelsel van uniforme Audit Quality Indicators op drie niveaus van kwaliteit: compliance, kwaliteitsbeheersingssysteem en onderliggende factoren die van materiële invloed zijn. Zodra duidelijk is wat de uniforme Audit Quality Indicators worden, zullen wij deze integreren in ons kwaliteitsbeheersingssysteem.

Naast de 'harde' kwaliteitswaarborgen werken wij ook voortdurend aan onze kwaliteitsgerichte cultuur. Wij sturen daarbij continu aan op een open cultuur, waarin samenwerken en het geven en ontvangen van feedback belangrijke competenties zijn. In het kader van het publiek belang leggen wij focus op het kwaliteitsbewustzijn. Door de combinatie van opleiding en ontwikkeling met oorzakenanalyses op praktijksituaties geven wij inhoud aan onze lerende organisatie.

Wij denken dat integrated reporting de relevantie van het accountsberoep in de toekomst zal bepalen en denken na over de concrete invulling hiervan als onderdeel van onze dienstverlening.

Op het gebied van innovatie vinden meerdere initiatieven plaats. Een van deze initiatieven betreft het automatiseren van routinematige controlehandelingen. Daarnaast gaan wij door met het inzetten van data-analyse bij onze controleopdrachten.

In de strategische visie 2025 is integrated reporting als belangrijk aandachtspunt op de agenda gezet. Wij denken dat integrated reporting de relevantie van het accountsberoep in de toekomst zal bepalen en denken na over de concrete invulling hiervan als onderdeel van onze dienstverlening.

■ **De controlepraktijk als onderdeel van een groter geheel**

Bij het implementeren van voorgaande strategische keuzes is het van belang om de controlepraktijk in de context te plaatsen van de accon■avm groep als geheel.

Over 2019 bedroeg de omzet van de controlepraktijk 5,3 miljoen euro, hetgeen 5,8 procent is van de totale omzet van de accon■avm groep. Het aantal medewerkers

binnen de controlepraktijk, inclusief externe inleen, was 48 fte. Binnen de accon■avm groep als geheel zijn 836 fte aan medewerkers verbonden. En hoewel de brutomarge op de in 2019 afgesloten opdrachten positief was, draagt de controlepraktijk, na toerekening van indirecte kosten, niet bij aan de winstgevendheid van de groep. Deze verhoudingen zorgen voor een afhankelijkheid en behoefte aan draagvlak. Aan de andere kant is de controlepraktijk een waardevol onderdeel van de netwerkorganisatie en onderdeel van het totale pakket aan multidisciplinaire dienstverlening. Ook draagt het kwaliteitsgerichte streven van de controlepraktijk bij aan de bedrijfscultuur van de andere disciplines. Waar de kwaliteit van dienstverlening kan worden verbeterd, weten de diverse onderdelen van de groep elkaar te vinden voor zover dit past binnen het kader van de onafhankelijkheid. Een voorbeeld hiervan is de aanwezigheid van de Fiscalist en de Accountmanager bij de pre-auditmeeting.

Deze werkwijze is in 2018 vastgelegd in het kader van het controleproces. De aanwezigheid van onze eigen specialisten in de netwerkorganisatie verhoogt de controlekwaliteit; de werkwijze verbetert juist 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.

In 2019 is er door het Kwaliteitscentrum accon■avm (KCA) een gerichte opleiding verzorgd voor 'dedicated teams' van de samenstelpraktijk die jaarstukken opstellen voor onze controleklanten. Hierin stonden de aanvullende vereisten voor de jaarverslaggeving voor grote en middelgrote ondernemingen centraal en ook het proces van totstandkoming en deponering van jaarstukken, waaronder het SBR-format.

Medewerkers van de samenstelpraktijk die de opleiding tot accountant-administratieconsulent volgen, hebben binnen de controlepraktijk de mogelijkheid stage te lopen. Zo versterken de onderdelen van de groep elkaar en dragen ze gezamenlijk bij aan het verbeteren van de kwaliteit.

■ Opeenvolgend beleid

Het beleid van accon■avm en de controlepraktijk ontwikkelen zich niet los van elkaar, maar bouwen voort op de fundamenten die in eerdere jaren zijn gelegd. De huidige strategie is in zekere zin het uitvloeisel daarvan. Om dit zichtbaar te maken volgt hieronder een korte historische schets.

Het Orange Book bevatte concrete verandermaatregelen voor het boekjaar 2016. 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 en opgenomen in een beleidsnotitie, die in juni 2017 is verschenen.

In het voorjaar van 2018 heeft een nieuwe jaarevaluatie geresulteerd in een verdere aanvulling en actualisering van de veranderagenda uit het Orange Book. 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. Hierbij zijn er aanpassingen in de structuur, ondersteunende middelen en extra menselijke capaciteit gerealiseerd.

Deze kwaliteitsimpulsen leidden in 2019 tot reflectie op de OOB-vergunning voor de controlepraktijk met het oog op het strategisch plan richting 2025, zoals hiervoor uiteengezet.

Eind 2019 kunnen wij constateren dat een aanzienlijk deel van de maatregelen uit de veranderagenda van 2016 en 2017 daadwerkelijk zijn uitgevoerd. 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 2019 verder aangepakt middels het OGSM-model en het opstellen van PDCA-cycli (Plan, Do, Check, Act), waardoor er flinke voortuitgang gemaakt is op het realiseren van kwaliteitscirkels in een lerende organisatie.

Door het implementeren van het OGSM-model en het maandelijks meten en evalueren van de realisatie ten opzichte van de norm, wordt meer gestuurd op het behalen van doelstellingen. Deze doelstellingen krijgen vorm door middel van KPI's. Het blijvend evalueren van de relevantie, juistheid en volledigheid van de criteria waarop wordt gemeten, is van groot belang. Dit gaat samen met een gestage verdere verankering van het fundamentele kwaliteitsbewustzijn in de gehele accon■avm groep als onderdeel van de verander- en verbeteroperatie.



Er is wat betreft de veranderagenda nog een behoorlijke weg te gaan. De uitdagingen blijven veelzijdig en talrijk. Maar met onder andere de nieuwe strategische richting en herinrichting van bestuurlijke en rapportagestructuren is een nieuwe periode gestart waarin wij aan de slag gaan met nieuwe energie voor de toekomst.

■ Beheerst besturen

Gedurende 2019 heeft de controlepraktijk een forse transformatie doorgevoerd in processen, personele bezetting en bestuur. Er is hard en vooral ook met overtuiging gewerkt, daarbij kritisch gevolgd door de netwerkorganisatie, de Raad van Commissarissen en het Stichtingsbestuur, medewerkers, klanten, vakgenoten bij andere accountantskantoren en de NBA en AFM. Maar er blijven nog volop uitdagingen op veel terreinen. Door (cultuur)onderzoek, interne dialogen en analyses, dossier-reviews, oorzakenanalyses en bevindingen van de toezichthouders is een aantal concrete verbeterpunten zichtbaar geworden. Deze -en de aanpak voor het succesvol aangaan hiervan- worden in dit verslag geconcretiseerd.

Met betrekking tot de bewaking en bijsturing op de realisatie van de doelstellingen en implementatie van de veranderagenda zijn er drie hoofdlijnen zichtbaar:

1

REGULIER BESTUURLIJK EN TOEZICHTHOUDEND OVERLEG

- Tweewekelijkse vergadering van het managementteam controlepraktijk, bestaande uit de drie Portfoliodirecteuren (PD's) van de regio's en de beleidsbepaler controlepraktijk.
- Tweewekelijkse vergadering van de ondersteunende staf controlepraktijk, bestaande uit de Business Controller, Directeur Kwaliteitscentrum accon■avm, Programmamanager, de HR Business Partner en de Coördinerend Management Assistent. De Programmamanager is verantwoordelijk voor de implementatie van de veranderagenda.
- Wekelijkse vergadering van de Raad van Bestuur.
- Periodiek overleg tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en haar subcommissies (remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit en Audit).
- Twee maal per jaar een tweedaags strategisch overleg tussen de voltallige Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en het Stichtingsbestuur.

2

SESSIES MET MEDEWERKERS EN ANDERE STAKEHOLDERS

- Periodieke kwaliteitssessies per regio.
- Horizonbijeenkomsten voor de gehele controlepraktijk.
- Vaktechnische en competentiegerichte opleidingen, zoals de summer-, autumn- en wintercourses, waarvan een aantal samen met collega's uit

andere disciplines wordt gevolgd.

- Bijeenkomsten werkgroepen Hoofd, Hart en Handen.

3

INTERNE MEDIA EN INFORMATIEDRAGERS, ZOALS

- Nieuwsflitsen en nieuwsbrieven vanuit Kwaliteitscentrum accon■avm.
- Nieuwsbrieven van de werkgroepen en het bestuur.
- De maandelijkse OGSM-rapportage van de Programmamanager.
- De maandelijkse financiële KPI-rapportage van de Business Controller.
- De statusrapportages verandertraject en kwaliteitswaarborgen.

Als onderdeel van de nieuwe structuur van de controlepraktijk zijn per 1 juli 2019 veranderingen doorgevoerd in onder andere het regulier bestuurlijk overleg. Door integratie van het bestuur van de controlepraktijk en de rol van de CQO in de Raad van Bestuur is het eerdere onderscheid tussen 'collectief 1' en 'collectief 2' vervallen en vindt het overleg nu plaats binnen het managementteam en het stafoverleg van de controlepraktijk. Tevens zijn de wekelijkse kwaliteitsrapportages van de controleleiders aan het bestuur en de PD's vervangen door automatisch gegenereerde voortgangsrapportages uit CaseWare Cloud.

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

De werkgroepen Hoofd, Hart en Handen hebben ook in 2019 de verander- en verbetermaatregelen voorbereid en helpen uitvoeren. Bij het beheerst besturen van de controlepraktijk is de overzichtelijke omvang en integratie van bestuursfuncties van positieve invloed. Lijnen zijn kort en informeel, wat de snelheid en het draagvlak van veranderingen ten goede komt. Hoofdstuk 1 van dit verslag gaat nader in op de structuur van de netwerkorganisatie en de controlepraktijk.

■ Extern toezicht

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 dossier-reviews. Daarnaast houdt de toezichthouder de vinger aan de pols wat betreft de voortgang en diepgang van het verandertraject en toetst specifiek op een aantal geselecteerde kwaliteitswaarborgen.

In april 2018 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 (wetende dat accon■avm

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.

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. Het betrof één OOB-opdracht over boekjaar 2017 en twee niet-OOB opdrachten over boekjaar 2016. De definitieve rapportage is door de AFM in november 2019 op haar website gepubliceerd.

Meer over de uitkomst van dit onderzoek en de reactie van accon■avm is te vinden in hoofdstuk 2 van dit verslag. En in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de opzet, het bestaan en de werking van de verschillende kwaliteitswaarborgen.

■ De medewerkers als sleutel tot succes

De Raad van Bestuur is zich er van bewust dat de sleutel tot het slagen van de verandering en verbetering ligt bij de medewerkers. Een van de belangrijkste ontwikkelingen van 2019 is de veranderende

“Wij als YKB zijn het **verbindingsstuk** tussen de werkvloer en het management van de controlepraktijk. Wij zijn dankbaar voor het **enthousiasme** en het **podium** dat wij hebben gekregen van het bestuur.”

Max Oorschot
Young Klank Board

samenstelling van het medewerkersbestand, zowel kwalitatief als kwantitatief. De uitstroom was voor een gedeelte gewenst, gelet op het niet meer voortzetten van OOB-controleopdrachten. Het verloop en de relatief kleine omvang van de controlepraktijk maken het uitdagend om evenwichtige teams te bouwen en te behouden, om zo voor opdrachtgevers de gewenste kwaliteit en voor henzelf een veelzijdige carrière bieden.

Echter, de unieke cultuur van accon■avm wordt herkend en omarmd en de vele uitdagingen die er liggen gaan onze medewerkers dan ook enthousiast aan. Zo is in het najaar van 2019 de Young Klank Board opgericht, bestaande uit medewerkers tot en met het niveau van controleleider die samen de Raad van Bestuur feedback geven over

wat er leeft op de werkvloer en hoe de ingezette acties en veranderprocessen tot een succes kunnen worden gemaakt.

De discontinuering van de OOB-opdrachten heeft in het derde kwartaal van 2019 tijdelijk geleid tot een kleine ‘overcapaciteit’ die met name de startende professionals de gelegenheid bood om op kantoor de controlemethodologie en documentatievereisten goed eigen te maken. Tevens kon ook een groot gedeelte van de achter-

stand in de afwikkeling van de dossiers over het afgelopen jaar worden ingelopen.

Eind 2019 is met een totaal van 46 fte aan vaste medewerkers een stabiele en kwalitatief goede basis gelegd voor verdere groei. Hieraan is behoefte omdat een personele uitbreiding bijdraagt aan het structureel verminderen van de kwetsbaarheid van de controlepraktijk. Meer over de medewerkers van de controlepraktijk is te lezen in hoofdstuk 3 van dit verslag.

■ Ter afsluiting

Het jaar 2019 bracht vele professionele en persoonlijke uitdagingen. Het aangaan van deze uitdagingen is afhankelijk van de inzet en de capaciteiten van de medewerkers en van externe factoren en stakeholders. Dat inspireert en compliceert en maakt dat de realisatie van onze ambities en doelstellingen vooral een gezamenlijke taak is. Deze gezamenlijkheid is een bindend element voor onze medewerkers. Wij danken hen en onze stakeholders voor de wijze waarop zij zich gedurende 2019 hebben ingezet en de basis hebben gelegd voor de toekomst. Dus: aan de slag, met nieuwe focus en energie voor de toekomst!

Arnhem, 29 april 2020

Bestuur accon■avm controlepraktijk

Guus Delger

Monique van Lijssel

KWALITEIT IS
EEN ATTITUDE,
HET ***GOEDE GOED***
WILLEN DOEN

BESTUURSVERKLARING

EVALUATIE STELSEL KWALITEITSBEHEERSING

Het bestuur van accon■avm groep B.V. is als collectieve beleidsbepaler verantwoordelijk voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van maatregelen inzake kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbewaking.

Het borgen en verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening is een van de vijf strategische pijlers van de organisatie waarop intern wordt gestuurd middels het OGSM-model. Dit krijgt gestalte via een continu proces van meten door middel van KPI's en bijsturen met concrete veranderingen en reflectie.

In 2019 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 29 april 2020 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.

Arnhem, 29 april 2020

Bestuur accon■avm groep B.V.

Guus Delger

Monique van Lijssel

EEN *EFFECTIEF* TOEZICHT EN

HET DIENEN VAN HET
PUBLIEK BELANG
VERSTERKEN ELKAAR EN
TEVENS DE *TOEGEVOEGDE*
WAARDE VOOR DE *KLANTEN*,
OOK IN DE *TOEKOMST!*

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

VOORTVAREND IN EEN VERANDERENDE OMGEVING

Het jaar 2019 werd gekenmerkt door een aantal veranderingen in de organisatie van de controlepraktijk en haar omgeving. Met name het omzetten van de OOB-vergunning in een reguliere Wta-vergunning, waarover de besluitvorming plaatsvond in maart 2019 en de afronding van de OOB-opdrachten voor de effectuering van de omzetting in juli 2019, hebben in de eerste helft van het afgelopen jaar veel aandacht gehad van de Raad van Commissarissen.

Tevens waren er veranderingen in de samenstelling van het beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk door het aftreden van Anja Bast - den Hollander en Kees van Dorp als bestuurders van de controlepraktijk en Peter Feijtel als voorzitter van de Raad van Bestuur. Gelijktijdig met hun vertrek is Martijn Hengeveld benoemd als lid van de Raad van Bestuur met het thema kwaliteit in zijn portefeuille. Martijn Hengeveld was tevens verantwoordelijk voor de aansturing van de controlepraktijk. De Raad van Commissarissen was gedurende 2019 nauw betrokken bij deze wisselingen en bij de nieuwe koers die door de gezamenlijke beleidsbepalers is ingezet.



Raad van Commissarissen, van links naar rechts: Marcel Bongers, Alexander W. Beelaerts van Blokland, Gabriel van de Luitgaarden, Ron Droste, Jan Helgering

Verder heeft de Raad van Commissarissen in 2019 veel aandacht gehad voor de kwaliteit van de dienstverlening door de controlepraktijk en de rapportage van de AFM over het uitgevoerde onderzoek bij de middelgrote OOB-kantoren (next-five). Dit onderzoek richtte zich op de voortgang van het verandertraject, zes kwaliteitswaarborgen uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing en drie controledossiers. De

resultaten van dit onderzoek zijn in november 2019 gepubliceerd, tezamen met een reflectie op dit onderzoek vanuit het bestuur van accon■avm. Daarin worden diverse maatregelen en initiatieven genoemd om op de onderdelen, die nog niet aan de verwachtingen van de AFM voldeden, een verbeterslag te maken. De Raad van Commissarissen heeft hier kennis van genomen en laat zich middels periodieke rapportages informeren over de voortgang van het verandertraject en de effectiviteit van de onderzochte kwaliteitswaarborgen.

In dit verslag zal worden ingegaan op hoe de Raad van Commissarissen in 2019 haar rol heeft ingevuld op de aan de raad en haar commissies toegewezen taken en bevoegdheden. Ook komen de belangrijkste bevindingen, discussies en besluiten van de raad aan de orde. Tenslotte zal de evaluatie van het kwaliteitsstelsel, zoals vastgelegd in artikel 34i Bta, aan de orde komen en de wijze waarop opvolging gegeven is aan de conclusies van deze evaluatie.

■ Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf onafhankelijke externe leden, waarvan één de rol van voorzitter vervult. 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 van Commissarissen 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 advies ter zijde.

De Raad van Commissarissen richt zich bij de invulling 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.

De taakopvatting en de werkwijze van de Raad van Commissarissen hebben als uitgangspunt 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. Hierbij betreft de Raad van Commissarissen alle voor de onderneming en haar stakeholders relevante maatschappelijke aspecten van het 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.

De Raad van Commissarissen vergadert periodiek met het bestuur van de controlepraktijk. Vanuit de Raad van Commissarissen 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.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en haar commissies zijn vastgelegd in een intern statuut waarin, naast de onderlinge verhoudingen binnen de raad, ook de verantwoordelijkheden en besluitvorming van het bestuur van stichting accon■avm en het bestuur van accon■avm groep B.V. zijn beschreven. Daarbij is bepaald welke besluiten aan welk gremium zijn voorbehouden en wie met voorgenomen besluiten dient in te stemmen. Gedurende 2019 is binnen deze kaders gehandeld.

■ Samenstelling en commissies van de raad

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 van Commissarissen, bestaande uit vijf personen (voorzitter, vicevoorzitter en drie leden), is divers samengesteld, bezit voldoende kennis en ervaring en beschikt over het gezag en de ervaring om effectief toezicht te kunnen houden. De Raad van Commissarissen telt voorts twee commissies, te weten de remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit en Audit.

De leden voldoen allen aan de criteria die vanuit de wet gelden voor (interne) toezichthouders van accountantsorganisaties.

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 en vindt het toezicht op een integrale wijze plaats, waarbij de controlepraktijk, met haar focus op kwaliteit en het publiek belang, nadrukkelijk een eigen plaats heeft.

Gedurende 2019 zijn er geen wijzigingen geweest in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en haar commissies. Per 31 december 2019 bestaat de Raad

van Commissarissen volledig uit externe leden, te weten: drs. Ron Droste, jhr. mr. Alexander W. Beelaerts van Blokland, drs. Marcel Bongers RE RA CIA CISA CFE RFA CBM, drs. Jan Helgering en Gabriël van de Luitgaarden RA. De Raad van Commissarissen wordt in haar taken bijgestaan door Eliane van der Zalm als ambtelijk secretaris.



■ Vergaderingen

Gedurende 2019 zijn vijf reguliere vergaderingen, drie ingelaste vergaderingen en twee strategiebijeenkomsten gehouden.

Op twee leden na zijn alle commissarissen bij alle reguliere en extra ingelaste vergaderingen aanwezig geweest. Alleen Jan Helgering en Gabriel van de Luitgaarden zijn bij één reguliere vergadering afwezig geweest. Het aanwezigheidspercentage van de individuele leden van de Raad van Commissarissen bij de vergaderingen komt daarmee op 96 procent.

Bij de vergaderingen was voor relevante agendapunten het bestuur van de controlepraktijk aanwezig.

De reguliere vergaderingen vonden afwisselend plaats op de accon■avm kantoren te Arnhem, Rosmalen, Veldhoven en Zaltbommel.

De belangrijkste bevindingen, discussies en besluiten die met het bestuur van de controlepraktijk zijn besproken, zijn:

- de besluitvorming rond de omzetting van de OOB-vergunning in een reguliere Wta-vergunning en de hernieuwde positionering van de controlepraktijk in de organisatie;

- het operationeel plan 2019-2020, zoals vastgelegd in het OGSM-model en de daarbij behorende KPI's;
- de werving van nieuwe medewerkers en de teamopbouw van de controleteams;
- de benoeming van drie Extern Accountants en het ontslag van één Extern Accountant;
- de wijziging van het bestuur van de controlepraktijk en de operationele aansturing daarvan;
- de bevindingen voortkomend uit het AFM-onderzoek, de intern gehouden Cultuurmeter en uit het tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van de controlepraktijk;
- het verder optimaliseren van de controlekwaliteit en het borgen van het kwaliteitsstelsel en de voortgang van het verandertraject;
- de rapportages van de Compliance Officer en van het bestuur over actuele kwaliteitssignalen;
- de gewijzigde wet- en regelgeving met betrekking tot het toezicht op de controlepraktijk.

Tevens heeft de Raad van Commissarissen ook tweemaal gezamenlijk met de leden van het Stichtingsbestuur en de Raad van Bestuur vergaderd op een externe locatie. De vergaderingen van oktober en december 2019 focusten op verkenning en besluitvorming ten aanzien van de strategische richting 2025 van geheel accon■avm en daarbinnen de herpositionering van de controlepraktijk.

Ten slotte heeft de Raad van Commissarissen nog twee keer telefonisch overleg gehad over ingelaste onderwerpen die een meer urgente aandacht behoeften, zoals de omzetting van de OOB-vergunning, de bestuurderswisselingen en de resultaten van het onderzoek van de AFM.

■ De remuneratiecommissie

De leden van de remuneratiecommissie zijn Alexander W. Beelaerts van Blokland (voorzitter), Ron Droste en Jan Helgering.

De remuneratiecommissie heeft tot taak om op te treden als de werkgever van het bestuur van accon■avm groep B.V. In die hoedanigheid is zij belast met het adviseren aan de raad inzake benoeming, ontslag en schorsing van de bestuursleden en arbeidsvoorwaardenbeleid en het toezicht houden op de naleving ervan. Tevens adviseert de remuneratiecommissie de voltallige raad over de variabele beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur van accon■avm op basis van de realisatie van een aantal KPI's. Deze KPI's hebben betrekking op de centrale thema's van tevreden medewerkers, tevreden klanten en stakeholders, kwalitatieve full-service dienstverlening en gezonde financiën.

De remuneratiecommissie is in 2019 twee maal bij elkaar gekomen. Bij deze bijeenkomsten waren ook de leden van de Raad van Bestuur van accon■avm uitgenodigd. Naast besprekingen met de Raad van Bestuur gezamenlijk, heeft de remuneratiecommissie ook afzonderlijk met de leden van de Raad van Bestuur gesproken.

De belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen op tafel lagen, waren de benoeming van Martijn Hengeveld als lid van de Raad van Bestuur en tevens beleidsbepaler voor de controlepraktijk en de vaststelling van de regeling voor de variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

De remuneratiecommissie heeft over haar werkzaamheden verslag uitgebracht aan de voltallige raad.

■ De commissie Kwaliteit en Audit

De leden van de Commissie Kwaliteit en Audit zijn Marcel Bongers (voorzitter), Jan Helgering en Gabriël van de Luitgaarden.

Op basis van de wettelijke taken vanuit de Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta), is de commissie Kwaliteit en Audit belast met het houden van toezicht op de kwaliteit van de controlepraktijk en borging van het publiek belang bij de besluitvorming van de beleidsbepalers inzake een beheerste bedrijfsvoering en het kwaliteitsstelsel.

Voor de commissie Kwaliteit en Audit staat de rol, die door de controlepraktijk wordt ingevuld vanuit het openbare beroep en publiek belang, centraal.

Voor de commissie Kwaliteit en Audit staat de rol, die door de controlepraktijk wordt ingevuld vanuit het openbare beroep en publiek belang, centraal. Hiertoe ziet de commissie erop toe dat er adequate kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn, waaronder een stelsel van oorzakenanalyses, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB), interne kwaliteitsonderzoeken (IKO) en interne kwaliteits- en methodologiesessies, waardoor voorbeeldgedrag wordt gestimuleerd en een cultuur wordt bevorderd waarin het leren van gemaakte fouten centraal staat en

gestuurd wordt op gerichte kwaliteitsverbeteringen. Naast het monitoren van de voortgang van continue kwaliteitsverbeteringen, neemt de commissie Kwaliteit en Audit ook kennis van de bevindingen van de externe toezichthouders.

De commissie Kwaliteit en Audit heeft in 2019 vijf maal vergaderd. Bij deze vergaderingen was in aanvulling op de beleidsbepalers van de controlepraktijk ook de Compliance Officer aanwezig. Verder hebben vertegenwoordigers van de commis-

sie Kwaliteit en Audit op verschillende externe locaties gesprekken gevoerd met de beoogde nieuwe Extern Accountants en leden van de Raad van Bestuur.

De belangrijkste onderwerpen die de commissie Kwaliteit en Audit in 2019 heeft besproken zijn de opbouw, samenstelling en opleiding van de medewerkers van de controlepraktijk, de uitkomsten en opvolging van het onderzoek van de AFM en de publieke reactie daarop, de voortgang van het verandertraject en de zes getoetste kwaliteitswaarborgen. Tevens heeft de commissie zich laten informeren over het kwaliteitsstelsel in het algemeen, waaronder de actualisering van het Basis Kwaliteitshandboek en het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Daarbij heeft de commissie Kwaliteit en Audit de Raad van Commissarissen geadviseerd om het kwaliteitsstelsel goed te keuren.

Specifiek heeft de commissie Kwaliteit en Audit in het najaar van 2019 de voorgenomen benoeming van drie beoogde Extern Accountants beoordeeld op basis van een voordracht van de Raad van Bestuur en individuele gesprekken met de Extern Accountants. De commissie heeft ten aanzien van hun benoeming positief geadviseerd aan de Raad van Commissarissen.

De commissie Kwaliteit en Audit heeft over haar werkzaamheden verslag uitgebracht aan de voltallige Raad van Commissarissen.

■ **Educatie van leden van de raad**

Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving hebben de leden van de Raad van Commissarissen een training gevolgd op het gebied van wet- en regelgeving voor accountants.

Tevens heeft een vertegenwoordiger van de Raad van Commissarissen deelgenomen aan enkele onderdelen van het reguliere opleidingsprogramma voor de medewerkers van de controlepraktijk. Ook hebben de leden van de Raad van Commissarissen waarvoor een vereiste van permanente educatie geldt, gedurende 2019 voldaan aan de verplichtingen.

■ **Externe contacten**

Naast de reguliere en ingelaste vergaderingen van de Raad van Commissarissen en haar commissies, hebben enkele vertegenwoordigers van de Raad van Commissarissen contact onderhouden met verschillende externe stakeholders van de controlepraktijk. Dit betrof bijeenkomsten met onder andere de AFM, de MCA, de NBA en de raden van commissarissen van de overige 'next-five' OOB-accountancyorganisaties. De contacten met de AFM waren gericht op de toetsing van de beleidsbepalers, de uitkomsten van het onderzoek van de AFM en de omzetting van de OOB-vergunning in een reguliere Wta-vergunning. Mede op basis van deze

externe contacten heeft de Raad van Commissarissen een beeld gevormd van de accountancysector in het algemeen en van de verwachtingen vanuit deze stakeholders ten aanzien van kwaliteit in de controlepraktijk in het bijzonder.



■ **Bijeenkomsten met de ondernemingsraad**

De controlepraktijk kent geen eigen ondernemingsraad (OR), maar in de ondernemingsraad van accon■avm groep B.V. zijn twee medewerkers van de controlepraktijk vertegenwoordigd. Evenals vorig jaar zijn er vertegenwoordigers van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest bij twee vergaderingen van de ondernemingsraad en het bestuur van accon■avm. In deze vergaderingen zijn onder andere de begroting 2020 van de controlepraktijk en de positionering ervan binnen de organisatie besproken evenals de implementatie van de variabele beloningsregeling welke medio 2019 voor medewerkers van de controlepraktijk is ingevoerd. En uiteraard heeft de Raad van Commissarissen een toelichting gegeven over het vertrek van Peter Feijtel als bestuursvoorzitter van de Raad van Bestuur, de benoemingen van Guus Delger en Monique van Lijssel als zittende leden van de Raad van Bestuur en over de omzetting van de OOB-vergunning naar een reguliere Wta-vergunning.

■ **Transparantieverlag**

Aangezien de controlepraktijk gedurende de eerste helft van 2019 nog over een OOB-vergunning beschikte, is na afstemming met de AFM, voor 2019 nog dit transparantieverlag opgesteld. De Raad van Commissarissen heeft kennis genomen van de inhoud en strekking van het transparantieverlag.

■ Evaluatie

De Raad van Commissarissen is zich ervan bewust dat kwaliteitsverbetering een continu proces is en dat het werk op dit punt nog niet gedaan is. De resultaten van de externe toezichthouder laten zien dat de controlepraktijk nog een weg te gaan heeft in het veranderproces en de borging van kwaliteit. Dit proces moet uiteindelijk leiden tot (wettelijke) controles die voldoen aan de verwachtingen van onze klanten en het publiek belang. Daarvoor is het nodig om voort te gaan op een verandering in cultuur en gedrag. De Raad van Commissarissen wil door voorbeeldgedrag en het bijwonen van personeels- en OR-bijeenkomsten, georganiseerd door het bestuur, haar voortdurende betrokkenheid bij dit proces tonen. Ook met het bestuur en andere interne en externe stakeholders is veel tijd gestoken in een diepgaand proces van verandering en bepaling van de nieuwe strategie voor de controlepraktijk.

De Raad van Commissarissen heeft, zoals vereist in artikel 34i Bta, kennisgenomen van het kwaliteitsstelsel, de veranderagenda en de snelheid, diepgang en effecten van de genomen maatregelen. Leden van de Raad van Commissarissen hebben voortgangsgesprekken gevoerd met de externe toezichthouder. De dialoog met de AFM was constructief-kritisch en betrof onder andere de voortgangsonderzoeken voor de veranderagenda, de dossierreviews en de zes kwaliteitswaarborgen als onderdeel van het kwaliteitsbeheersingssysteem.

De Raad van Commissarissen van accon■avm heeft 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 belangrijkste conclusies van deze evaluaties zijn besproken met de Raad van Bestuur. De vervolgstappen worden opgevolgd en medio 2020 nader geëvalueerd met behulp van externe assistentie.

De Raad van Commissarissen is van mening dat in 2019 op adequate wijze invulling is gegeven aan de taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. Dit blijkt onder meer uit de scope van de behandelde onderwerpen en de diepgang van vragen en discussies binnen de Raad van Commissarissen en onderliggende commissies met beleidsbepalers.

■ De blik vooruit

De Raad van Commissarissen opereert in een periode waarin fundamenteel wordt nagedacht over de rol en toekomst van de accountancysector. De recente rapportages van de MCA en de CTA bevatten vele aanbevelingen en handreikingen voor de toekomst van het accountantsberoep, waarbij het nog onzeker is welke maatregelen de politiek zal nemen op het gebied van wet- en regelgeving.

Het jaar 2019 vroeg wederom veel energie van de medewerkers en bestuurders van de controlepraktijk. Naast de opdrachten en kwaliteitsdruk hebben de veranderingagenda, intensieve kennis- en discussiesessies, actiegroepen en veel andere initiatieven, veel tijd van hen gevraagd. Zij hebben in 2019 wederom in een veel-eisende omgeving voortvarend gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen van accon■avm.

In 2020 wacht hen, onder aanvoering van een nieuw bestuur en een aangepaste strategische richting, vooral de uitdaging om de bestaande ambities en kwaliteitsdoelstellingen waar te maken.

■ Dankwoord

Ten slotte wil de Raad van Commissarissen de medewerkers en het management van de controlepraktijk bedanken voor hun professionele houding en persoonlijke betrokkenheid en inzet.

Arnhem, 29 april 2020

Raad van Commissarissen accon■avm

Drs. R.M.M.A. (Ron) Droste, voorzitter

Jhr. mr. A.W. (Alexander) Beelaerts van Blokland, vicevoorzitter

Drs. M.A. (Marcel) Bongers RE RA CIA CISA CFE RFA CBM

Drs. J. (Jan) Helgering

G.M. (Gabriel) van de Luitgaarden RA

DE *CONTROLE- PRAKTIJK*

GEEFT EEN
KWALITEITSIMPULS
AAN DE NETWERK-
ORGANISATIE

HOOFDSTUK 1

**STRUCTUUR VOOR MULTIDISCIPLINAIR
SAMENWERKEN****■ Structuur en aansturing**

De accon■avm controlepraktijk B.V. is een rechtstreekse deelneming van accon■avm groep B.V. en daarmee een volwaardig onderdeel van de accon■avm organisatie. Voor deze structuur is gekozen om een verdere integratie met de andere disciplines van de netwerkorganisatie te bevorderen en synergie te halen uit de onderlinge samenwerking; een groot gedeelte van de klanten van de controlepraktijk wordt namelijk ook door de overige disciplines bediend. Dit betreft met name werkzaamheden van de samenstel- en belastingadviespraktijk.

De controlepraktijk wordt centraal aangestuurd en is vertegenwoordigd in drie regio's met vier vestigingen: regio Noord met kantoor Drachten, regio Midden-Zuid met de kantoren Zaltbommel en Roermond en regio West met kantoor Goes. Daarnaast maken medewerkers gebruik van de faciliteiten van de andere vestigingen van de netwerkorganisatie om onnodige reistijd te beperken. Zo zijn er regelmatig medewerkers van de controlepraktijk te vinden op de kantoren Amstelveen, Rosmalen, Veenendaal en Maastricht.

Per regio is er een Portfoliodirecteur verantwoordelijk voor de operationele aansturing. Gezamenlijk met de bestuurder fungeren zij als managementteam van de controlepraktijk. Dit managementteam vergadert tweewekelijks, waarbij fysieke bijeenkomsten worden afgewisseld met telefonisch overleg.

Daarnaast is er tweewekelijks een fysiek stafoverleg op kantoor Zaltbommel. Hierin zijn, naast de bestuurder, ook de Business Controller, de HR Business Partner, de Directeur Kwaliteitscentrum accon■avm, de Programmamanager en de Coördinerend Management Assistent vertegenwoordigd.

Medewerkers van de controlepraktijk die kiezen voor accon■avm doen dat in de wetenschap dat hen een ander beloningsperspectief wacht dan bij de partnerkantoren. Zij willen zowel professioneel als maatschappelijk een rol van betekenis spelen en verwachten binnen accon■avm een andere bedrijfscultuur en balans tussen werk en privé, alsmede minder reistijd als gevolg van het meer fijnmazige kantoor netwerk dat accon■avm hen biedt.

■ Beleidsbepalend orgaan

Begin 2019 bestond het beleidsbepalend orgaan van de controlepraktijk uit de leden van de Raad van Bestuur van de netwerkorganisatie: Peter Feijtel, Guus Delger en Monique van Lijssel en twee bestuurders van de controlepraktijk.

Per 27 maart 2019 heeft Peter Feijtel afscheid genomen en Guus Delger volgt hem op als voorzitter. Vanaf 1 juli 2019 is accon■avm groep B.V. de bestuurder van de controlepraktijk; Martijn Hengeveld is toegetreden tot de Raad van Bestuur van de

groep, met het aandachtsgebied 'kwaliteit' in zijn portefeuille. Hij was tevens eerst-verantwoordelijke voor de controlepraktijk.

De reden voor deze toewijzing van verantwoordelijkheid is in de eerste plaats vooral praktisch: de controlepraktijk omvat circa vijftig personen, waarvoor een aansturing door één persoon effectiever is dan door drie. De bestuurders van de groep geven aan hun collectieve 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.

Monique van Lijssel en Guus Delger zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de advies- en samenstelpraktijk, alsmede voor de aansturing van werkgeversservice. Monique van Lijssel heeft daarnaast het terrein van HR, marketing en communicatie, cultuur en gedragsverandering als aandachtsgebieden en Guus Delger heeft daarnaast ook de onderwerpen financiën, innovatie, compliance en risicomanagement.

Met circa veertig vestigingen is de netwerkorganisatie accon■avm één van de grootste accountancydienstverleners in Nederland.

■ Netwerkorganisatie

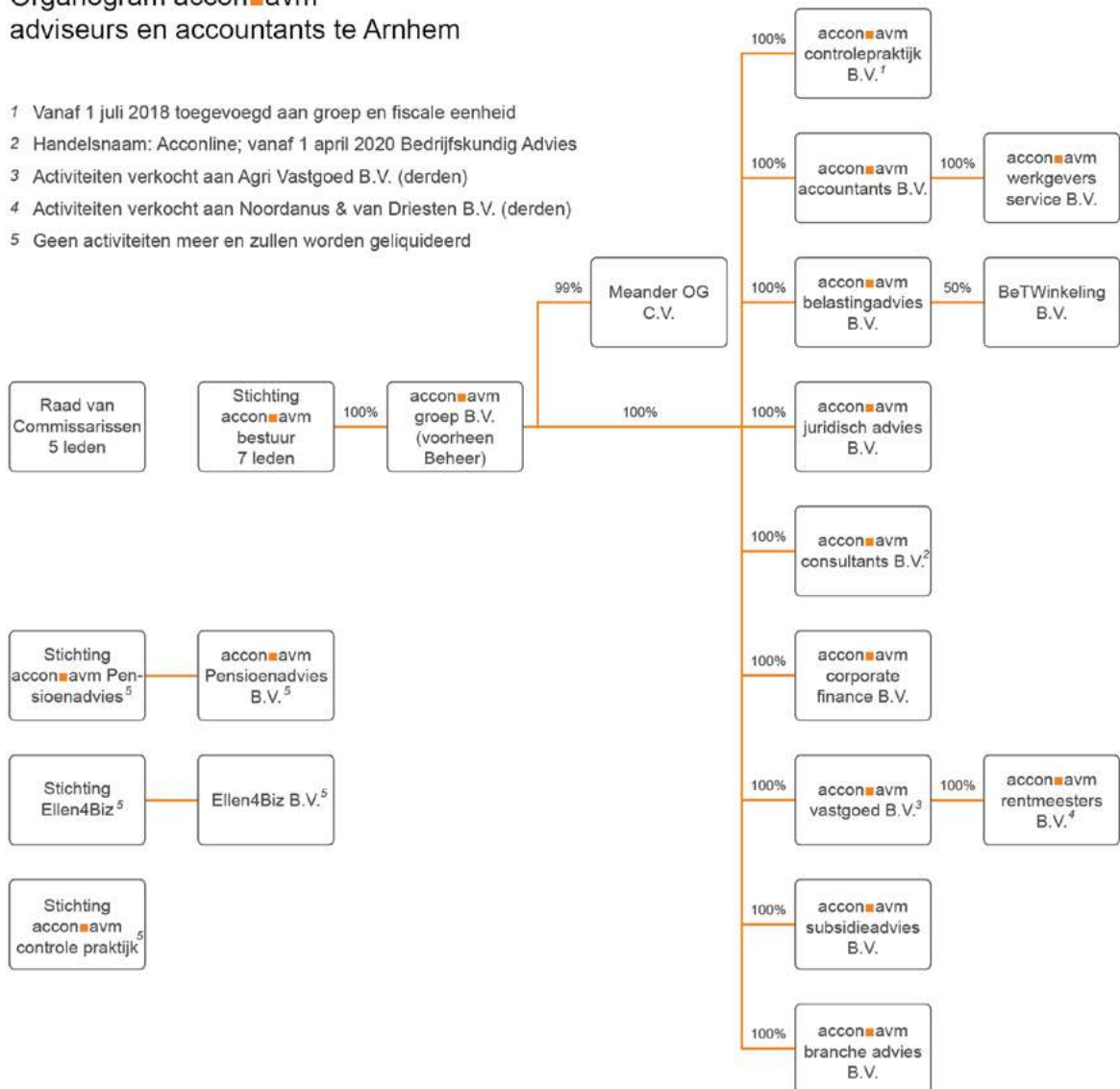
Met circa veertig vestigingen is de netwerkorganisatie accon■avm één van de grootste accountancydienstverleners in Nederland. De controlepraktijk opereert zelfstandig binnen dit geheel.

Alle aan het netwerk verstrekte controle- en beoordelingsopdrachten en overige assurance-opdrachten, zoals beschreven in de standaarden, worden aanvaard en uitgevoerd door accon■avm controlepraktijk.

De netwerkorganisatie draagt zorg voor de financiële draagkracht en de benodigde investeringen in de controlepraktijk. Tevens is het bestuur van de controlepraktijk geïntegreerd met het bestuur van de groep, hetgeen ook de efficiency en eenduidigheid van beleid ten goede komt. De controlepraktijk geeft op haar beurt weer een kwaliteitsimpuls aan de netwerkorganisatie. Tevens biedt de controlepraktijk de accountant-administratieconsulenten in opleiding de mogelijkheid om relevante praktijkervaring op te doen naast de relevante theoretische opleiding.

Organogram accon^{avm} adviseurs en accountants te Arnhem

- 1 Vanaf 1 juli 2018 toegevoegd aan groep en fiscale eenheid
- 2 Handelsnaam: Acconline; vanaf 1 april 2020 Bedrijfskundig Advies
- 3 Activiteiten verkocht aan Agri Vastgoed B.V. (derden)
- 4 Activiteiten verkocht aan Noordanus & van Driesten B.V. (derden)
- 5 Geen activiteiten meer en zullen worden geliquideerd



■ Internationale samenwerking

accon^{avm} controlepraktijk B.V. werkt hoofdzakelijk voor organisaties die hun primaire bedrijfsactiviteiten uitvoeren in Nederland. Op het gebied van internationale samenwerking heeft de praktijk zich in 2018 aangesloten bij GMN International. De deelnemende organisaties in het GMN International netwerk beperken de samenwerking tot een onderling vrijblijvend verwijzende rol en een tweetal ledenbijeenkomsten.

Er is sprake van een beperkte financiële bijdrage in de vorm van jaarlijkse contributie. Er is geen sturing op samenwerking op vaktechnisch gebied of op het gebied van de inrichting van het kwaliteitsstelsel. Iedere deelnemer is hierin volledig vrij en zelfstandig. In oktober 2019 heeft het bestuurslid met de controlepraktijk als aandachtsgebied de wereldwijde ledenbijeenkomst in München bezocht.

Sinds 2016 bestaat voor medewerkers van accon■avm een uitwisselingsmogelijkheid met BOFIDI (België/Luxemburg) en Dornbach (Duitsland). Anders dan de fiscale collega's, hebben de medewerkers van de controlepraktijk nog geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot uitwisseling, mede ingegeven door de lokale uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden.

KWALITEIT

***IN HOOFD, HART
EN HANDEN***

HOOFDSTUK 2

KWALITEIT IN DENKEN EN DOEN

Accountantsorganisaties moeten beschikken over een geformuleerd kwaliteitsbeleid dat is uitgewerkt in een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit stelsel wordt jaarlijks geëvalueerd. Zowel het beleid als het stelsel dienen te zijn 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 de gebieden vaktechniek, commercie, automatisering, human resources en communicatie.

Het kwaliteitsstelsel kent de volgende kwaliteitswaarborgen:

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

In de tweede helft van 2019 is de veranderagenda geactualiseerd op basis van de resultaten van het AFM-onderzoek onder de 'next-five' OOB-vergunninghouders, dat in november 2019 is gepubliceerd. Hierbij is gericht ingezet op het verbeteren van de zes door de AFM onderzochte kwaliteitswaarborgen waaraan nog niet was voldaan. Hierbij is vooral op reflectie gestuurd door het implementeren van kwaliteitscirkels (PDCA-cycli) en periodieke rapportage over de voortgang van de ingezette verbetermaatregelen en -acties. In hoofdstuk 4 gaan wij nader op deze kwaliteitswaarborgen in.

■ Handboeken

Het kwaliteitsstelsel is vastgelegd in het Basis Kwaliteitshandboek en een handboek per discipline. Het Basis Kwaliteitshandboek is van toepassing op alle medewerkers van het accon■avm netwerk, inclusief de controlepraktijk. De disciplinehandboeken zijn van toepassing op de betreffende discipline. Zo heeft de controlepraktijk haar eigen disciplinehandboek. Bij tegenstrijdigheden of twijfel gaat het disciplinehandboek boven het Basis Kwaliteitshandboek. Het beheer van de handboeken en methodologie ligt bij het Kwaliteitscentrum van accon■avm onder aansturing van de bestuurder met als aandachtsgebied de controlepraktijk. In 2019 is projectmatig gewerkt aan deze taak en vanaf eind 2019 zijn alle handboeken bijgewerkt.

Specifiek voor de controlepraktijk is verder het Orange Book. Dit is in 2016 gepubliceerd naar aanleiding van de 53 maatregelen uit het NBA-rapport 'In het publiek belang' als aanvulling op het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Het bevat de

uitgangspunten en strategische route voor het verandertraject dat in 2016 is ingezet. Omdat diverse veranderingen reeds waren geïmplementeerd en daarmee onderdeel zijn geworden van de reguliere praktijk, zijn gedurende 2019 delen van het Orange Book geactualiseerd en overgenomen in het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Het streven is om in 2020 het Orange Book en enkele resterende losse beleidsnotities volledig te integreren in het Disciplinehandboek Controlepraktijk en de HR-regelingen die integraal van toepassing zijn op de gehele organisatie.

Het Basis Kwaliteitshandboek is voor het laatst gewijzigd en goedgekeurd op 21 november 2019 en het Disciplinehandboek Controlepraktijk is voor het laatst geüpdatet per 21 september 2019.

■ Methodologie

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.

De accon■avm controlemethodologie is voor het laatst geüpdatet op 25 juli 2019. De wijzigingen in 2019 betroffen verduidelijkingen van eerdere wijzigingen, implementatie van sjablonen voor consultaties en standaard werkdocumenten, de uitrol van CaseWare Cloudoplossingen voor veilige en efficiënte data-uitwisseling met onze klanten en monitoring van de voortgang van werkzaamheden middels milestones. Met deze geactualiseerde versie zijn wij gereed voor aanvang van het controleseizoen 2020.

■ Kwaliteit in hoofd, hart en handen

Kwaliteit in hoofd, hart en handen is ook in 2019 de lijn gebleven die consistent is gevolgd om het strategische doel van de controlepraktijk te verwezenlijken middels werkgroepen. Hoewel medio 2019 de OOB-vergunning is omgezet in een reguliere Wta-vergunning, is het streven naar kwalitatief hoogwaardige dienstverlening voor onze klanten, medewerkers en het publiek belang onverminderd voortgezet.

**“Kwaliteit is een
attitude, het goede
goed willen doen.”**

Monique van Lijssel
Raad van Bestuur

In onze strategie en veranderagenda staan de begrippen ‘hoofd’, in de zin van het kwaliteitsstelsel, ‘hart’, als symbool van gedrag, cultuur en human resources en ‘handen’, in de vorm van planning en proces, centraal. In het kader van actualisering van

de strategie is hier in 2018 de werkgroep Markt en Maatschappij aan toegevoegd, om de klantgerichte component van het publiek belang te benadrukken en onze groeiambitie vorm te geven. Gedurende de tweede helft van 2019 is besloten om de activiteiten van de werkgroep in te bedden in het proces van beheerste bedrijfsvoering en klantacceptatie.



De drie werkgroepen zijn samengesteld uit Extern Accountants (EA's) en andere medewerkers uit alle regio's. Daarmee vormen zij een goede dwarsdoorsnede van de organisatie. De voorzitters van de werkgroepen zijn tevens lid van het managementteam (MT) van de controlepraktijk en doen verslag van de voortgang aan de gehele controlepraktijk tijdens de horizonbijeenkomsten.

Door de afronding van de OOB-controles, het onderzoek van de AFM, de wisseling van bestuurders en de doorstroom van medewerkers was de werkdruk hoog en bleef de voortgang van de werkgroepen in 2019 helaas achter op de gestelde ambities. Toch zijn er goede resultaten bereikt op een aantal gebieden en zijn de volgende verandemaatregelen geïmplementeerd:

- herziening van het OGSM-model en bijbehorende KPI's aansluitend op die van het netwerk;
- vernieuwde aansturing van de controlepraktijk middels regio-indeling, een MT- en een stafoverleg;
- vernieuwde managementinformatie, kwaliteitsrapportages en een efficiëntere overlegstructuur;
- versterking van de ondersteuning van de controlepraktijk door een medewerker Business Control, een HR Business Partner, een medewerker Compliance en een Programmamanager;
- houden van een vlootschouw op year-end (juni) en mid-year (januari), kwaliteitssessies per regio, centrale methodologiesessies en opleidings-

programma's, uitrol van een intern coaching programma en het uitvoeren van opdrachtbeoordelingen tijdens de evaluatiedagen;

- uitrol van sjablonen, standaard werkdocumenten en functiegerichte trainingen;
- implementatie van een bescheiden programma van variabele beloning gericht op het herkennen en stimuleren van voorbeeldgedrag bij medewerkers en leidinggevenden;
- een proces van klantselecties en opdrachtacceptaties waarbij de beschikbare capaciteit, kennis en kunde alsmede de locatie van de klant worden meegewogen in de beoordeling.

■ Focusgebieden in 2019

Uit de meest recente actualisering van de strategische doelstellingen is voor de veranderagenda 2019 een aantal focusgebieden benoemd uit een veel groter aantal verbeterpunten. Deze gebieden hebben in 2019 de meeste aandacht gekregen. De overige verbeterpunten worden uiteraard ook opgepakt, maar niet als prioriteit. De focusgebieden in 2019 waren:

- workflow management (afgewogen acceptatie, beheerste uitvoering en tijdige archivering van opdrachten alsmede bewaking van en rapportage over de voortgang);
- teamopbouw en portefeuillevindeling (regiovorming, evenwichtige teamopbouw met voldoende doorstroming en uitdaging, gelijkmatige verdeling van portefeuille naar 'draagkracht', competenties en opleiding van de individuele EA);
- toon aan de top (voorbeeldgedrag en tijdige communicatie);
- oorzakenanalyses (meer diepgang en opvolging van de leerpunten);
- teameffectiviteit (feedback ontvangen en geven, samenwerken en eigenaarschap nemen).

Waarop het afgelopen jaar met name voortgang is gemaakt, is het meten en evalueren van de effectiviteit van de diverse verbetermaatregelen en processen. Hierbij zijn de integrale sturing op de vijf pijlers in het OGSM-model met KPI's door de Programmamanager, de maandelijkse analyse van de productiviteit, de voortgang van de opdrachten, het onderhanden werk en de debiteuren door de Business Controller belangrijke instrumenten om gedurende het jaar de vinger aan de pols te houden. De volledigheid en de snelheid van de managementrapportages is toegenomen en stelden het MT en de staf in staat om goed zicht te houden op de ontwikkelingen en tijdig bij te sturen waar nodig.

Dit heeft geleid tot vele kleine en grote acties en maatregelen. De zaken die in 2019 zijn onderkend en waarop meer structureel is bijgestuurd betreffen onder andere:

- het opstellen van een slotnotitie inzake de uitkomsten van de IKO's en OKB's over 2017. Hierin worden de, uit de afzonderlijke bevindingen gedestilleerde, 'rode draden' onderkend en teruggekoppeld aan de interne en externe dossiertoetsers voor de onderzoeken over 2018, die in de loop van 2019 zijn uitgevoerd;
- het actualiseren van het Basis Kwaliteitshandboek en het Disciplinehandboek Controlepraktijk op hoofdstuk- en paragraafniveau om wijzigingen sneller te kunnen doorvoeren. Hierbij is eind 2019 de toepasselijke wet- en regelgeving vanuit Nadere voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS) opgenomen en ook de bepalingen inzake Nadere voorschriften Non-Compliance with Law and Regulations (NOCLAR), Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft) zijn verwerkt;
- uitbreiding van de capaciteit van KCA middels tijdelijk externe inhuur op projectbasis, waarbij wordt gestreefd naar integratie met de kwaliteitscentra van de overige disciplines om een sterkere en meer evenwichtige teamopbouw te realiseren en zodoende kwetsbaarheden in de bezetting beter intern op te kunnen vangen;
- splitsing van de compliancefunctie in Quality Assurance (QA) en compliance, die beide adequaat bezet zijn.



■ Evaluatie kwaliteitsstelsel

Aan de hand van interne evaluaties, onderzoeken, externe inspecties en wijzigingen in wet- en regelgeving wordt het kwaliteitsbeleid waar nodig geactualiseerd. De evaluatie van de werking van de individuele kwaliteitswaarborgen vindt plaats na afronding van het proces waarop deze betrekking hebben en wordt besproken

tijdens het zogenaamde ‘triangeloverleg’. Bij dit overleg zijn vertegenwoordigers vanuit kwaliteitsvoorbereiding (KCA), kwaliteitsbewaking (Quality Assurance), compliance en bestuur van de controlepraktijk aanwezig. Het triangeloverleg bespreekt kwaliteitssignalen vanuit de praktijk, vanuit de resultaten van interne kwaliteitstoetsingen, vanuit schendingen, klachten en claims. De acties worden genotuleerd en opgevolgd en kunnen bestaan uit het geven van bijsturing op het interne opleidingsprogramma, het verrichten van oorzakenanalyses, het laten uitvoeren van themagerichte kwaliteitsbeoordelingen (TKB’s) of andere beleidsaanpassingen gericht op het verhogen van de controlekwaliteit.

Voorgestelde wijzigingen in de kwaliteitswaarborgen worden besproken met en goedgekeurd door het bestuur van de controlepraktijk. Wijzigingsvoorstellen kunnen ook tot stand komen vanuit mutaties in wet- en regelgeving. Periodiek wordt over de voortgang van het verandertraject en de status van afzonderlijke kwaliteitswaarborgen gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, die op zijn beurt weer verslag doet aan de commissie Kwaliteit en Audit van de Raad van Commissarissen.

Het kwaliteitsstelsel tot en met december 2019 is besproken met en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen in de vergadering van februari 2020.

■ Geschiktheidstoets

In de tweede helft van 2018 is door de AFM de geschiktheid van de toenmalige beleidsbepalers van de controlepraktijk en de drie leden van de Raad van Bestuur van accon■avm groep B.V. getoetst. Vanwege het besluit om de OOB-vergunning om te zetten naar een reguliere Wta-vergunning zijn de geschiktheidstoetsen voor de beleidsbepalers van de controlepraktijk en van de toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur niet afgerond. Alle bestuurders zijn door de AFM positief getoetst op betrouwbaarheid als beleidsbepalers onder het reguliere Wta-regime.

■ International Financial Reporting Standards

De AFM heeft in 2018 een 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 toepassing van International Financial Reporting Standards (IFRS). De toezichthouder vroeg aandacht voor het verder ontwikkelen van deze competentie om de kwaliteit van wettelijke controles van IFRS-jaarrekeningen te waarborgen. Als gevolg van het vertrek van enkele ervaren medewerkers in de controlepraktijk is er geen sprake meer van brede praktijkervaring op het gebied van IFRS-jaarrekeningen. Door het omzetten van de OOB-vergunning in een reguliere Wta-vergunning medio 2019 is het belang daarvan afgenomen omdat de controlepraktijk geen wettelijke controles meer verricht die toepassing van IFRS vereisen. Voor overige opdrachten waar IFRS wordt toegepast, wordt assistentie verleend door het Department Accountancy van Tilburg University.

■ Wetenschappelijk onderzoek

Met het Department Accountancy van Tilburg University is in maart 2019 een vijfjarig samenwerkingsverband aangegaan. De controlepraktijk steunt inhoudelijk en financieel het onderzoek van onder andere Robin Litjens dat bijdraagt aan de kwaliteit en maatschappelijke relevantie van accountantscontrole en externe verslaglegging voor het mkb. accon■avm heeft een duidelijke motivatie voor de

Het is van **belang** dat niet alleen het mkb toegang heeft tot **kwalitatieve** accountancydienstverlening, maar dat **wetenschappelijke inzichten** ook kunnen worden toegepast op deze **ruggengraat** van onze **economie**.

samenwerking. Het meeste academisch onderzoek naar accountantscontrole richt zich op beursgenoteerde ondernemingen en is dan ook met name relevant voor de OOB-vergunninghouders. Het gros van de Nederlandse economie betreft echter het middenbedrijf. Hier spelen geheel 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 belang dat niet alleen het mkb toegang heeft tot kwalitatieve accountancydienstverlening, maar dat wetenschappelijke inzichten ook kunnen worden toegepast op deze ruggengraat van onze economie.

Daarnaast draagt de controlepraktijk van accon■avm bij aan het onderzoek door de Foundation for Auditing Research (FAR). In dat kader mochten Alicia Icaro en Martijn Hengeveld op 5 december 2019 een 'Tombstone' uit handen van Tjibbe Bosman van de FAR in ontvangst nemen. Zij ontvingen deze uiting van waardering voor het aanleveren van data ten bate van wetenschappelijk onderzoek.

FAR is een onafhankelijk instituut dat door wetenschappelijk onderzoek naar de kwaliteitsfactoren van auditing bijdraagt aan de verhoging van maatschappelijke relevantie en kwaliteit van de externe controle. Hiervoor bestudeert het de -geanonimiseerde- datasets die accountantskantoren gebruiken om tot hun oordeel te komen. Het verzamelen en aanleveren van deze minutieuze data was een grote inspanning voor de controlepraktijk van accon■avm, maar van doorslaggevend belang voor de kwaliteit van het wetenschappelijke onderzoek.



Met de Tombstone bekroont de FAR niet alleen onze mensen die hebben bijgedragen aan het onderzoek, maar benadrukt zij ook het belang van goede samenwerking tussen de wetenschap en het bedrijfsleven. Als kantoor dat zich met zijn auditdiensten met name op het middenbedrijf richt, is

het voor ons van groot belang dat onderzoek zich niet alleen richt op de -beursge-noteerde- top van het bedrijfsleven, maar dat wetenschappelijke inzichten ook praktisch kunnen worden toegepast ten bate van het mkb.

■ Extern toezicht

Voor de uitvoering van haar wettelijke controleopdrachten viel de controlepraktijk van accon■avm tot 3 juli 2019 rechtstreeks onder het toezicht van de AFM. Omdat accon■avm de OOB-vergunning heeft omgezet naar een reguliere Wta-vergunning, vinden de toetsingen sindsdien plaats door de NBA.

In 2019 hebben de AFM en NBA geen onderzoeken gedaan of dossiers geïnspecteerd.

Gedurende de tweede helft van 2018 heeft de AFM een geïntegreerd onderzoek uitgevoerd waarvan de resultaten in de eerste helft van 2019 zijn uitgebracht. Dit onderzoek richtte zich op (i) de voortgang van de verandermaatregelen 'In het publiek belang', (ii) opzet, bestaan en werking van zes kwaliteitswaarborgen als onderdeel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en (iii) drie individuele controledossiers.

De uitkomst van dit onderzoek is gepubliceerd op 14 november 2019. In de onderstaande tekst is het onderzoek op de drie thema's samengevat. Het volledige rapport is [hier](#) te lezen. *Bron: AFM-rapport*



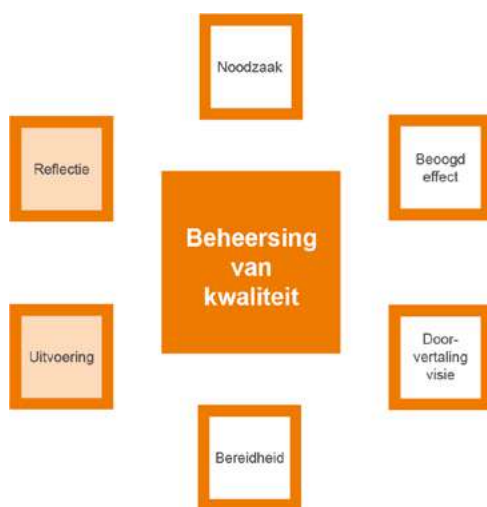
De AFM concludeerde dat:

“Accon heeft beperkte resultaten bereikt in haar kwaliteitsslag. Accon blijft voor vier van de zes elementen van het verandertraject achter op de verwachtingen voor 2018. Het bestuur van Accon heeft namelijk geen gedeeld beeld van haar stip aan de horizon en de strategie om deze stip te bereiken. Het bestuur van Accon neemt verschillende veranderinitiatieven en maakt deze bespreekbaar, maar heeft onvoldoende inzicht in de verschillende behoeften van de medewerkers. Accon heeft geen effectieve kwaliteitscirkel. Het beleid van Accon voldoet voor vier van de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen (bijna) aan de verwachtingen. Daarnaast heeft Accon haar beleid voor vier van de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen nageleefd.”

te kwaliteitswaarborgen (bijna) aan de verwachtingen. Daarnaast heeft Accon haar beleid voor vier van de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen nageleefd.”

(i) Voortgang van de verandermaatregelen ‘In het publiek belang’

De voortgang van de borging van het verandertraject is eveneens door de AFM onderzocht aan de hand van interviews met het bestuur, Extern Accountants, medewerkers en de Raad van Commissarissen, een survey onder alle medewerkers van de controlepraktijk en door documentenonderzoek. De toezichthouder heeft tussentijds zijn bevindingen over dit deel van het onderzoek mondeling gedeeld. Wij hebben deze 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.



De AFM concludeerde hierover in haar rapport: *“De uitvoering van de verandering bij Accon sluit onvoldoende aan op het publiek belang. Het bestuur van Accon heeft namelijk geen gedeeld beeld van de stip aan de horizon en de strategie om deze stip te bereiken en reflecteert onvoldoende op haar verandertraject. Daarnaast neemt het bestuur verschillende veranderinitiatieven en maakt deze bespreekbaar, maar heeft onvoldoende inzicht in de verschillende behoeften van de medewerkers.*

Het bestuur van Accon heeft geen gedeeld beeld hoe de stip aan de horizon eruit ziet en wat nodig is om deze stip te bereiken. Accon heeft een stip geformuleerd die het publiek belang centraal stelt. Het bestuur maakt echter andere strategische beslissingen. Daarnaast draagt het veranderprogramma onvoldoende bij aan het behalen van de stip en is deze stip onvoldoende vertaald naar concreet gewenst gedrag.

Het bestuur van Accon neemt initiatieven om de kwaliteit te verbeteren en de medewerkers herkennen deze initiatieven. Het bestuur van Accon maakt de verandering bespreekbaar. Het bestuur van Accon heeft de bereidheid om te veranderen binnen de organisatie gecreëerd. Deze bereidheid richt zich echter onvoldoende op de juiste dingen. Het bestuur reflecteert onvoldoende op het verandertraject.”

(ii) Opzet, bestaan en werking van zes kwaliteitswaarborgen

Tevens onderzocht de AFM de volgende zes onderdelen (kwaliteitswaarborgen) uit het stelsel van kwaliteitsbeheersing:

- klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie;
- consultatie;
- OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling);
- IKO (interne kwaliteitsonderzoeken);
- oorzakenanalyse;
- beloning van Extern Accountants.

De conclusie van de AFM ten aanzien van deze kwaliteitswaarborgen was als volgt: *“Accon heeft de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen in de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2018 onvoldoende geborgd. Het beleid voor twee kwaliteitswaarborgen, de OKB en het IKO, voldoet namelijk niet aan wet- en regelgeving en het beleid voor oorzakenanalyses voldoet bijna aan de verwachtingen. Het beleid van de klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, de consultatie en de beloning van Extern Accountants voldoet wel aan wet- en regelgeving. De AFM heeft ook geconstateerd dat het beleid voor twee van de zes kwaliteitswaarborgen niet is nageleefd. De AFM heeft namelijk voor meerdere wettelijke controles geconstateerd dat het beleid van klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie niet is nageleefd en dat voor twee Extern Accountants het beleid voor beloning van Extern Accountants niet is nageleefd. Bij Accon is namelijk voor geen van de onderzochte kwaliteitswaarborgen een effectieve kwaliteitscirkel aanwezig”.*

(iii) drie individuele controledossiers

De toezichthouder heeft de definitieve bevindingen over de door hem onderzochte drie dossiers in juni 2019 met ons gedeeld. Het betrof twee dossiers over 2016 (waarvan één OOB) en één dossier over 2017 (OOB).

“De uitkomst was dat de drie onderzochte dossiers als ‘onvoldoende’ zijn gekwalificeerd.”

Op basis van de uitkomsten van de drie onderzochte dossiers is bepaald of er herstelwerkzaamheden plaats dienden te vinden. Daar waar nodig heeft dit herstel plaatsgevonden. Wij onderkennen dat de uitvoering van de controlewerkzaamheden en de dossiervoering verbeterd moet worden en hebben extra maatregelen genomen om de kwaliteit van onze controles te waarborgen voor nu en in de toekomst.

■ Onze reflectie op het AFM-onderzoek

De Raad van Bestuur heeft samen met de Raad van Commissarissen en het bestuur van de stichting accon■avm uitgebreid gereflecteerd op de (voorlopige) uitkomsten van het AFM-onderzoek, zoals deze in de eerste helft van 2019 bekend waren en de betekenis hiervan voor de controlepraktijk.

Daarbij is stilgestaan bij de onderliggende oorzaken, het ambitieniveau van de controlepraktijk en haar positie binnen het netwerk van accon■avm. Tevens zijn de benodigde mensen en middelen in kaart gebracht om de kwaliteit in woord en daad op het gewenste niveau te krijgen.

De organisatie blijft investeren in kwalitatief hoogstaande dienstverlening en kwaliteitsverbetering en biedt nieuwe mogelijkheden voor samenwerking binnen de netwerkorganisatie, met externe partijen zoals onderwijs en wetenschap en met brancheorganisaties. Dit alles draagt bij aan een kwalitatief hoogstaande, integrale, dienstverlening aan onze opdrachtgevers.

De Raad van Bestuur heeft de AFM-rapportage grondig bestudeerd. Daarna heeft de raad zowel mondeling als schriftelijk richting de AFM zijn zienswijze kenbaar gemaakt. Onze reactie is gelijktijdig met het onderzoeksrapport gepubliceerd en is [hier](#) te vinden.

De conclusies in het rapport zijn voor ons deels teleurstellend. Ze zijn echter óók een aanmoediging en bevestiging van onze ambitie om in het publiek belang de kwaliteit én maatschappelijke relevantie van onze dienstverlening voortdurend te verbeteren, dit zelfkritisch te volgen en hier transparant over te communiceren. Dit in lijn met onze coöperatieve historie en bedrijfscultuur.

Het onderzoek richtte zich op de periode tot eind 2018. Sindsdien zijn uiteenlopende maatregelen en veranderingen doorgevoerd in beleid en praktijkvoering. Zo is de portefeuille kwaliteit specifiek belegd bij een lid van de Raad van Bestuur. Hierdoor ontstaat onder andere meer focus op de kwaliteit van de wettelijke controles bij organisaties die van nature bij accon■avm passen qua markt, thematiek en omvang: bedrijven in het mkb, het familiebedrijf en maatschappelijke organisaties.

Voor accon■avm zijn het verandertraject en de verbetermaatregelen bij de controlepraktijk van belang voor de gehele netwerkorganisatie. Want ook in onze samenstelpraktijk en adviesdienstverlening dienen immers de kwaliteit van processen, producten en transparantie optimaal te zijn. De leereffecten binnen de controlepraktijk kunnen worden gedeeld met en toegepast bij de overige disciplines in de organisatie. Dat maakt de forse kwaliteitsinvesteringen in de relatief kleine controlepraktijk zinvol en verantwoord.

Om het **beoogd effect** te bereiken, zijn strategische beslissingen gebaseerd op het **OGSM-model** en het realiseren van de **kwaliteitsdoelstellingen** voortdurend **onderwerp van dialoog** met onze medewerkers.

Om het beoogd effect te bereiken, zijn strategische beslissingen gebaseerd op het OGSM-model en het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen voortdurend onderwerp van dialoog met onze medewerkers.

Binnen de controlepraktijk zijn werkgroepen actief met duidelijk gedefinieerde doelen en zijn verantwoordelijkheden belegd bij de leden van het managementteam, die ook zelf Extern Accountant zijn. Het bestuur van de controlepraktijk bewaakt de voortgang van de werkgroepen en evalueert of deze effectief bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen.

Het was verheugend om in het onderzoek terug te lezen dat onze medewerkers aangeven te weten waarom accon■avm werkt aan verandering, dat zij deze verandering ook ervaren en willen bijdragen aan een kwaliteitsgerichte cultuur. De bereidheid om te veranderen onder de medewerkers is hoog. Dit meten wij middels cultuursurveys in de controlepraktijk en een medewerkerstevredenheidsonderzoek voor het gehele netwerk. Vanaf het najaar 2019 is ook de Young Klank Board opgericht; jonge professionals gaan in gesprek met het bestuur van de controlepraktijk over die zaken die voor hen in de dagelijkse praktijk belangrijk zijn zoals strategie, planning, werkdruk, verantwoordelijkheid, ontwikkeling en begeleiding.

Vertaling van de bestuurlijke visie naar begrip en praktische toepassing wordt onder andere gefaciliteerd en gestimuleerd door competentiegerichte opleidingen die vooral focus hebben op kwaliteitsgericht gedrag en cultuur. In juli 2019 zijn softskills-trainingen gegeven, zoals 'feedback geven' en 'elkaar aanspreken en complimenteren'. Ook implementeerden wij in september 2019 een pilot met een bescheiden, kort-cyclisch beloningsbeleid waarin kwaliteitsgericht gedrag wordt beloond en dat in de persoonlijke doelstellingen van medewerkers is opgenomen. Daarmee definiëren en communiceren wij welk gedrag en cultuur passen bij het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen. Wij belonen voorbeeldgedrag door het toekennen van Quality Awards en het uitspreken van waardering.

Bij promoties wordt kwaliteit nadrukkelijker ingebracht als criterium. Naast een year-end meeting in juni 2019 is in januari 2020 een mid-year meeting gehouden om ook tussentijds elkaar hierop te bevragen. Ook zijn er KPI's gedefinieerd voor een evenwichtige teamopbouw en maximale portefeuilleomvang per Extern Accountant. Bij de acceptatie van nieuwe klanten worden normen gesteld ten aanzien van de opdrachtfasering en de teamopbouw. Deze normen dienen als uitgangspunt voor een adequaat vaktechnisch controlebudget.

De samenhang van de diverse acties en besluiten volgt uit het OGSM-model. Mede hierdoor ontstaat voor medewerkers een herkenbaar en consistent beleid dat is gericht op het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen.

Met betrekking tot beleid, naleving en reflectie op de uitkomsten bij de zes kwaliteitswaarborgen zijn diverse maatregelen en structuurveranderingen doorgevoerd. Deze komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

Uiteraard zijn wij ons als bestuur bewust van kwaliteitssignalen uit de praktijk en leren wij óók in de praktijk wat goed werkt en wat beter kan. Processen zijn in een PDCA-cyclus vastgelegd, maar wij zien dat niet als de enige manier om tot hogere kwaliteit te komen.

Wij zien in de AFM een kritische toezichthouder en liefst ook een sparringpartner die onze organisatie niet alleen normen oplegt om te voldoen aan compliancekwaliteit, maar ons ook een spiegel voorhoudt. Het model van samenwerken aan verbetering en constructieve dialoog tussen accountant en praktijk staat ons voor.

Het onderzoeksrapport bevat belangrijke observaties en aandachtspunten die het bestuur van de controlepraktijk ondersteunen om de kwaliteit van wettelijke controles verder te verbeteren, het veranderproces te borgen en kwaliteit blijvend te beheersen. Die zaken nemen wij ter harte als richtsnoer voor de toekomst. Daarom kiezen wij ervoor om samen met de toezichthouder, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, het pad af te leggen naar verdere dienstbaarheid aan het publiek belang en publiek vertrouwen.

“Compliance binnen accon■avm gaat niet over het wijzende bestraffende vingertje, maar over het verder versterken van onze kwaliteitsgerichte cultuur.”

Hilbert van Rossum
Directeur Compliance Office

Als accon■avm vinden wij het belangrijk dat kwalitatief goede controledienstverlening toegankelijk blijft, met name voor het middenbedrijf en maatschappelijke organisaties. Dit vraagt visie en dialoog van alle stakeholders, inclusief de politiek. Daarom gaan wij onverminderd door met het verbeteren van de kwaliteit van wettelijke controles. Investeren in kwaliteit is immers investeren in onze maatschappelijke functie. Daarbij zijn wij er ons van bewust dat kwaliteit veel gezichten kent. Naast de compliancekwaliteit van controledossiers en de voortgang van het veranderproces en kwaliteitswaarborgen, is het óók belangrijk te blijven investeren in onze mede-

werkers, onze maatschappelijke betrokkenheid en onze full-service dienstverlening. Als controlepraktijk streven wij voor de komende jaren naar een beheerste groei en

een verbetering van het rendement en naar verdere integratie met de overige disciplines van de accon■avm groep.

Met een gezonde en stabiele financiële ontwikkeling kunnen wij met de controlepraktijk vanuit een coöperatieve grondslag onze klanten blijven bedienen en medewerkers boeien en binden om te werken voor een samenleving die het hoogste verwacht en het beste verdient.

WE HEBBEN

EEN *VERHAAL*
TE VERTELLEN

HOOFDSTUK 3

DE MENS CENTRAAL

Samen met kwaliteit van dienstverlening is ‘de mens centraal’ een belangrijke pijler van de strategie van de controlepraktijk van accon■avm. Het binden en boeien van medewerkers is essentieel voor het bereiken van de doelstellingen en ambities om te komen tot hoogwaardige dienstverlening voor onze klanten en het handelen in het publiek belang. Met voldoende medewerkers, zowel in aantal als in aantal jaren ervaring kunnen wij de meest gewilde accountant voor potentiële collega’s zijn en de vertrouwde accountant voor de samenleving. Tevens biedt een evenwichtige opbouw van de teams ruimte voor persoonlijke groei door middel van doorstroom en een goede worklifebalance.



In 2019 is de keuze gemaakt om de OOB-vergunning om te zetten naar een reguliere Wta-vergunning. Hierdoor is er afscheid genomen van een marktsegment dat voor onze medewerkers en bestuurders een onevenredig grote druk legde op de capaciteit en beschikbare financiële middelen. Ook sloten de klanten die accon■avm in het OOB-segment bediende niet goed aan bij de kernsectoren waar de overige disciplines van de accon■avm groep sterk in vertegenwoordigd zijn. Deze mismatch bemoeilijkte een verdere integratie van de gewenste multidisciplinaire samenwerking en daarmee de noodzakelijke doorontwikkeling van de dienstverlening.

Wel betekende deze keuze dat de capaciteit van de controlepraktijk opnieuw moest worden afgestemd op de begrote omzet voor 2019-2020, hetgeen met name geleid heeft tot het reduceren van de begin 2019 nog aanwezige flexibele schil in het aantal uitvoerende en ondersteunende medewerkers. Over geheel 2019 genomen was er een uitstroom van 23 medewerkers en mochten wij 10 nieuwe medewerkers

verwelkomen in de controlepraktijk, waardoor het jaar 2019 is geëindigd met een totale bezetting van 50 medewerkers, ofwel 46 fte.

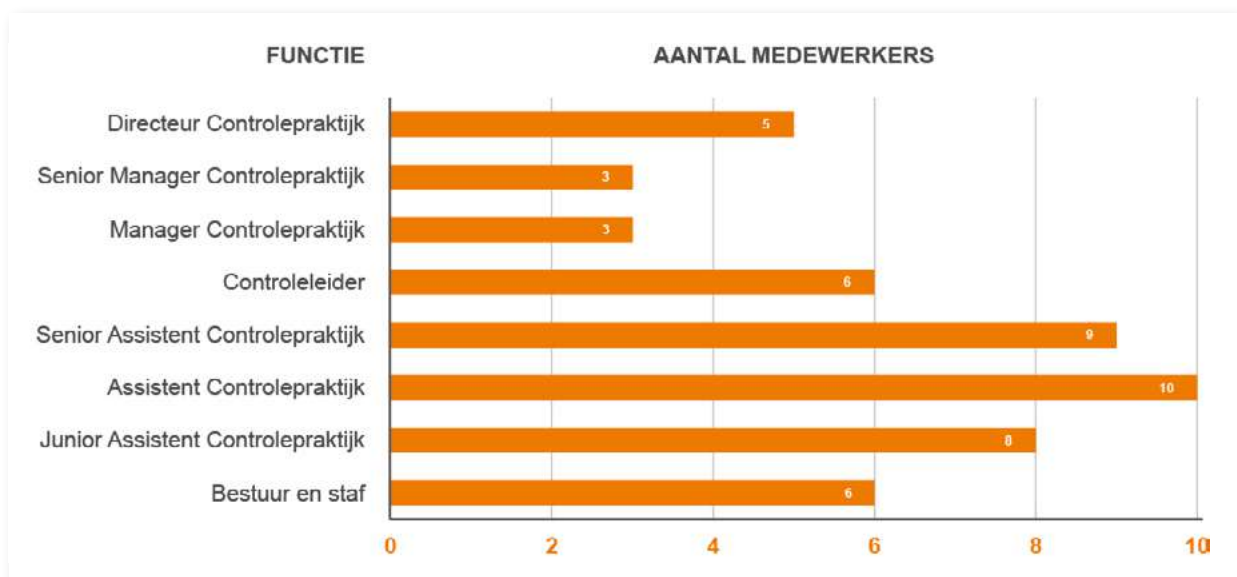
Wij zien hier ook de gevolgen van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Toch blijkt accon■avm controlepraktijk een geliefde werkgever te zijn en dat is iets om trots op te zijn. Ook de opbouw van het personeelsbestand laat zien dat de organisatie goed op weg is naar een evenwichtige verdeling in leeftijd, sekse, ervaring en specialismen, waarbij het aantrekken en behouden van het middenkader (managers en controleleiders) de grootste uitdaging vormt.

“Mijn collega’s en mezelf continue verder ontwikkelen is voor mij de stip aan de horizon. Lesgeven aan een universiteit zie ik dan ook als een mooie aanvulling.”

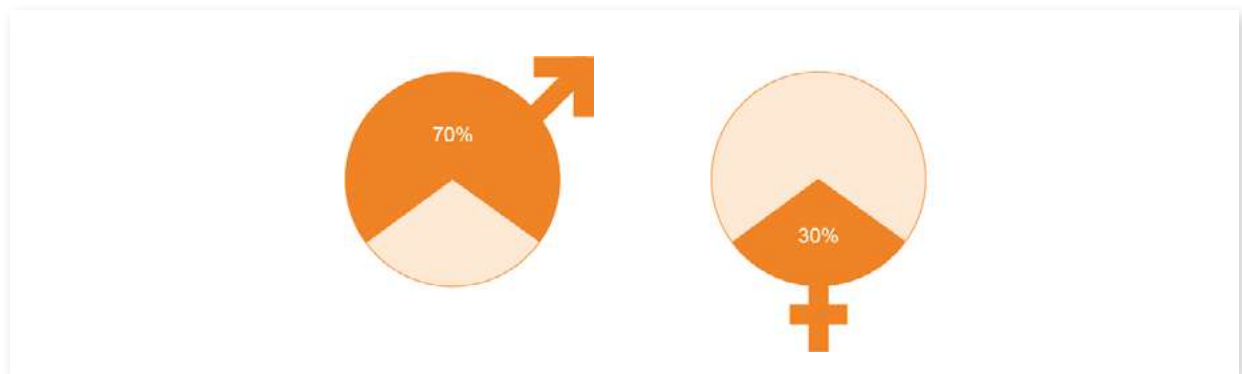
Philippe Boileau
Medewerker Compliance Office

Er is de nodige tijd besteed aan opleiding, training -zowel on the job als in formele trajecten- en aan versterking van specifieke functies binnen de controlepraktijk. Zo heeft een van de, in 2019 toegetroden, directeuren een gedeeltelijke aanstelling gekregen bij KCA, en heeft een manager de overstap gemaakt naar de compliancefunctie in combinatie met het doceren op de Universiteit Maastricht. Wij zijn er trots op dat wij ervaren medewerkers in rollen kunnen plaatsen waarin hun drijfveren, kennis en kunde het beste tot hun recht komen. Om jonge talenten een goede vaktechnische begeleiding te geven en mede daarmee de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen, is met name in de eerste helft van 2019 een aantal ervaren controleleiders en managers extern ingeleend.

Figuur 1: functies medewerkers controlepraktijk (per 31 december 2019)



Figuur 2: verdeling man/vrouw medewerkers controlepraktijk (per 31 december 2019)



Figuur 3: verloop aantal vaste medewerkers 2019

CLUSTER	01-01-2019	in dienst	uit dienst	31-12-2019
Midden/Zuid	39	6	19	26
Noord	11	1	3	9
West	8	1	0	9
Bestuur en staf	5	2	1	6
Totaal	63	10	23	50

Zoals elders in dit transparantieverlag is aangehaald, is medio 2019 een aantal belangrijke wijzigingen doorgevoerd in de wijze van aansturing van de controlepraktijk. Door het aantreden van Martijn Hengeveld als derde lid in de Raad van Bestuur van accon■avm groep B.V. en het aftreden van Kees van Dorp en Anja Bast - den Hollander per 1 juli 2019, was een herschikking van verantwoordelijkheden nodig. Vanaf die datum is er binnen de controlepraktijk een managementteam (MT) gevormd, bestaande uit de Portfoliodirecteuren van de drie regio's en de bestuurder. Zij vergaderden tweewekelijks, waarvan om en om fysiek en telefonisch. In de tussenliggende weken vergaderde de staf van de controlepraktijk, bestaande uit de Business Controller, de HR Business Partner, de Programmamanager, de Directeur Kwaliteitscentrum accon■avm en de Coördinerend Management Assistent. De Programmamanager is daarbij verantwoordelijk voor de implementatie van de veranderagenda. Notulen en acties worden onderling uitgewisseld en afgestemd. Via kwaliteitssessies, horizonbijeenkomsten en langs de lijnen van de werkgroepen Hoofd, Hart en Handen worden de verschillende kwaliteitsinitiatieven gecommuniceerd en geïmplementeerd en vindt de dialoog met de praktijk plaats.

Dat alles was een forse uitdaging, want het controlewerk en de kwaliteit moesten natuurlijk ook worden waargemaakt. Tot en met de laatste dagen van juni 2019 was

een groot deel van de controlepraktijk nog druk doende de OOB-opdrachten af te ronden.

Dit leidde ertoe dat een aantal opdrachten met betrekking tot het jaar 2018 voor niet-OOB-klienten doorgeschoven moest worden. Ook deze opdrachten zijn in het najaar van 2019 voor een groot deel afgerond, een prestatie waar wij allemaal trots op mogen zijn! Eind 2019 was daarmee 88 procent van de controleopdrachten 2018 afgerond. Voor het nieuwe seizoen 2020-2021 streven wij ernaar om voor de zomervakantie de opdrachten 2019 afgerond te hebben zodat voor het nieuwe seizoen de tijdsdruk is weggenomen en wij capaciteit vrij hebben voor kwaliteitsverbetering.

De werkdruk, teamwisselingen en heroriëntatie op de nieuwe koers waren van invloed op de werksfeer en bedrijfscultuur, weerspiegeld in een ziekteverzuim over 2019 van gemiddeld 3,86 procent, ten opzichte van 6,24 procent in 2018. De Cultuurmeter 2018 onderstreept dit.

■ De Cultuurmeter

De 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 AFM-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. Wel geeft het inzicht in de beweging in kwaliteitsgericht gedrag vanuit verschillende perspectieven.

De Cultuurmeter 2018 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 gezet. Daarnaast werd veel (tijds)druk ervaren door het plannen van opdrachten in korte tijd.

De Cultuurmeter is de basis van de kwaliteitssessies met medewerkers die viermaal per jaar worden gehouden als onderdeel van de veranderagenda. Hier is voortdurend hard aan gewerkt en de punten zijn geadresseerd in individuele en collectieve acties. Om de voortgang en effectiviteit te meten heeft de controlepraktijk ook in 2019 het onderzoek uitgevoerd. Aan de Cultuurmeter 2019, die in het voorjaar is uitgezet, hebben 42 (2018: 43) medewerkers deelgenomen. Elementen uit de Cultuurmeter 2019 zijn:

- De medewerkers ervaren dat er veel wordt gesproken over kwaliteit en dat het bestuur zich oprecht geïnteresseerd toont in het leveren van kwaliteit.
- Er is voldoende tijd om een studie te volgen, maar de werkdruk wordt nog steeds als hoog ervaren. Medewerkers geven aan dat er meer tijd voor opdrachten dient te worden ingepland zodat de deadlines en tijdsbudgetten meer als haalbaar worden ervaren.
- Het wordt aangemoedigd en gewaardeerd wanneer medewerkers suggesties of bezwaren kenbaar maken; zij ervaren echter dat het bestuur hierop nog niet voldoende acteert.
- Het is positief dat collega's elkaar, gevraagd en ongevraagd te hulp schieten. Informatie die belangrijk is voor de uitvoering van een opdracht wordt gedeeld en junioren ervaren voldoende begeleiding van meer senioren medewerkers. Het bespreken van dilemma's, spanningen, het geven van complimenten en toepassen van 'bottom-up' evaluaties zou dit positieve aspect verder kunnen versterken en de 'teamspirit' verbeteren.
- Medewerkers worden gewaardeerd om hun inzet, maar geven aan dat dit nog niet altijd is gekoppeld aan de geleverde kwaliteit.
- De meting laat zien dat fouten regelmatig openlijk worden besproken en gedeeld met anderen en dat hier lering uit getrokken wordt; het reflecteren op de oorzaken kan worden verbeterd.
- Het commitment aan kwaliteit wordt het duidelijkst geïllustreerd doordat medewerkers aangeven nooit werkzaamheden te zullen doen die indruisen tegen hun professionele oordeelsvorming. Ook als ze onder druk staan zullen zij hun werkzaamheden voltooien.
- De medewerkers van de controlepraktijk zijn trots op het uitoefenen van hun werk en volgen de controleaanpak en procedures. Daarmee staan ze voor hun professionele waarden en verantwoordelijkheid. Tegelijk ervaren ze nog een zekere druk om alle uren die hiervoor zijn gemaakt, te schrijven op de directe urencode.
- In de dagelijkse werkomgeving zijn medewerkers gecommitteerd om kwaliteit te leveren, maar ervaren ook druk op kwantitatieve doelstellingen. Ze constateren dat er veel wordt gesproken over kwaliteit, maar nog niet door iedereen daar consistent naar wordt gehandeld.
- Ten slotte is het bemoedigend dat uit de Cultuurmeter naar voren is gekomen dat collega's hun mening over het werk met elkaar delen en zich bekommeren over de zaken die de kwaliteit van de dagelijkse gang van zaken beïnvloeden.

Op bovenstaande punten is gereflecteerd. In de tweede helft van 2019 heeft bijsturing plaatsgevonden. De summercourse van de controlepraktijk in juli stond bijvoorbeeld geheel in het teken van feedback geven en ontvangen; er werd getraind in kleine groepen met behulp van acteurs en coaches en naast een ontspannen en plezierige sfeer leverde dit ook veel persoonlijke inzichten op. Tijdens de

kwaliteitssessies op de kantoren in Goes, Drachten en Zaltbommel zijn dilemma's en kansen besproken en is veel aandacht besteed aan een professioneel-kritische instelling en kwaliteitsgericht gedrag. In de horizonbijeenkomst van november is ons op humoristische wijze door een externe spreker een spiegel voorgehouden over hoe om te gaan met 'lastige mensen'.

Dat een cultuurverandering een traject van volhouden en lange adem is, bewijst de uitkomst van de Cultuurmeter 2019, waarbij op de meeste aspecten vergelijkbaar werd gescoord met het voorgaande jaar. Dat laat zien dat wij er nog niet zijn en cultuur continue aandacht verdient. Om de vinger periodiek meer aan de pols te houden, is besloten om de uitvraag van de Cultuurmeter niet jaarlijks, maar drie keer per jaar te doen; telkens onder een representatief deel van de medewerkers van de controlepraktijk. Hiermee kunnen wij meer kortcyclisch meten en eerder bijsturen. Ook wordt het seizoenseffect gemitigeerd. De eerstopvolgende cultuurmeting vond plaats in februari 2020 en verdere metingen zijn gepland in juni en oktober van 2020.



■ Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In juli 2019 heeft accon■avm een Beste Werkgevers Scan uitgevoerd. Voor de scan waren 1007 medewerkers uitgenodigd. 781 medewerkers hebben hun mening gegeven en het werkgeverschap van accon■avm beoordeeld. De scores zijn vergeleken met het gemiddelde van financiële dienstverleners en, indien aanwezig, de score van een eerdere Beste Werkgevers Scan. De volgende zes elementen zijn uitgevraagd: werkgeverschap, organisatietrots, organisatierichting, waardering, werktrots en het benutten van talent. Voor accon■avm als geheel was de score een 6,2.

Voor de controlepraktijk was de score van de 55 deelnemers een 6,9. Dit is een kleine verbetering ten opzichte van de 6,8 van de vorige meting en komt in de buurt van de benchmark van 7,2.

Uit deze resultaten blijkt dat medewerkers ervaren zinvol werk te doen, waarbij vertrouwen op de collega's en goede onderlinge samenwerking in de teams er positief uitspringen.

Uit deze resultaten blijkt dat medewerkers ervaren zinvol werk te doen, waarbij vertrouwen op de collega's en goede onderlinge samenwerking in de teams er positief uitspringen.

De betrokkenheid met de organisatie als geheel laat ruimte voor verbetering zien, evenals de werkdruk en werkverdeling. Er is behoefte uitgesproken aan meer waardering voor medewerkers, betere samenwerking binnen accon■avm, meer openheid over wat er speelt en meer gebruikmaken van de ideeën van medewerkers.

Uiteraard is de Raad van Bestuur met deze uitkomsten aan de slag gegaan. Samen met de directies van de regio's en disciplines is een terugkoppeling gegeven, zijn ideeën opgehaald en zijn er acties benoemd en vastgelegd in een plan van aanpak. Op die manier willen wij de tevredenheid van de medewerkers verhogen en hen, naast het trots zijn op het werk en eigen team, meer betrekken bij de organisatie als geheel. De prioriteiten liggen voor 2020 dan ook op het verbeteren van de onderlinge samenwerking en meer en transparanter communiceren.

In dat kader is door de Raad van Bestuur gestart met kwartaalberichten, om daarin de medewerkers beter mee te nemen in wat er speelt en wat de prioriteiten zijn. Ook is tijdens de nieuwjaarsbijeenkomsten in de verschillende regio's veel aandacht besteed aan de visie van het bestuur op de veranderingen, leiderschap en samenwerking.

Om ook het geluid van de jongere medewerkers te horen, is er in het najaar van 2019 een Young Klank Board in het leven geroepen. Hierbij zijn vijf medewerkers verkozen, variërend van junior staf tot en met het niveau van controleleider. Zij vertegenwoordigen de drie regio's waar de controlepraktijk actief is. Bij de kick-off was ook een vertegenwoordiger van een Young Professional Board uitgenodigd van een ander groot accountantskantoor, die ervaringen deelde en de Young Klank Board van accon■avm controlepraktijk op weg heeft geholpen. In februari 2020 heeft deze groep jonge medewerkers haar eerste aanbevelingen gedeeld met het managementteam. In de diverse nuttige adviezen zaten zaken waarmee wij in 2020 aan de slag gaan, waaronder het organiseren van (anonieme) feedback van de medewerker aan de leidinggevenden.

Het is positief om met name vanuit deze, voor ons zeer belangrijke groep medewerkers, input en feedback te krijgen op het beleid, de werkprocessen en arbeidsomstandigheden voor de controlepraktijk.

■ Opleiding en training

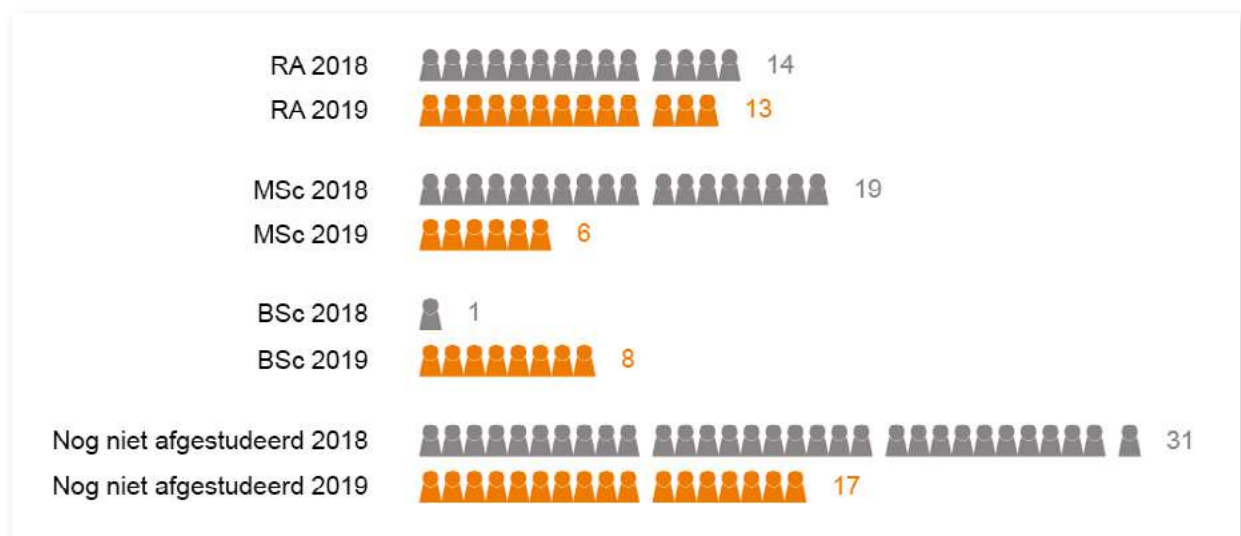
Leergierigheid en de wil om zich continu te ontwikkelen zouden in elke accountancyprofessional ingebakken moeten zijn. accon■avm stimuleert de medewerkers van de controlepraktijk gedurende de gehele loopbaan bij het realiseren hiervan als onderdeel van het programma 'Boeien & Groeien', dat onderdeel is van het HR-domein.

Dit programma wordt binnen de controlepraktijk vormgegeven door incompany-trainingen bij het eigen opleidingsinstituut, individuele opleidingen bij externe instituten, kennisdeling binnen de controlepraktijk en vooral door training on the job. Het initiatief voor het aangaan van nieuwe kennis en vaardigheden ligt zowel bij de medewerker als bij de organisatie.

In 2019 is wederom flink ingezet op verdere kennisontwikkeling. Naast het verplichte studietraject tot registeraccountant, hebben de nieuwe collega's zich grondig kunnen inwerken, bestaande medewerkers zagen mogelijkheden om zich additioneel te bekwamen en managers kregen capaciteit voor individuele begeleiding bij hun rol op het gebied van planning, control en coaching.

Het onderstaande figuur geeft inzicht in de samenstelling van de controlepraktijk naar het hoogst genoten opleidingsniveau. Kenmerkend voor de controlepraktijk is het grote aantal studerenden, gerelateerd aan de jonge opbouw van de praktijk.

Figuur 4: opleidingsniveau medewerkers controlepraktijk in 2019 (per 31 december 2019)



■ **accon■avm academy**

In 2019 vierde het incompany-opleidingsinstituut (accon■avm academy) 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 onafhankelijke organisatie die opleidingsinstituten onderzoekt op klanttevredenheid, kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid). 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 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. Daarom is in 2019 gekozen om meer trainingen en bijeenkomsten van de controlepraktijk samen met die van de andere disciplines te organiseren. Dit leidde tot een bredere opzet, betere samenwerking en begrip van de wederzijdse uitdagingen.

■ **Gezamenlijke bijeenkomsten en opleidingen**

Als onderdeel van de continue kwaliteitsinspanningen, ontmoeten medewerkers elkaar tijdens gezamenlijke bijeenkomsten en opleidingen. Hierin is sprake van kennisoverdracht, intervisie en inspraak.

De jaarkalender van de controlepraktijk met daarin de horizonbijeenkomsten, methodologiesessies, webinars, summer-, autumn- en wintercourses, workshops en trainingen, wordt samengesteld op basis van onderzoek en behoeften (bijvoorbeeld de Cultuurmeter, het medewerkerstevredenheidsonderzoek en analyses van de werkgroepen en oorzakencommissie).

Na deze bijeenkomsten volgt vaak een netwerkborrel waarin verder wordt gepraat en kennis wordt gedeeld. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van diverse andere vormen van interne communicatie. Medewerkers van de controlepraktijk hebben in 2019 onder andere gebruik gemaakt van het volgende aanbod van opleidingen:

- horizonbijeenkomsten, voor de gehele controlepraktijk;
- kwaliteitssessies, per kantoorlocatie, voor de gehele controlepraktijk;
- methodologiesessies, op een centraal kantoor voor alle medewerkers vanaf het niveau van controleleider;
- webinars, workshops en trainingen voor iedereen;
- summer-, autumn- en wintercourses, met programmaonderdelen toegesneden op junior en senior medewerkers.

■ 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.

In 2019 is bijvoorbeeld een driedaagse opleiding tot interne coach aangeboden aan een zestal ervaren medewerkers, die zich hiervoor hadden gekwalificeerd. Dit programma, ondersteund door een extern bureau en gedeeltelijk op een buitenlocatie, komt daarmee tegemoet aan de opleidingswensen van onze medewerkers én komt ten goede aan degenen die zij daarna nog beter kunnen begeleiden in hun ontwikkeling.

Ook is er aandacht voor nevenactiviteiten zoals betrokkenheid bij maatschappelijke betrokken acties, het verenigingsleven en sport. Deze verruimen het blikveld van onze professionals en bieden hen verdere ontwikkelingsmogelijkheden. Zo combineert een aantal medewerkers van de controlepraktijk, compliance en KCA hun werk bij accon■avm met nevenfuncties op universiteiten of bij de Raad voor de Jaarverslaggeving, de FAR of het NBA.

■ Belonen en arbeidsvoorwaarden

De CTA en MCA benoemen in hun rapportages de hoge beloning van equity partners versus de overige medewerkers als één van de ‘wicked problems’ in de accountancysector. Als niet-partnerorganisatie op coöperatieve grondslag, waarbij iedere medewerker van de controlepraktijk, van stagiair tot bestuurder, een reguliere arbeidsovereenkomst heeft met een beperkte variabele component, kent accon■avm deze problematiek niet.

Het bestuur is zich wel bewust van de sturende werking die uitgaat van een stimulerend beleid met een beperkte variabele component in de beloning van de medewerkers.

De controlepraktijk heeft daarom een eigen beloningsgebouw. Dit is weliswaar geënt op dat van de netwerkorganisatie, maar houdt rekening met de doorstroom van medewerkers op het gebied van ervaring en studievoortgang. Bovendien kent het meer functieniveaus waarin medewerkers gemiddeld sneller doorstromen dan bij de overige disciplines. Ook dient het voldoende marktconforme prestatieprikkels te bevatten om de kwaliteit van verplichte controles te verzekeren en medewerkers

te werven en behouden in een competitieve arbeidsmarkt.

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij op hun eigen niveau en verantwoordelijkheden, maar met gelijke persoonlijke inzet, bijdragen aan de kwaliteit en de doelstellingen van de controlepraktijk.

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij op hun eigen niveau en verantwoordelijkheden, maar met gelijke 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 beloont. Het HR-beleid wordt vormgegeven door middel van een functie- en competentiematrix, het salaris- en functiegebouw, een performance-managementcyclus (ondersteund door een uniform jaarplan-format), beleid voor beoordeling en beloning, loopbaanpaden, sanctiebeleid en variabele beloningsregelingen.

De vaste primaire beloning vloeit direct voort uit de eindbeoordeling en het markt-conforme salarishuis. De beloning wordt vastgelegd in fase 3 van het jaarplan. Dat wil zeggen dat het beoordelingsresultaat wordt omgezet in een 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 secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden worden vaste afspraken en normen gehanteerd die passen bij het betreffende functieprofiel.

De promoties en salarisverhogingen worden vastgesteld in juli en zijn van kracht per 1 oktober. Dit heeft geleid tot een gemiddelde salariscroei van 6,2 procent in 2018-2019. In 2019 hebben 14 medewerkers promotie gemaakt. Hiermee is bereikt dat er voor alle medewerkers steeds voldoende uitdaging is en er kennisoverdracht plaatsvindt in de teams, door toestroom van startende medewerkers.

Omdat wij binnen de controlepraktijk met name kwaliteitsgericht gedrag willen belonen, is in 2019 besloten een pilot te starten waarbinnen deze twee, op resultaat gebaseerde bonussen worden vervangen door een bescheiden, kort-cyclisch additionele beloning. Daarbij is ingezet op het belonen van gedrag dat past in een kwaliteitsgerichte cultuur waarin het leveren van een bijdrage aan kwaliteits-initiatieven wordt gezien en gewaardeerd. Dit zijn initiatieven op het gebied van:

- Capabilities (kennis en kunde ontwikkelen: een artikel publiceren, een klant helpen met een complex vraagstuk op het gebied van verslaggeving, een nieuwe vaardigheid ontwikkelen);
- Reliability (bijdragen aan betrouwbare processen, verbeteringen bedenken en implementeren);

- Transparency (het delen van kennis en ervaringen: docent op interne en externe bijeenkomsten, nieuwsberichten voor de praktijk maken en hierover communiceren);
- Self-interest (het teambelang voor het eigen belang stellen door iets doen voor een ander zonder er iets voor terug te willen: voor iemand de kooltjes uit het vuur halen, iemand steunen die het moeilijk heeft).

De voorbeelden zijn niet limitatief, maar illustratief. Door 'quality compliments' uit te reiken en hierover te communiceren, definiëren wij met elkaar wat het gedrag is dat past onder de genoemde thema's. Iedere medewerker mag bij de MT-leden een collega voordragen die een 'quality compliment' zou moeten krijgen, voorzien van

een korte motivatie. Een quality compliment levert naast een eervolle vermelding ook een eenmalige beperkte salaristoelage op. In 2019 zijn er vijf quality compliments uitgereikt. De doelstelling voor 2020 is om nog tien quality compliments uit te reiken. Medio 2020 zal deze vorm van variabel belonen worden geëvalueerd en bezien of deze voor andere disciplines ook ingezet kan worden.

“Vanuit mijn rol als HR Business Partner stimuleer ik kwaliteitsgericht handelen en werken. Door mijn collega's van de controlepraktijk reflecterende vragen voor te houden, help ik hen om zelfinzicht te ontwikkelen en kwaliteit van binnen te ervaren.”

Meeuwes Muskee
HR Business Partner

In juni 2019 is wederom een level meeting gehouden als vast onderdeel van de beoordelingscyclus. In deze meeting wordt door de Performance-manager het functioneren van medewerkers per functieniveau (level) besproken. Op deze wijze kan de beoordeling uit meerdere invalshoeken plaatsvinden. Ook is in januari 2020 een mid-year meeting gehouden, waarin is beoordeeld of medewerkers 'on track' zijn met de door hem vastgestelde doelstellingen. Er wordt gekeken of er behoefte is aan hulp op het gebied van studievoortgang, planning

of coaching of dat er wellicht andere zaken spelen die het functioneren van de medewerker beïnvloeden. Bij de jaarlijkse beoordeling worden de thema's kwaliteit en compliance vanaf seizoen 2019-2020 nu ook nadrukkelijker betrokken.

■ Onafhankelijkheid

Op het gebied van onafhankelijkheid geldt voor alle controlemedewerkers dat zij geen betrokkenheid of belang mogen hebben bij klanten. Dit is vastgelegd in het beleggingsbeleid. Dit beleid geldt voor bestuurders en Extern Accountants en is opgenomen in het Orange Book. Iedere Extern Accountant bij accon■avm controlepraktijk verklaart jaarlijks in het compliancestatement aan de accountantsorganisatie dat hij/zij zich heeft gehouden aan de kaders van het beleggingsbeleid.

Gedurende 2019 zijn er twee inbreuken op de onafhankelijkheidsregels gemeld bij de Compliance Officer. Dit betrof in beide gevallen een OOB-klant. Hiervoor zijn passende maatregelen getroffen, al dan niet na overleg met de AFM.

■ Roulatie

Onze organisatie kent vanwege haar structuur geen controlepartners en/of vennoten. Inzake het roulatiebeleid zien wij de Extern Accountant, met beperkte of volledige tekenbevoegdheid, als equivalent. In het Disciplinehandboek Controlepraktijk is beleid opgenomen over langdurige betrokkenheid van de verantwoordelijke Extern Accountant en/of een senior lid van het team bij de dienstverlening aan klanten.

Indien er door langdurige betrokkenheid van de Extern Accountant of andere senior leden van het controleteam bij een individuele klant een risico kan bestaan op een verminderde professioneel-kritische houding of wanneer er door samenloop van werkzaamheden vanuit een andere discipline een bedreiging kan ontstaan voor de onafhankelijkheid van het controleteam, wordt dit voorgelegd aan de onafhankelijkheidsfunctionaris, die onderzoek doet en hierover de beleidsbepalers informeert.



In geval van niet-OOB-opdrachten

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

- het vervangen van het senior teamlid of de Extern Accountant die door een langdurige betrokkenheid bij de opdrachtgever mogelijk een te grote mate

van vertrouwdsheid of vertrouwen met de opdrachtgever of de opdracht heeft;

- het uitvoeren van een jaarlijkse opdrachtgerichte of thematische kwaliteitbeoordeling; of
- het discontinueren van bepaalde werkzaamheden voor een klant indien de bedreiging niet op andere wijze kan worden weggenomen.

Na een periode van zeven aaneengesloten jaren betrokkenheid van een Extern Accountant of een senior lid van het assuranceteam bij een assuranceopdracht voor dezelfde assuranceklant, zonder dat sprake is van een bedreiging als hiervoor bedoeld, onderbouwt de Extern 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 schriftelijk goedkeuring van deze vastlegging te verkrijgen; en
- deze vastlegging en de schriftelijke goedkeuring in het assuredossier op te nemen.

Aanvullende bepalingen in het geval van OOB-opdrachten

Extern Accountants en andere senior leden van het assuranceteam die betrokken zijn bij een assuranceopdracht voor een OOB-opdrachtgever kunnen niet langer dan vijf jaar respectievelijk zeven jaar op een assuranceopdracht voor dezelfde OOB-opdrachtgever werken. Voor Extern Accountants en medewerkers die op grond van deze bepaling niet langer bij een assuranceopdracht betrokken mogen zijn, moet een periode van tenminste drie jaar worden aangehouden. Daarna mogen zij weer een rol bij assuranceopdrachten voor betreffende OOB-opdrachtgever vervullen. Deze bepalingen zijn ook van toepassing als de assuranceopdrachtgever pas na aanvang van de assuranceopdracht als OOB kwalificeert.

Voor controles van het jaar 2018, die gedurende de eerste helft van 2019 zijn afgewikkeld, is aan deze vereisten voldaan. Gezien de omzetting van de OOB-vergunning waren deze bepalingen voor controleseizoen 2019-2020 niet meer van toepassing.

■ Maatschappelijke impact

In onze visie op de toekomst staat de klantbehoefte centraal in onze dienstverlening en zijn en blijven we relevant voor onze klanten. Onze missie houdt een waardevolle belofte in naar alle ondernemers en bedrijven in het mkb: dat we hen met raad en daad bijstaan, in alle aspecten van het ondernemerschap en bedrijfsvoering. Want de maatschappelijke impact van het mkb is groot: het draagt bij aan de leefbaarheid in de leefomgeving en voor de werkgelegenheid.



Met die maatschappelijke betrokkenheid, aandacht voor de mens met de focus op kwaliteit en met onze deskundigheid hebben we een heel sterke troef in handen.

MET EEN ***EFFECTIEVE*** KWALITEITSCIRKEL

REFLECTEREN OP
BEDRIJFSPROCESSEN EN
ER ***LERING UIT TREKKEN***
VOOR DE ***TOEKOMST***

HOOFDSTUK 4

BEHEERSING VAN ONZE KWALITEIT

Zoals in hoofdstuk 2 is vermeld, beschikt accon■avm over een geformuleerd kwaliteitsbeleid dat is uitgewerkt in een stelsel van kwaliteitsbeheersing dat jaarlijks wordt geëvalueerd en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Het kwaliteitsstelsel kent de volgende kwaliteitswaarborgen:

- opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen;
- interne kwaliteitsonderzoeken;
- consultaties;
- oorzakenanalyses;
- klant- en opdracht(her)acceptatieprocedures;
- overige organisatiebrede kwaliteitswaarborgen.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het beleid, de naleving en monitoring van deze kwaliteitswaarborgen zoals dat gedurende 2019 heeft plaatsgevonden. Verder wordt vooruit gekeken naar de stappen die in het jaar 2020 nog gezet gaan worden. We verwijzen hierbij ook naar bladzijden 52 en 53 van dit transparantieverlag waar de uitkomsten van het AFM-onderzoek naar de kwaliteitswaardborgen zijn opgenomen.

■ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen

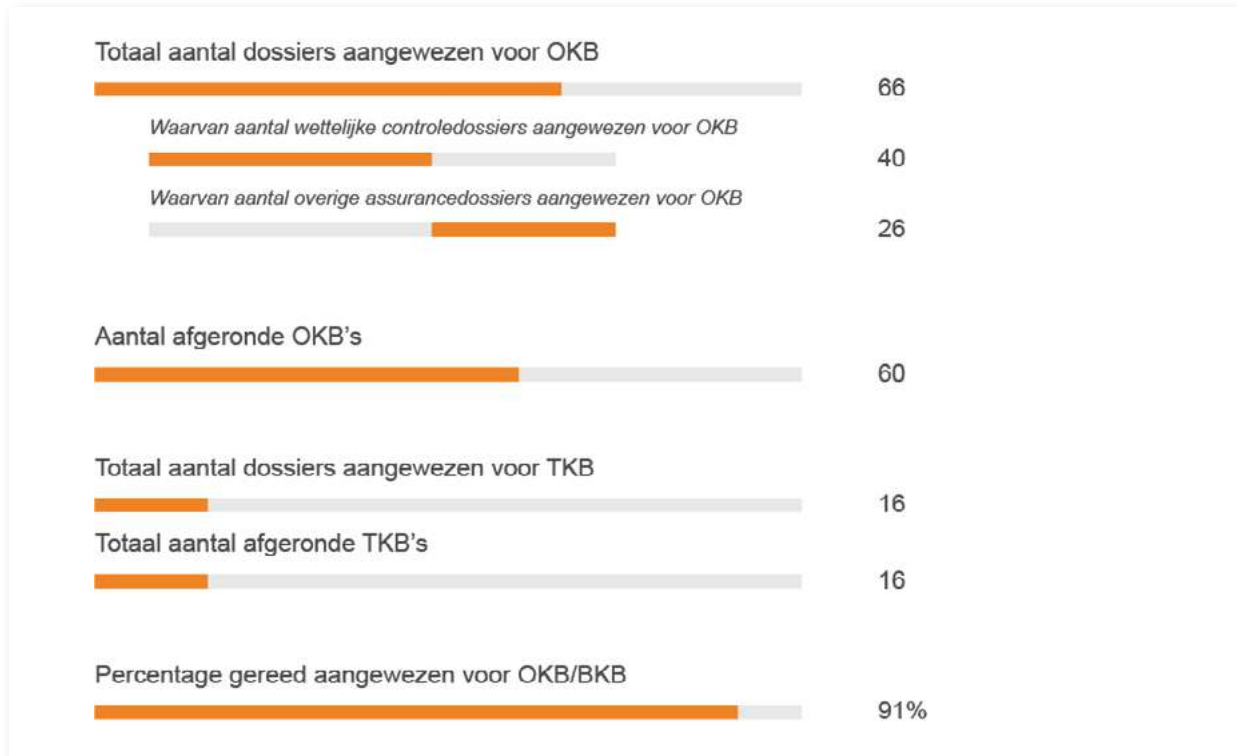
OKB's zijn wettelijk verplichte toetsingen die worden uitgevoerd vóór afgifte van de controleverklaring. Naast een toewijzing van opdrachten met een verhoogd risicoprofiel, zet accon■avm dit instrument ook in om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen. Naast OKB's kent accon■avm ook themagerichte en beperkte kwaliteitsbeoordelingen.

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

Een OKB is een integrale beoordeling van het controledossier, waarbinnen naast reguliere complianceaspecten telkens een aantal focusgebieden wordt onderkend dat verband houdt met door het controleteam onderkende significante risico's of aangelegenheden in het controledossier. Bij een beperkte kwaliteitsbeoordeling (BKB) zijn meer thematische of beperkte aspecten in beeld.

Het aantal in 2019 uitgevoerde OKB's met betrekking tot de dossiers over 2018 waren:

Figuur 5: aantal dossiers OKB/TKB 2018



Uit de evaluatie van de OKB-procedure in 2018 waren enkele aandachtspunten naar voren gekomen. Zo bleek achteraf dat niet was voldaan aan de gestelde vereisten inzake de personen die OKB's mogen uitvoeren. In artikel 8 lid 2 van EU-verordening 537/2014 is opgenomen dat met ingang van het controlejaar 2017 de OKB's op wettelijke controles alleen uitgevoerd mochten worden door Extern Accountants. Dit was van invloed op het beleid van accon■avm controlepraktijk waarin was vastgelegd dat de OKB's van OOB-controles om redenen van kwaliteit en kennisoverdracht gedeeltelijk ook konden worden uitgevoerd door medewerkers van 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 voor de wettelijke controles bij OOB-controleklanten over boekjaar 2018. Deze OKB's zijn in 2019 uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van een Extern Accountant van de eigen controlepraktijk die is geregistreerd in het register bij de AFM.

Het bestuur van de controlepraktijk had in 2018 aan de Compliance Officer gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de uitvoering van de OKB's. De conclusie uit dit onderzoek kwam in 2019 beschikbaar. Hieruit bleek dat de OKB-vastlegging

zich beperkte tot het beknopt beantwoorden van vragen en verwijzingen naar het dossier ter onderbouwing van het oordeel en daarnaast vooral inging op besproken punten ter verduidelijking van het dossier. Inmiddels is in het Discplinehandboek Controlepraktijk opgenomen dat de OKB'er in zijn beoordeling de onderwerpen die zijn besproken met bevoegde autoriteiten en, in voorkomend geval, met andere derde partijen, vastlegt (art. 8 lid 5 sub g EU-verordening).

Ook was qua documentatie de OKB niet voldoende diepgaand om achteraf op basis van de checklist (zonder raadpleging van het dossier) inzicht te krijgen in de wijze waarop de controle was uitgevoerd. Het bestuur heeft daarom besloten tot kwalitatieve verbeteringen voor de OKB's over het jaar 2019, waaronder (i) trainingen en het dynamiseren van de uitvoering, (ii) het opnemen van de verplichting dat de OKB voor elke wettelijke controle minimaal betrokken is bij de planning, interim, jaareinde en afronding tenzij de bestuurder van de controlepraktijk toestemming verleent de OKB niet dynamisch uit te voeren en (iii) herziening van de OKB-formulieren.

Dit heeft ertoe geleid dat voor de OKB's die in de tweede helft van 2019 zijn gestart de formulieren zodanig zijn aangepast dat de onderwerpen die door het controleteam zijn besproken met bevoegde autoriteiten en andere derden, beter worden vastgelegd. Het aangepaste OKB-beleid en OKB-formulier zijn met de controlepraktijk gecommuniceerd en voor de praktijk beschikbaar gemaakt.

Eveneens zijn de OKB'ers zelf door Quality Assurance geëvalueerd en opnieuw aangewezen en is de selectie van de opdrachten 2019 waarop OKB zal worden ingezet tegen het licht gehouden.

De bevindingen die uit de OKB's over 2017 zijn voortgekomen, zijn in oktober 2019 geëvalueerd en met de praktijk gedeeld in de kick-offbijeenkomst van de OKB'ers. Eveneens zijn de OKB'ers zelf door Quality Assurance geëvalueerd en opnieuw aangewezen en is de selectie van de opdrachten 2019 waarop OKB zal worden ingezet tegen het licht gehouden.

De horizonbijeenkomst van september 2019 is gebruikt voor de communicatie van OKB-bevindingen, het gewijzigde OKB-beleid, het aangepaste OKB-formulier en andere zaken.

Het beleid om de OKB's meer dynamisch uit te voeren is in 2019 nog niet naar tevredenheid gerealiseerd. Er zijn eind 2019 flinke achterstanden in de OKB's op de plannings- en interimfasen. Begin 2020 zijn daarom stappen ondernomen om realistische aangepaste deadlines te stellen, een raamwerk op te zetten om te bepalen welke informatie van wie benodigd is en hoe wij deze meer gestructureerd kunnen krijgen (onder meer via CaseWare Cloud) en hierover te communiceren met de OKB'ers en de controlepraktijk om zo de voortgang van de 2019-opdrachten

beter te monitoren.

Voor het jaar 2020 staan de volgende stappen gepland: (i) het opnemen van objectieve toetsingscriteria waarmee kan worden vastgesteld of een OKB grondig is uitgevoerd, (ii) de mogelijkheden onderzoeken om het OKB-formulier in Excel om te zetten naar een online vragenformulier om daarmee het gebruikersgemak te verbeteren en Quality Assurance te laten beschikken over realtime stuurinformatie, (iii) de OKB'ers meer gestructureerd te evalueren en hier de aanwijzing voor de 2020-2021-cyclus op te baseren en (iv) tussentijdse afsluitende bijeenkomsten met OKB'ers te beleggen in februari en juni 2020.

Voor de TKB's zijn voor 2019-2020 de thema's fraude (NV COS 240), naleving van wet- en regelgeving (NV COS 250), schattingen (NV COS 540) en opbrengst-vertegenwoordiging geselecteerd. Deze themaonderzoeken zullen in de eerste helft van 2020 worden uitgevoerd.

■ Interne kwaliteitsonderzoeken

Interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's) zijn erop gericht om achteraf vast te stellen of het dossier voldoet aan de daaraan te stellen eisen en voorschriften van de NV COS. Het bestuur zet het IKO-instrument ook in om de kwaliteitsverbetering te realiseren. Iedere tekeningsbevoegde accountant wordt opgenomen in de selectie. Afhankelijk van de omvang van de portefeuille worden een tot vier dossiers per accountant geselecteerd.

Dossierinspecties vinden plaats na afgifte van de controleverklaring. Het beleid voor IKO's is vastgelegd in het Basis Kwaliteitshandboek. Het uitvoeren van IKO's is wettelijk verplicht en wordt binnen de controlepraktijk bewaakt door de afdeling Quality Assurance. Quality Assurance doet het bestuur jaarlijks een voorstel voor de selectie van de te toetsen dossiers en voor de toetsers.

Quality Assurance rapporteert aan het bestuur de uitkomsten van de toetsingen en brengt, waar nodig, kwaliteitssignalen naar voren tijdens het triangeloverleg. Relevante uitkomsten worden uiteraard ook benut voor opleidingen en vaktechnische kennissessies.

Voor boekjaar 2018 waren in september 2019 initieel 22 dossiers geselecteerd voor inspectie. Echter, door het vertrek van twee Extern Accountants zijn er drie dossiers uit de selectie gehaald. De verdeling van de resterende dossiers staan in figuur 6 op de volgende pagina.

Figuur 6: dossierinspecties boekjaar 2018



Evaluatie van de IKO-procedure in 2018 heeft enkele aandachtspunten gegenereerd. Zo is in het verlengde van een van de dossieronderzoeken door de AFM mede de diepgang en de scope van de IKO-procedure betrokken. Ook hier is de voorlopige conclusie dat de vastlegging te beperkt was en heeft het bestuur maatregelen ingesteld om dit voortaan beter te borgen, onder andere door aanpassingen in het IKO-formulier.

Het beleid ten aanzien van de interne kwaliteitsonderzoeken is in 2019 aangepast zodat van iedere Extern Accountant er jaarlijks minimaal twee opdrachten worden geselecteerd, waarvan één wettelijke controle (artikel 9 Verordening accountantsorganisaties (VAO), T9 tweede alinea). Hiervan kan gemotiveerd worden afgeweken op grond van portefeuillesamenstelling en resultaten uit eerdere IKO's. De selectiecriteria voor IKO's zijn nu beter gedocumenteerd, waaronder de aard en complexiteit van de controleklanten en het resultaat van de voorafgaande onderzoeken (artikel 9 VAO, T9 tweede alinea vierde en zesde bullet).

Dat de uitkomsten van de uitgevoerde IKO's worden geëvalueerd en gecommuniceerd met de Extern Accountants, medewerkers, bestuur en Raad van Commissarissen, is nu opgenomen in het beleid conform artikel 10 VAO en vastgelegd in het Disciplinehandboek Controlepraktijk. De kwaliteitssignalen vanuit IKO-bevindingen zijn besproken in het triangeloverleg van september en tijdens de horizonbijeenkomst van september 2019 en zijn gerapporteerd aan het bestuur en de commissie Kwaliteit en Audit van de Raad van Commissarissen. De kwaliteitssignalen uit hoofde van de IKO 2017-opdrachten zijn aan kwaliteitsinitiatieven gekoppeld zoals de inhoud van de functiegerichte opleidingen en de oorzakencommissie voor diepgaande oorzakenanalyses. De opvolging hiervan ligt vast in het opleidingscurriculum en de notulen van de oorzakencommissie en wordt bewaakt in het triangeloverleg.

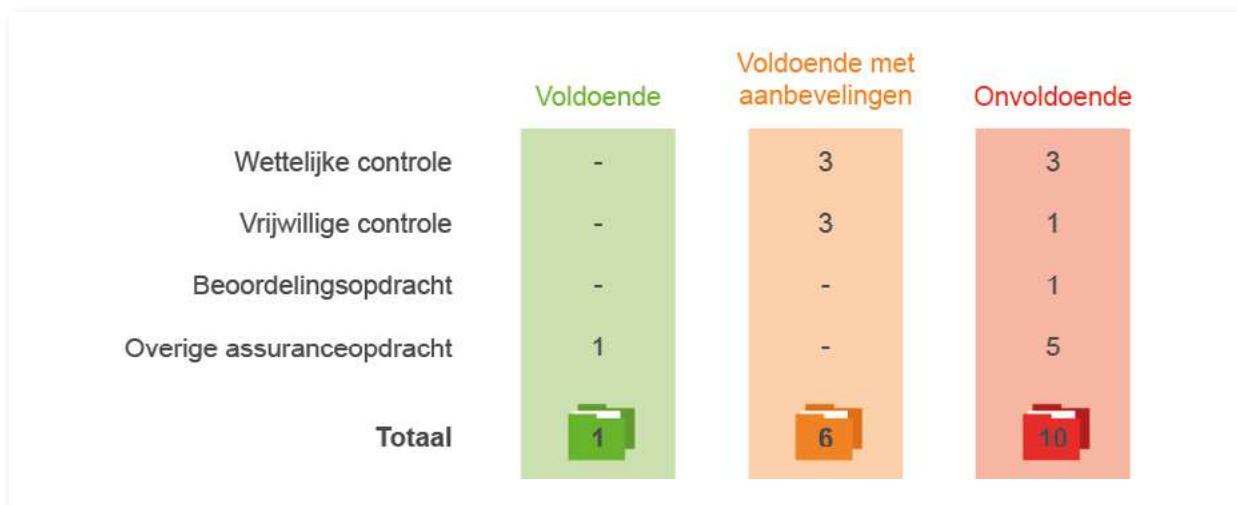
Andere acties die zijn ondernomen betreffen het houden van een startbijeenkomst met alle interne toetsers voor de 2018-opdrachten en het communiceren met de praktijk middels een nieuwsflits ingaande op het presentatiemateriaal van deze startbijeenkomst, de planning en wijzigingen van het IKO-beleid.

De belangrijkste wijzigingen in het IKO-beleid voor 2019 waren: (i) de IKO's op wettelijke controleopdrachten moeten worden uitgevoerd in teams van twee personen, (ii) de onderzochte controleteams moeten een presentatie maken bij de start van de IKO om de toetsers inzicht te geven in de opdracht en (iii) de toetsers zelf geven geen eindoordeel meer. Het eindoordeel wordt gegeven door een evaluatiecommissie die bestaat uit twee Extern Accountants, KCA en Quality Assurance. Hierdoor is een evenwichtiger oordeel geborgd en is er minder afhankelijkheid van de inzichten van een individuele toetser.

De voortgang en afwikkeling van de IKO's vergen nog de nodige aandacht om deze conform de gestelde planning te realiseren.

In 2019 zijn de resterende elf interne dossierinspecties afgerond inzake boekjaar 2017. Van de voor boekjaar 2018 geselecteerde negentien dossiers, zijn er in 2019 zes afgerond en waren er dus nog dertien onderhanden. De uitkomsten van de in totaal zeventien afgeronde interne dossierinspecties worden onderstaand samengevat in figuur 7.

Figuur 7: uitkomsten afgeronde inspecties



Voor de onvoldoende dossiers 2017 zijn de benodigde herstelmaatregelen getroffen, waarbij onder meer aandacht was voor de 'olievlekwerking'. Voor de onvoldoende dossiers 2018 is dit per april 2020 nog onder handen.

■ Consultaties

Het consultatiebeleid is beschreven in het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Actuele wijzigingen worden op het intranet onder de aandacht gebracht en verspreid middels nieuwsbrieven. Consultaties worden ingediend bij KCA. 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 en dienen te worden opgevolgd in het controledossier.

Als onderdeel van de OKB, BKB en IKO, wordt vastgesteld dat verplichte consultaties zijn ingediend en consultatie-uitkomsten zijn opgevolgd. Indien het team het niet eens is met de consultatie-afwikkeling, start de escalatieprocedure. Hiervan is gedurende 2019 geen gebruik gemaakt.

KCA en de controleteams maken 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. De doorlooptijd van consultaties is een van de KPI's waar in 2019 actief aandacht aan is besteed. Het doel is de consultaties binnen vijf werkdagen af te wikkelen. In 2019 was de gemiddelde termijn tussen indienen en afwikkelen van de consultatie 31 werkdagen.

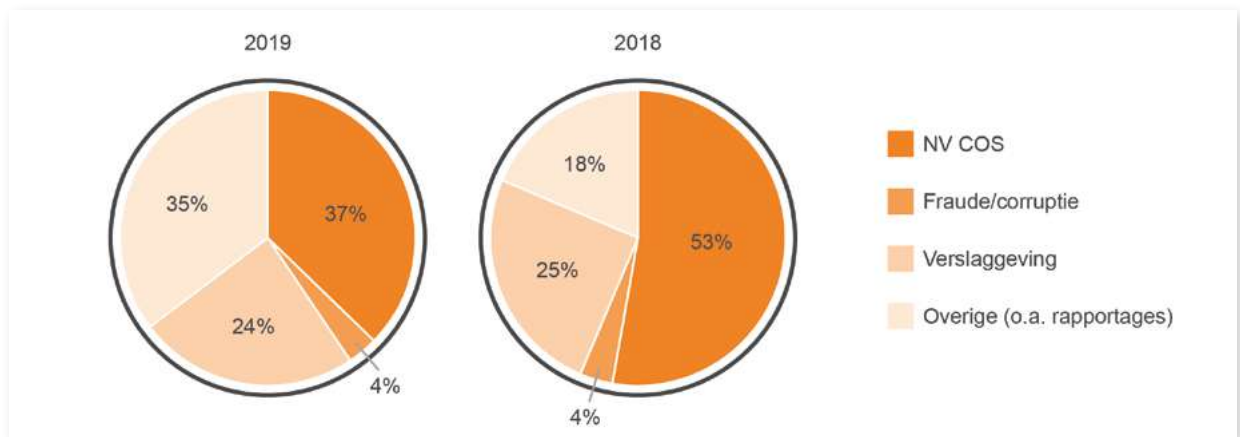
In 2019 is het beleid voor consultaties inzake het niet-naleven van relevante ethische voorschriften opgenomen als verplicht consultatie-onderwerp en zijn de vereisten beschreven voor de deskundigheid en onafhankelijkheid van de interne en externe geconsulteerden.

In de maandrapportages en tijdens het triangeloverleg tussen vaktechniek, compliance en praktijk worden kwaliteitssignalen uit consultaties besproken en, waar nodig, voor nadere reflectie gedeeld met de oorzakencommissie.

In oktober 2018 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 2019 is heeft deze consultatie zestien keer plaatsgevonden.

Uit het overzicht van de aantallen en spreiding van de formele consultaties over de afgelopen jaren blijkt dat er in 2019 in totaal 375 keer is geconsulteerd, tegen 283 keer in 2018. Wij zien daarbij dat het zwaartepunt van de consultaties blijft liggen in de periode februari tot en met juli. In 2019 zijn ruim 75 procent van de consultaties in deze periode afgerond ten opzichte van een kleine 75 procent in 2018 met een piek in december. De aard van de consultaties betrof de volgende thema's:

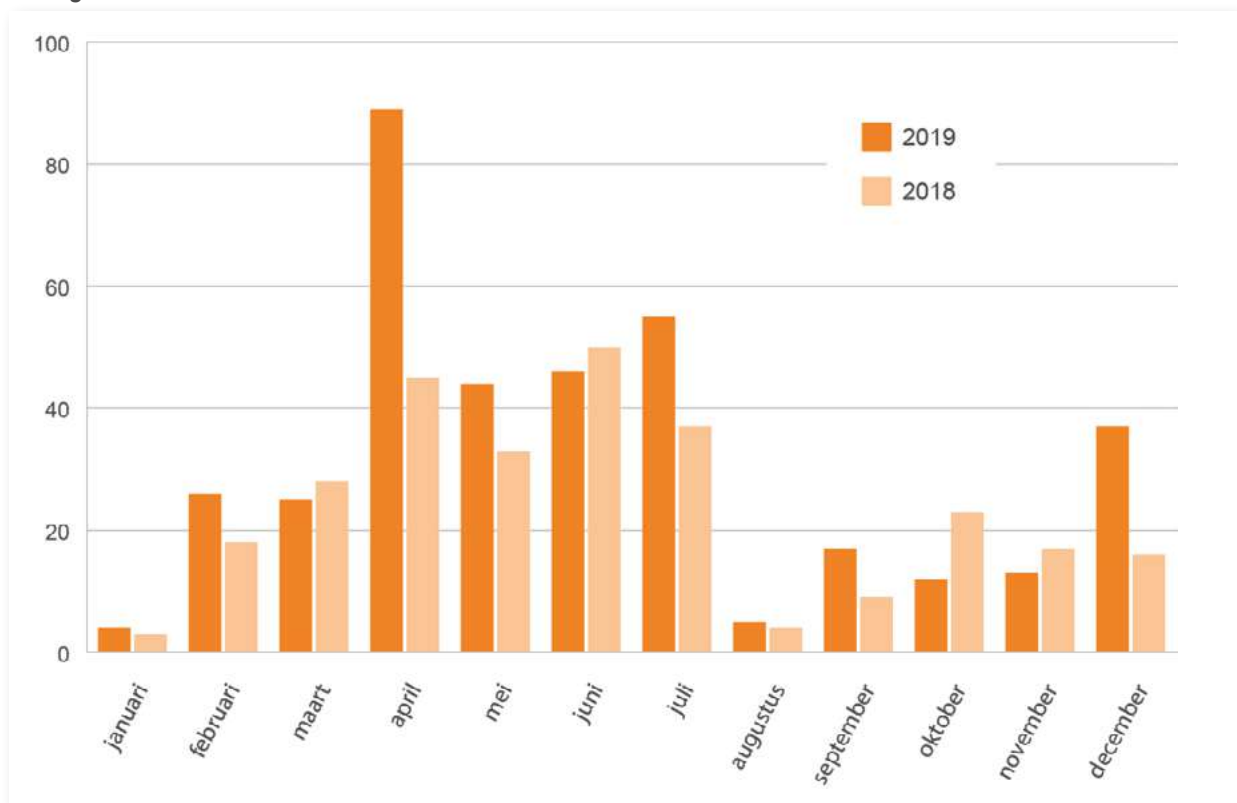
Figuur 8: type consultaties bij KCA en Compliance



Eind 2019 heeft herbeoordeling plaatsgevonden van de verplichte consultatieonderwerpen. 16 van de 36 verplichte onderwerpen zijn vervallen, samengevoegd of ondergebracht bij de Compliance Officer omdat deze via trainingen, processen of het werken met sjablonen in de praktijk voldoende zijn geborgd of meldingen -bij externe instanties- betreffen.

Verder is er gestreefd om de consultatieverzoeken meer over het jaar te spreiden en de thema's waarover dient te worden geconsulteerd eerder in kaart te brengen. Daartoe is door de medewerker KCA met de individuele Extern Accountants een inventarisatie gemaakt om zodoende beter te kunnen anticiperen. Het zwaartepunt blijft liggen op de periode februari tot en met juni/juli, maar is nu meer voorspelbaar. Zoals vermeld werkt KCA nauw samen met de kwaliteitscentra van het netwerk en is er ook gedurende 2019 ondersteuning geweest middels inleen van hulp. Voor de langere termijn streven wij naar structurele uitbreiding van de capaciteit om consultaties te behandelen.

Figuur 9: overzicht formele consultaties



■ Oorzakenanalyse

De oorzakenanalysecommissie is in 2016 aangesteld als uitvloeisel van het verandertraject en bestaat uit ervaren medewerkers met een geschikte vaktechnische achtergrond en afgeronde RA- of AA-opleiding. Zij worden aangevuld met een externe gedragsdeskundige en, indien nodig, wordt daarnaast gebruik gemaakt van een externe deskundige op een specifiek gebied. 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 2019.

De samenstelling van de oorzakencommissie is met ingang van 2019 gewijzigd. Naast de afdelingen KCA en Compliance zijn drie leden uit de controlepraktijk en een extern gedragsdeskundige toegevoegd. Oorzakenanalyses worden in beginsel niet uitgevoerd door een medewerker afkomstig van dezelfde vestiging als de geïnterviewde. Ook wordt bij een potentiële bedreiging van de onafhankelijkheid van een van de leden van de commissie, deze vervangen door een ander met voldoende senioriteit en draagvlak binnen de organisatie.

In geval van incidenten, signalen en (overige) schendingen van het kwaliteitsstelsel vindt altijd nadere analyse plaats door KCA, Compliance en het bestuur. 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. De opdracht aan de oorzakencommissie wordt geformuleerd door het triangel-overleg, aan wie de oorzakencommissie ook haar bevindingen rapporteert.

Oorzakenanalyses worden weliswaar met een tijdsindicatie ingepland, maar indien nodig wordt meer tijd besteed. 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. Een oorzakenanalyse is geen beoordeling en wordt dan ook niet vastgelegd in het personeelsdossier.

“Meer betrokkenheid van de Extern Accountant in het controleteam tijdens de controle is de kortste weg naar kwaliteitsverbetering.”

Guus Delger
Voorzitter Raad van Bestuur

Gedurende 2019 waren er in totaal zes oorzakenanalyses gepland. Eind december 2019 waren er daarvan vier oorzakenanalyses afgerond, ingebracht in de triangeloverleggen van november en december 2019 en hier zijn, waar van toepassing, kwaliteitsinitiatieven aan gekoppeld.

Opvolging hiervan wordt geborgd via het triangel-overleg en de besluiten- en actielijsten. De twee oorzakenanalyses waarvan de rapportages nog moesten worden geformaliseerd zijn ingebracht in het triangeloverleg van 5 februari 2020.

De onderwerpen die in de oorzakenanalyses in 2019 aan de orde zijn gekomen zijn:

1. Analyse van de betrokkenheid Extern Accountant bij controle OOB - afgerond in 2020.
2. Analyse van de onafhankelijkheid van deskundigen bij controle OOB - afgerond in 2020.
3. Analyse van de kwaliteitswaarborg: OKB op een onvoldoende dossier (vanuit het AFM-dossieronderzoek) – afgerond in 2019
4. Analyse van de kwaliteitswaarborg: OKB op een onvoldoende dossier (vanuit het AFM-dossieronderzoek) – afgerond in 2019
5. Analyse van de kwaliteitswaarborg: OKB op een onvoldoende OOB-dossier (vanuit het AFM-dossieronderzoek) – afgerond in 2019
6. Analyse tijdigheid dossiersluitingen – afgerond in 2019

Om een effectieve kwaliteitscirkel te bereiken, zijn tijdens de horizonbijeenkomst van september 2019 de uitkomsten van de oorzakenanalyses, de onderhanden en de geplande oorzakenanalyses met de controlepraktijk gecommuniceerd en tevens gedeeld via de nieuwsbrief van KCA. Daarmee blijven wij streven naar het beter communiceren en implementeren van de aanbevelingen en het monitoren van

tijdige terugkoppeling naar de praktijk.

Voor 2020 zal een jaarplan worden opgesteld, waarin sturing wordt gegeven aan welke thema's minimaal moeten worden onderzocht. Het streven is wederom minimaal zes oorzakenanalyses uit te voeren. In februari 2020 zijn twee analyses gestart met als onderwerpen 'consultaties' en 'interdisciplinaire samenwerking'. Deze worden naar verwachting in maart 2020 afgerond.



■ (Her)acceptatie procedure

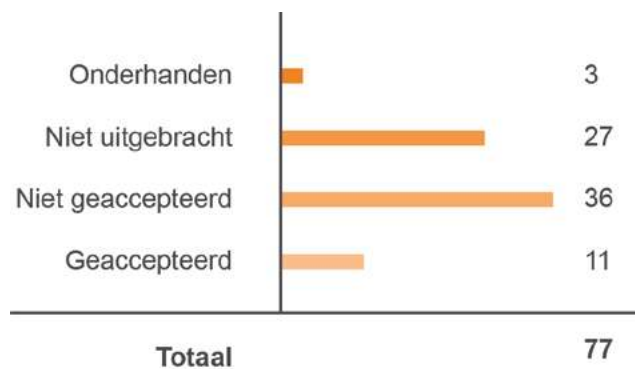
Het beleid inzake opdrachtacceptaties is opgenomen in het Discplinehandboek Controlepraktijk. Wijzigingen worden op het intranet, middels overige communicatie en via trainingen onder de aandacht gebracht.

Het beleid ten aanzien van marktpositionering is herzien naar aanleiding van de omzetting van de OOB-vergunning. Sindsdien richt de controlepraktijk zich op klanten in het mkb, waarbij de sectoren waar accon■avm traditioneel sterk in is vertegenwoordigd, zoals de agrosector, centraal staan. Tegen dat licht is in de zomer van 2019 het offertebeleid en het acceptatiebeleid geëvalueerd. Hierop is het offertebeleid aangescherpt.

Naast de in 2018 geïntroduceerde noodzakelijke checklists, waaronder de checklist onafhankelijkheid, documentatie inzake integriteit, is eind 2019 een Deal Review Board (DRB) in het leven geroepen. Deze commissie vergadert uitsluitend telefonisch op wekelijkse basis, of zoveel vaker als er urgente offerteverzoeken liggen ter beoordeling. Het doel van de DRB is om in een vroeg stadium van het klantacceptatie- en offerteproces tot een afgewogen oordeel te komen of de potentiële klant of opdracht past in de strategische richting van accon■avm en de jaarplanning. Tevens

beoordeelt de DRB of de benodigde deskundigheid om de opdracht adequaat uit te voeren in voldoende mate aanwezig is. Aan de DRB-calls nemen vertegenwoordigers van de praktijk, bestuur, planning en Quality Assurance deel. De besluiten worden genotuleerd en zijn onderdeel van het pre-acceptatieproces. Gedurende 2019 zijn de volgende offertes beoordeeld:

Figuur 10: offertes 2019 in aantallen



Het aantal verklaringen dat in 2019 is afgegeven staat weergegeven in figuur 11.

Figuur 11: afgegeven verklaringen jaarrekeningen in 2019

Type verklaring	Aantal	Boekjaar < 2017	Boekjaar 2017	Boekjaar 2018
Wettelijk	149	3	17	129
Vrijwillig	40	2	1	37
Beoordeling	22	1	2	19
Totaal	211	6	20	185

Figuur 12: afgegeven verklaringen overige opdrachten

Type verklaring	Aantal	Boekjaar < 2017	Boekjaar 2017	Boekjaar 2018
Overige assurance	87	2	4	81
Rapport van feitelijke bevindingen	30	1	-	29
Totaal overige opdrachten	117	3	4	110

Figuur 13: aantal jaarrekeningopdrachten, boekjaar 2018



Van het totaal aantal jaarrekeningopdrachten over boekjaar 2018, is bij 185 opdrachten de verklaring in 2019 afgegeven.

In juli 2019 startte, na de omzetting van de OOB-vergunning in een regulier Wta-vergunning, een herevaluatie van de relatieve omvang van het klantportfolio per Extern Accountant. De doelstelling was om tot een meer evenwichtige verdeling te komen die passend was bij de ervaring van de betreffende Extern Accountant en afgestemd was op zijn of haar overige werkzaamheden op het gebied van planning, coaching, vaktechniek en lidmaatschap van werkgroepen en commissies. Er is een betere verdeling ontstaan waarbij de portfolio-omvang van Extern Accountants is verkleind om de participatie bij controleopdrachten te handhaven op gemiddeld vijftien procent per opdracht.

Eind 2019 was de relatieve verdeling van de portefeuilles per Extern Accountant afgerond en bedroeg de gemiddelde portefeuille 0,5 miljoen euro (circa 24 opdrachten). De gemiddelde betrokkenheid van de Extern Accountants over de opdrachten in 2019 was 15 procent.

Als onderdeel van het portfoliomanagement zijn aanvullende criteria voor toewijzing van een IKO als OKB opgenomen in het Disciplinehandboek Controlepraktijk. Ook zijn de verplichte consultatie-onderwerpen gedefinieerd. Bij klant- en opdrachtacceptatie ziet de afdeling Quality Assurance erop toe dat toestemming wordt verleend door het bestuur van de controlepraktijk. Voordat toestemming is verleend en in het klantdossier is vastgelegd, kan niet worden gestart met de uitvoering van de controleopdracht. Om relevante stuurinformatie te verkrijgen, beoordeelt Quality Assurance steekproefsgewijs de klant- en opdrachtacceptatie en de aansluiting met de centrale administratie. Uitkomsten hiervan vormen de basis voor eventuele beleidsaanpassingen.

■ Overige organisatiebrede kwaliteitswaarborgen

De recente rapportages van de CTA en de MCA wijzen erop dat kwaliteit verder gaat dan objectieve normen, protocollen en procedures. Publiek, pers, politiek en alle anderen die het publiek belang vormen, verlangen kwaliteit gebaseerd op intrinsieke motivatie van een organisatie en de individuen die haar vormen.

De toon aan de top, ethiek en organisatiebrede kwaliteitswaarborgen zoals de naleving van de Wwft, AVG, de onafhankelijkheidsvoorschriften, het beloningsbeleid, het opzetten van een systematische integrale risicoanalyse (SIRA) en de beheersing van corruptierisico's zijn daar onderdeel van. In deze paragraaf komen deze onderdelen aan de orde.

Met name de naleving van de Wwft en AVG hebben voor de gehele accon■avm groep in 2019 veel aandacht gehad. Hiervoor zijn voor alle medewerkers verplichte webinars gehouden en is praktisch trainingsmateriaal ter beschikking gesteld. De voortgang in de centrale klantidentificatie en opdrachtacceptatie in AFAS wordt gemonitord en tweewekelijks door KCA gerapporteerd aan het bestuur. Voor de controlepraktijk wordt dit aspect van de Wwft vastgelegd in de individuele CaseWare dossiers. Voor geheel accon■avm zijn er in 2019 89 Wwft-meldingen gedaan, waarvan 14 afkomstig zijn vanuit de controlepraktijk.

Met zowel aangekondigde als onaangekondigde kantoorbezoeken door medewerkers van KCA wordt de naleving van de AVG, waaronder de 'clean desk policy' in kaart gebracht. Ook wordt er training gegeven op het gebied van veilig dataverkeer, met name wanneer het gaat om de verwerking van persoonsgegevens.

Voorts zijn eind 2019 in het kader van een Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA) diverse risicoscenario's in kaart gebracht en geanalyseerd in termen van waarschijnlijkheid van voorkomen en impact op klanten, werknemers en de organisatie. Daarbij is ook per risicoscenario de 'risk appetite' vanuit de Raad van Bestuur bepaald. Bij deze studie zijn de te nemen maatregelen van interne beheersing en kwaliteitsborging per discipline in kaart gebracht om de netto impact binnen de kaders van de risicobereidheid te brengen. De verdere uitrol van SIRA en de toets van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van deze maatregelen, zullen in 2020 worden ondergebracht bij de Compliance Officer die hierover rapporteert aan de Raad van Bestuur. Hierbij is het streven dit eind 2020 gereed te hebben. Tevens zal er een nieuw plan voor crisiscommunicatie worden opgesteld.

In het verlengde van bovenstaande is er specifieke aandacht voor de preventie en het tijdig herkennen en aanpakken van fraude en corruptie. Extern 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 fraude- en 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. Tevens is in 2019 de externe deskundigheid ingeroepen van een forensisch deskundige indien de bij de (her)acceptatie van klanten of tijdens de uitvoering van de controle aanwijzingen of vermoedens zijn van fraude.

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.

METEN IS WETEN

EN DAARMEE DE
BASIS VAN STUREN

HOOFDSTUK 5

OVERIGE ONDERWERPEN

■ **Compliance en Quality Assurance**

Begin 2019 is een nieuwe Compliance Officer van accon■avm controlepraktijk B.V. in dienst getreden. Degene die tot 2019 die rol vervulde is sindsdien op parttime basis verbonden aan de controlepraktijk in de rol van Quality Assurance Manager. In de loop van 2019 is team Compliance uitgebreid met 1 fte, waarna de verantwoordelijkheden werden gesplitst in enerzijds de controlepraktijk en anderzijds de accon■avm groep als geheel. De bezetting van de compliancefunctie was eind 2019 2,8 fte.

■ **Escalatieprocedure**

Als een Extern Accountant en een kwaliteitsbeoordelaar geen overeenstemming kunnen bereiken over de uitkomst van een consultatie, OKB- 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 de 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 2019 is de escalatieprocedure niet toegepast op een controleopdracht of ten aanzien van de uitkomst van een consultatie, OKB- of een dossierinspectie (in 2018 is dit één keer voorgekomen).

■ 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 zijn, afhankelijk van de overtreding: een mondelinge waarschuwing, eventueel met een normoverdragend gesprek, een schriftelijke waarschuwing, een berisping en/of ontslag. Over 2019 hebben wij twee mondelinge en één schriftelijke waarschuwingen gegeven.

Jaarlijks stelt de Compliance Officer een geanonimiseerd overzicht op van de schendingen. In 2019 zijn 59 schendingen geregistreerd waarvan 17 schendingen betrekking hebben op wettelijke controles. Ter vergelijking: in 2018 zijn 50 schendingen geregistreerd waarvan 28 schendingen betrekking hadden op wettelijke controles.

De schendingen inzake wettelijke controles hebben betrekking op:

- het niet tijdig sluiten van het controledossier (11);
- het niet, niet juist of niet volledig volgen van de (her)acceptatieprocedure (4);
- een vormfout in de afgegeven verklaring (2).

■ Tuchtrechtzaken, claims en klachten

In zowel 2019 als 2018 zijn geen tuchtrechtzaken aangespannen in verband met de uitvoering van (wettelijke) controleopdrachten. Er is in 2019 één claim bij accon■avm ingediend. Dit vanwege de te late aanlevering van een controleverklaring en een rapport van feitelijke bevindingen. De omvang van de claim was gelijk aan de korting op de subsidie waarmee de klant werd geconfronteerd. Verder waren er geen klachten over de controlepraktijk in 2019.

■ Incidentmeldingen

In 2019 zijn bij de AFM zes meldingen gedaan, te weten één tussentijdse opdrachtbeëindiging van een OOB-klant, twee meldingen vanwege de overtreding van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten en drie meldingen op basis van EU-verordening 537/2014 (wegens een anders dan goedkeurend oordeel bij een OOB-jaarrekening). In 2018 waren dat vier incidentmeldingen: één tussentijdse opdrachtbeëindiging en drie meldingen op basis van EU-verordening 537/2014.

■ Key Audit Quality Indicators (KAQI's)

Meten is weten en daarmee de basis van sturen. In 2018 hebben wij een set van tien 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).

In juli 2019 is deze set geëvalueerd en is de normering voor deze KAQI's besproken en vastgesteld op basis van het hernieuwde ambitieniveau passend bij een reguliere Wta-vergunning. Daarbij is aangesloten bij het OGSM-model voor de accon■avm groep als geheel en voor de controlepraktijk in het bijzonder. Hierdoor is een verbeterende aansluiting met de vijf strategische doelstellingen:

- (i) verhogen medewerkerstevredenheid
- (ii) verhogen van de tevredenheid bij klanten en stakeholders
- (iii) kwalitatieve full-service dienstverlening
- (iv) maatschappelijke betrokkenheid
- (v) gezonde financiën.

De KAQI's zijn gedurende 2019 systematisch gemeten en beoordeeld ten opzichte van de normering. Waar nodig wordt bijgestuurd. Daarnaast zijn de ontwikkelingen van de gerealiseerde KAQI's gevolgd in de tijd en zijn tijdig kwaliteitsrisico's onderkend, besproken en heeft, waar nodig, bijsturing plaatsgevonden.

De input- en procesindicatoren zijn:

- opleidingsuren;
- tijdsbesteding van Extern Accountants aan opdrachten;
- portefeuilleomvang van Extern Accountants;
- tijdsbesteding aan en aantallen uitgevoerde kwaliteitstoetsen voor afgifte-verklaring;
- aantallen vaktechnische consultaties;
- tijdsbesteding aan vaktechnische ondersteuning.

De effecten van onze maatregelen monitoren wij met behulp van de Cultuurmeter en het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.

Daarnaast is in 2019 meer aandacht besteed aan het invullen van openstaande vacatures, het schrijven van opdrachtbeoordelingen en het geven en ontvangen van feedback. De effecten van onze maatregelen monitoren wij met behulp van de Cultuurmeter en het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

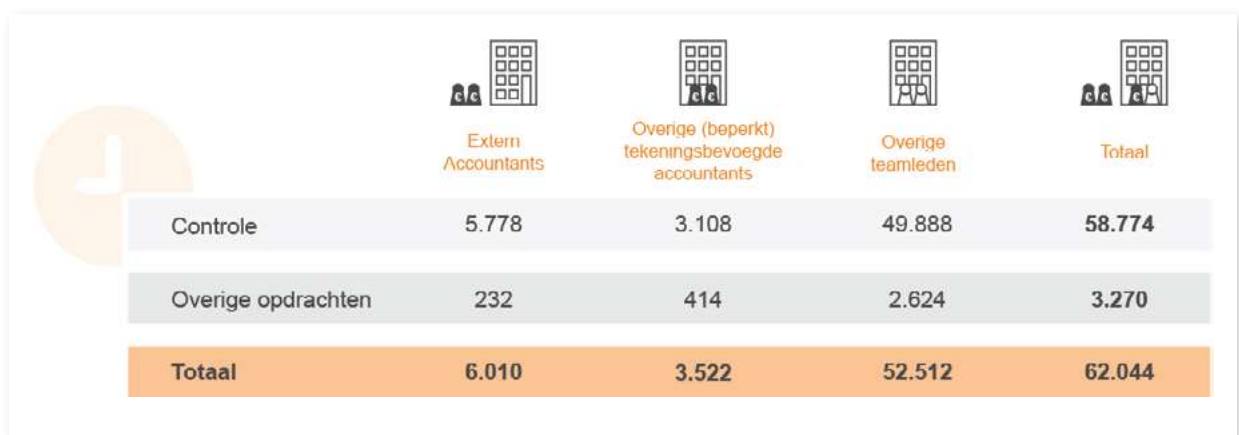
Op de doelstelling kwalitatieve full-service dienstverlening is ingezet door coaching van de Extern Accountants, het dynamiseren van de OKB-toetsing,

het meer intern uitvoeren van dossierinspecties en het verkorten van de doorlooptijd van consultaties. Ook het proces van klant- en opdrachtacceptatie is onder de loep genomen, alsmede het bijwerken van het Discplinehandboek Controlepraktijk.

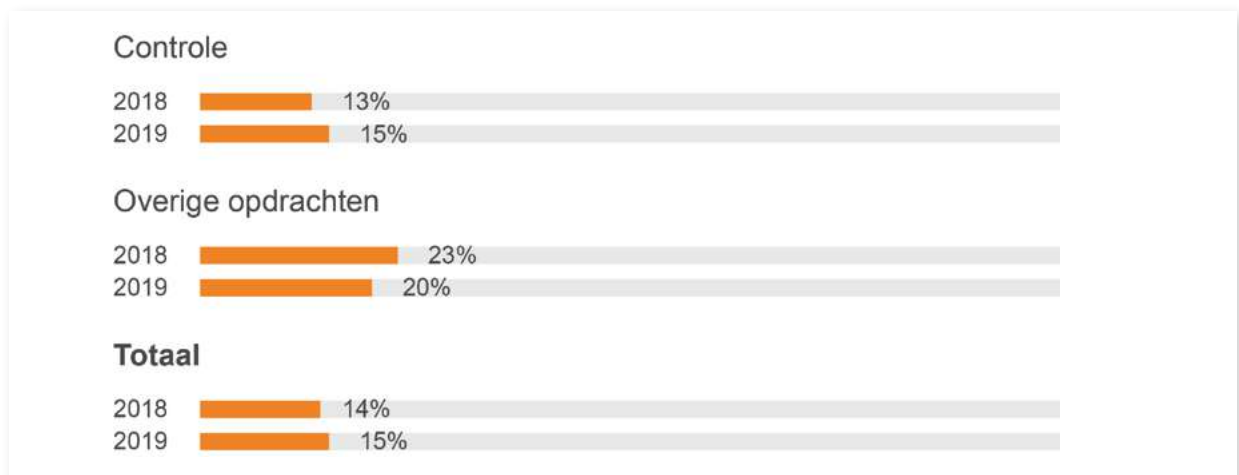
De effecten van deze gerichte kwaliteitsimpulsen worden gemeten aan de hand van de outputindicatoren (interne) dossierinspecties, het aantal materiële fouten en de tevredenheids- en kwaliteitsbelevingsmeting.

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

Figuur 14: totaal aantal uren per functiegroep



Figuur 15: leverage op controleopdrachten (aantal uren) (beperkt) tekeningsbevoegde accountants



Figuur 16: gemiddelde uren per functiegroep



	 Extern Accountants	 Overige (beperkt) tekeningsbevoegde accountants	 Overige teamleden
Controle	1.051	1.243	1.147
Overige opdrachten	42	165	60
Totaal	1.093	1.408	1.207

Figuur 17: omzet 2019 (x € 1.000)

Type opdracht	OOB	niet-OOB	Totaal
Wettelijke controle	674	3.546	4.220
Vrijwillige controle		765	765
Beoordeling		176	176
Overige assurance		150	150
Totaal	674	4.637	5.311

Figuur 18: omzet per functiegroep (x € 1.000)



	 Extern Accountants	 Overige (beperkt) tekeningsbevoegde accountants	 Overige teamleden	 Totaal
Controle	1.147	54	3.784	4.985
Overige opdrachten	72	44	210	326
Totaal	1.219	98	3.994	5.311

■ Permanente educatie

In 2019 is vastgesteld dat alle accountants aan hun PE-verplichtingen hebben voldaan. Dat was ook in 2018 het geval. De accountants hebben in 2019 hun PE-verplichting behaald door het volgen van interne trainingen die via de geaccrediteerde accon■avm academy zijn georganiseerd als onderdeel van het reguliere curriculum (veertig punten) en door het volgen van externe cursussen en opleidingen voor het opdoen van specialistische kennis voor vakgroepleden of vaardigheidstrainingen (gemiddeld vier punten).

Los van de PE-verplichting mogen junioren van de controlepraktijk deelnemen aan een traineeship (twintig uren per jaar, geen PE-verplichting voor deze doelgroep).

■ Opdrachten van organisaties van openbaar belang

Voor de volgende organisaties van openbaar belang is door accon■avm controlepraktijk B.V. in 2019 een controleverklaring afgegeven:

Alumexx N.V.
 Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.
 IEX Group N.V.
 Milkiland N.V.
 NedSense Enterrises N.V.
 Value8 N.V.
 DGB Group N.V.
 City Mortgage MBS Finance B.V.
 REA Finance B.V.

■ Gebeurtenissen na 31 december 2019

In de laatste maanden van 2019 zijn binnen de Raad van Bestuur intensieve gesprekken gevoerd over de snelle ontwikkelingen in de accountancysector en de uitdagingen die de ontwikkelingen met zich meebrengen voor de strategie van de accon■avm groep in het algemeen en de controlepraktijk in het bijzonder.

Als gevolg van een verschil van inzicht over het te voeren beleid heeft de Martijn Hengeveld ervoor gekozen om per 31 december 2019 zijn functie als lid van de Raad van Bestuur neer te leggen en per 1 maart 2020 accon■avm te verlaten. Gedurende januari en februari 2020 heeft hij zich gericht op de operationele aansturing van de controlepraktijk.

Vanaf 1 januari 2020 is er daarmee sprake van een tweehoofdige Raad van Bestuur bestaande uit Guus Delger (voorzitter) en Monique van Lijssel.

We zijn op afstand maar nog nooit zo dichtbij geweest

Vanaf maart van dit jaar houdt COVID-19 Nederland in de greep. De gezondheids-crisis heeft enorme maatschappelijke en economische consequenties en de 1,5 metereconomie wordt ‘het nieuwe normaal’.

Naast de angst en onzekerheid geven mensen in deze tijd echter ook blijk van een groot aanpassingsvermogen en betrokkenheid. Zo werkt het grootste deel van onze collega's al sinds medio maart vanuit huis. De investeringen in nieuwe hard- en software van de afgelopen jaren maken het mogelijk om zo samen te werken en in verbinding te blijven. De kantoren zijn met inachtneming van de coronamaatregelen open zodat onze klanten ons nog steeds kunnen bezoeken als daar behoefte aan is.

Dankzij deze maatregelen verlopen de werkzaamheden volgens planning. We waarderen in het bijzonder onze medewerkers; zij zijn ook in deze bijzondere omstandigheden in staat om kwaliteit te blijven leveren en zo de continuïteit van de dienstverlening naar de klant te waarborgen. Op het moment van schrijven bevindt zich een beperkt aantal klanten in de problemen door de coronacrisis. Zij kunnen via hun vaste contactpersoon advies inwinnen bij de multidisciplinaire coronadesk. Deze desk bestaat uit specialisten van accon■avm die de vertaalslag maken van de maatregelen van de overheid naar de consequenties voor onze klanten. Onze collega's zijn voor hen een luisterend oor en staan hen met raad en daad terzijde. Tijdens deze coronacrisis, maar zeker ook met de blik op de toekomst.

Kwaliteitsgerichte cultuur binnen accountancy verhogen

Minister Hoekstra van Financiën kondigt op 20 maart 2020 op advies van de CTA een aantal brede en gerichte maatregelen aan om de kwaliteitsgerichte cultuur binnen de accountancy duurzaam te verhogen. Deze maatregelen zetten kwaliteit en het publiek belang op de eerste plaats. Daarnaast komt er versterking van het toezicht op controle van kwaliteit. Een onafhankelijke kwartiermaker zal een verbindende rol vervullen en de voortgang van maatregelen stimuleren en bewaken.

Nieuwe directeur controlepraktijk accon■avm

Accon■avm controlepraktijk verwelkomt op 1 mei 2020 Robert Engelbarts RA als nieuwe directeur. Robert heeft veel ervaring in de controlepraktijk en als financial auditor in het bedrijfsleven. Robert zal de controlepraktijk aansturen en namens deze discipline zitting nemen in het ‘landelijk managementteam’ van de accon■avm groep.

We verwachten dat 2020 één van de uitdagendste jaren wordt binnen het meer dan 100-jarig bestaan van accon■avm. “Het zou mooi zijn als we achteraf kunnen zeggen dat het een bijzonder jaar was, waar we goed doorheen zijn gekomen en waar we sterker van zijn geworden”, aldus Guus Delger, voorzitter Raad van Bestuur.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1

KEY AUDIT QUALITY INDICATORS 2019

	Key Audit Quality Indicator 2019	Normstelling	Realisatie 2019
1	Interne en externe trainings- en opleidingsuren per afgestudeerde medewerker.	80 uur, waarvan 40 uur PE en 40 uur overig.	Gemiddelde uren per afgestudeerde medewerker: 82 uur. Tevens heeft iedere afgestudeerde medewerker aan de PE-verplichting voldaan.
2a	Aantal OKB's en aantal BKB's gesplitst naar intern uitgevoerd en extern uitgevoerd, gesplitst naar aard opdracht en als percentage van het totaal aantal opdrachten per categorie.	Minimaal 50 procent van de OKB's extern en 20 procent van de BKB's extern.	Er zijn over boekjaar 2018 in totaal 60 OKB's uitgevoerd, waarvan 9 opdrachten OOB-opdrachten betreffen. De OKB's op de OOB-opdrachten zijn in teams (intern en extern) uitgevoerd. Van de 51 niet-OOB-opdrachten zijn er 8 extern uitgevoerd (15 procent). Gedurende 2019 zijn er geen BKB's uitgevoerd. Er zijn wel 16 TKB's uitgevoerd. Deze zijn alle 16 extern uitgevoerd.
2b	Aantal uren besteed aan de OKB's en BKB's gesplitst naar categorie en in verhouding tot het totaal aantal uren besteed aan afgeronde opdrachten.	OKB-norm 2,5 procent van totaal aantal uren, minimaal 10 uur. BKB-norm 1,5 procent van totaal aantal uren, minimaal 8 uur.	Totale urenbesteding OKB bedraagt 1.049 uren; dit is gemiddeld 17,5 uur per afgeronde OKB. Daarmee wordt voldaan aan de norm. Totale urenbesteding TKB bedraagt 168 uren; dit is gemiddeld 17 uur per TKB. Gedurende 2019 zijn er geen BKB's uitgevoerd.

	Key Audit Quality Indicator 2019	Normstelling	Realisatie 2019
3a	Aantal opdrachten en omzet per tekenend Extern Accountant in aantallen, geld en uren gesplitst naar categorie (OOB, wettelijk, vrijwillig, beoordeling en overig) met vermelding van normuren en normomzet.	Er is geen normatieve omzet of normatief aantal uren per Extern Accountant. De norm is een evenwichtige verdeling van de opdrachten per Extern Accountant, zowel in aantal, aard en gemiddelde omvang.	Tot en met december 2019 is er op 260 opdrachten gewerkt (boekjaren 2016, 2017, 2018 en 2019). Totale gefactureerde omzet 5,3 miljoen euro op basis van afgerond 46.000 declarabele uren. De gemiddelde omvang van de portefeuille per Extern Accountant kwam daarmee op 0,5 miljoen euro, en betrof gemiddeld 24 opdrachten. De 9 OOB-opdrachten, die gedurende 2019 werden afgerond, waren verdeeld over 3 Extern Accountants.
3b	Plan en realisatie van gemiddelde opdrachten in aantallen, geld en uren per functiecategorie, in totaal en in verhouding tot elkaar.	Omzet maximaal 1,2 miljoen euro bij maximaal 50 opdrachten. Norm aantal directe uren per Extern Accountant is 1.100 per jaar op fte basis.	Gedurende 2019 zijn alle Extern Accountants binnen deze norm gebleven. Als gevolg van het vertrek van 3 Extern Accountants heeft een herverdeling van de portefeuille plaatsgevonden waardoor de portefeuille nu evenredig is verdeeld. Het gemiddeld aantal directe uren per Extern Accountant was 1.093 uur op fte basis.
4a	Volledigheid van de response op de uitvraag onafhankelijkheidsverklaring.	100 procent deelname.	Iedere medewerker heeft de onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ingeleverd bij de Compliance Officer.

	Key Audit Quality Indicator 2019	Normstelling	Realisatie 2019
4b	Aantal overtredingen, waarschuwingen, onafhankelijkheidskwes-ties en aantal betrokken medewerkers.	Geen overtredingen.	In 2019 is er door de Compliance Officer op klantniveau 1 dossier aangemaakt inzake een mogelijke bedreiging van de onafhanke-lijkheid. Hieruit kwam geen overtreding naar voren. Vanuit de IKO's is/zijn er in 2019 geen onaf-hankelijkheidskwes-ties voorgelegd aan de Compliance Officer. Daarnaast waren en nog 8 consultaties inza-ke langdurige betrokkenheid van een Extern Accountant op wettelijke controle-opdrach-ten. Hieruit kwamen geen risico's naar voren die niet voldoende gemitigeerd waren met maatregelen. Er zijn geen waarschuwingen opgelegd.
4c	Volledigheid uitvraag beleggingsbeleid.	100 procent deel-name.	Iedere medewerker heeft de uitvraag be-leggingsbeleid ingevuld en ingeleverd bij de Compliance Officer.
5	Tevredenheidsmeting voltallig personeel op aspecten: (i) coaching (extern en 'on the job'), (ii) kwaliteitsbe-leving, (iii) controleme-thodologie en beschik-bare hulpmiddelen, (iv) ondersteuning KCA, (v) ondersteuning Quality Assurance, (vi) ondersteuning door het bestuur, gemeten op schaal van 1 tot 10.	Score > 7,5.	De tevredenheidsmeting in 2019 resulteer-de in een gemiddelde score van 6,9. Dit is beneden de norm. Wij verwachten dat de tevredenheid omhoog zal gaan door vermindering van het verloop, opleidingen van medewerkers, leiderschaps-trainingen en vergroten van de teameffecti-viteit.

	Key Audit Quality Indicator 2019	Normstelling	Realisatie 2019
6	Interne en externe reviews uitgevoerd na afgifte van de controleverklaring per categorie in aantallen en in percentage van het totaal aantal opdrachten. De conclusies samengevat naar uitkomst.	Norm is 0 onvoldoendes voor gemiddeld 3 opdrachten per Extern Accountant met spreiding over verschillende soorten opdrachten, uit te voeren binnen 30 dagen na afgifte van de verklaring met maximaal 50 procent externe ondersteuning.	De 11 dossierreviews over 2017 zijn in 2019 afgerond. De uitkomst daarvan was 1 voldoende, 3 voldoende met aanbevelingen en 7 onvoldoendes. Voor boekjaar 2018 waren 22 dossiers voor inspectie geselecteerd. Door het vertrek van Extern Accountants zijn 3 dossiers vervallen. Van de resterende 19 waren ultimo 2019 nog 13 onder handen wegens een tekort aan capaciteit. De score van de 6 dossiers is: 3 voldoende met aanbevelingen en 3 onvoldoendes. Per april 2020 zijn er hiervan 8 afgerond, waarvan 1 voldoende, 4 voldoende met aanbevelingen en 3 onvoldoendes. Geen van de IKO's is uitgevoerd binnen 30 dagen na afgifte verklaring.
7	Aantal uren besteed aan KCA, Quality Assurance en compliance in totaal, in een percentage van het totaal en gemiddeld per medewerker.	Norm voor KCA is 2.500 uur. Voor Quality Assurance en compliance gezamenlijk 2.500 uur of 5 procent van het totaal aantal productie-uren.	Het aantal uren KCA bedroeg in 2019 5.378 uur (50 procent intern en 50 procent extern). Het totaal aantal uren compliance over 2019 was 2.705, 100% intern. Hiermee is voldaan aan de norm.
8	Aantal consultaties gesplitst naar aspecten van verslaggeving en controle en in een percentage van het aantal opdrachten.	Norm: gemiddeld 1 consultatie per opdracht.	Gedurende 2019 zijn er 375 consultaties afgewikkeld, waarvan 90 m.b.t. externe verslaggeving, 153 NV COS en 132 overig (waaronder rapportages). Daarnaast waren er ultimo 2019 nog 9 onderhanden. Het aantal afgegeven controleverklaringen in 2019 was 211 (m.b.t. 2018: 185, 2017: 20 en 2016: 6).

	Key Audit Quality Indicator 2019	Normstelling	Realisatie 2019
9	Uren externe deskundigen in totaal en gesplitst naar aard en in een percentage van het totaal aantal uren, gesplitst naar OOB- en niet-OOB-opdrachten.	Norm van 40 uur voor opdrachten met een fee-waarde van > 30.000 euro.	In 2019 waren er 42 opdrachten met een fee-waarde van > 30.000 euro. Bij 27 van deze opdrachten was een externe deskundige ingeschakeld. Het totaal aantal uren van de extern deskundigen op deze 27 opdrachten was 738 uur, waarvan 232 uur op 5 OOB-opdrachten, 506 uur op 22 niet-OOB-opdrachten. Gemiddeld per OOB-opdracht was dat 46 uur en per niet-OOB-opdracht 23 uur. N.B.: de uren van bij de opdrachten betrokken interne fiscalisten zijn niet als inzet van externe deskundigen geregistreerd.
10a	Aantal materiële fouten geconstateerd na afgifte van de controleverklaring waarbij de jaarrekening in ernstige mate tekortschiet in het geven van het wettelijk vereiste inzicht, in aantallen en in een percentage van het totaal afgegeven controleverklaringen.	Norm: 0 procent.	Gedurende 2019 zijn er in totaal 12 consultaties uitgevoerd in het kader van een materiële fout in de jaarrekening na afgifte van de controleverklaring. Er is geen sprake geweest van situaties waarbij de jaarrekening in ernstige mate tekortschoot in het geven van het wettelijk vereiste inzicht.
10b	Aantal materiële fouten geconstateerd na afgifte van de controleverklaring waarbij de jaarrekening niet in ernstige mate tekortschiet in het geven van het wettelijk vereiste inzicht, in aantallen en in een percentage van het totaal afgegeven controleverklaringen.	Norm: maximaal 1 procent.	Het totaal aantal afgegeven verklaringen was in 2019 211. Het aantal materiële fouten geconstateerd na afgifte van de controleverklaring waarbij de jaarrekening niet in ernstige mate tekortschiet in het geven van het wettelijk vereiste inzicht betrof 12, en kwam daarmee op ruim 5 procent.

BIJLAGE 2

Lijst met gehanteerde afkortingen en termen

- AA: accountant-administratieconsulent
- AFM: Autoriteit Financiële Markten
- AVG: Algemene Verordening Gegevensbescherming
- BKB: Beperkte kwaliteitsbeoordeling
- Bta: Besluit toezicht accountantsorganisaties
- CMA: Coördinerend Management Assistent
- CP: Controlepraktijk
- CTA: Commissie Toekomst Accountancy
- CQO: Chief Quality Officer
- CW: CaseWare
- DGA: Directeur-groootaandeelhouder
- DRB: Deal Review Board
- EA: Extern Accountant
- EU: Europese Unie
- FAR: Foundation for Auditing Research
- fte: Full time equivalent
- HR: Human Resources
- IFRS: International Financial Reporting Standards
- IKO: Intern kwaliteitsonderzoek

- KCA: Kwaliteitscentrum accon■avm
- KAQI: Key Audit Quality Indicator
- KPI: key performance indicator
- Level meeting: meeting waarin door de Performancemanagers gezamenlijk het functioneren van de medewerkers per functieniveau wordt besproken
- MCA: Monitoring Commissie Accountancy
- mkb: Midden- en kleinbedrijf
- MT: Managementteam
- NBA: Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
- NOCLAR: Nadere voorschriften Non-Compliance with Law and Regulations
- NV COS: Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
- OGSM: Objectives, Goals, Strategy, Measurement
- OKB: Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
- OOB: Organisatie van openbaar belang
- PD: Portfoliodirecteur
- PDCA: Plan, Do, Check, Act
- PE: Permanente Educatie
- PM: Performancemanager
- QA: Quality Assurance
- RA: Registeraccountant
- RE: Register EDP-auditor
- RvB: Raad van Bestuur

- RvC: Raad van Commissarissen
- SBR: Standard Business Reporting
- SIRA: Systematische Integriteitsrisico Analyse
- TKB: Thematische kwaliteitsbeoordeling
- VAO: Verordening accountantsorganisaties
- Wta: Wet toezicht accountantsorganisaties
- Wwft: Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme
- YKB: Young Klank Board