

A photograph of three people walking in a city street. On the left, a man in a dark suit jacket. In the center, a man in a light blue shirt and glasses. On the right, a woman in a black jacket. The background shows a building with windows. The image is overlaid with a white diagonal line and several red and grey triangles pointing in various directions.

▼ VISSER&VISSER

TRANSPARANTIEVERSLAG 2022

Alleen ga je misschien sneller, maar
samen kom je verder

BESTUURSVERSLAG

Datum

6 juni 2023



Bestuur Visser & Visser

J. (Jaco) Slingerland AA

J. (Jan) van Maaren AA

A.L. (Arnoud) van den Boogaart

W. (Wilco) Schellevis

Bestuursverslag

Het afgelopen jaar was wederom een roerig jaar. Waar het einde van de coronapandemie in zicht kwam, brak de oorlog in Oekraïne uit. Naast het enorme menselijk leed dat deze gebeurtenis tot gevolg had, heeft dit ook in meer of mindere mate impact op onze cliënten gehad. De toenemende tekorten aan grondstoffen, stijgende prijzen en energiekosten betekende eveneens uitdagende vraagstukken voor veel van onze cliënten.

Het toenemen van vraagstukken resulteerde ook in een groeiende vraag naar personeel in de al krappe arbeidsmarkt. In het afgelopen jaar hebben we veel nieuwe collega's mogen verwelkomen. Dit zal ook de komende jaren één van de belangrijkste thema's zijn naast de onderwerpen duurzaamheid, innovatie en digitalisering. Deze onderwerpen krijgen tevens een plaats in de opleiding van onze medewerkers. Onze cliënten houden we op de hoogte van en betrekken we bij deze ontwikkelingen.

Strategie

Het afgelopen jaar hebben we ons gericht op het ontwikkelen van een nieuwe strategie. We stelden vast dat we ons moeten blijven aanpassen om onze klanten nog beter te bedienen, als organisatie aantrekkelijk te blijven voor onze medewerkers en nieuw talent én onze dienstverlening te verbreden en verstevigen.

We hebben zorgvuldig gewerkt aan het ontwikkelen van deze nieuwe strategie door stakeholders bij het proces te betrekken om zoveel mogelijk input te verzamelen. Bovendien hebben we uitgebreid onderzoek gedaan naar markttrends en toekomstige ontwikkelingen, zodat onze nieuwe strategie ons op lange termijn succes zal brengen.

Het resultaat is een ambitieuze, nieuwe strategie die onze organisatie gaat helpen om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden en om verder te groeien. Onze nieuwe strategie is gebaseerd op drie pijlers: Verbeteren, Verstevigen en Vernieuwen.

- ▶ **Verbeteren van processen** rondom de producten en diensten die we onze cliënten aanbieden;
- ▶ **Verstevigen van onze advisering** door onze expertise in te zetten bij onze cliënten en hen te helpen bij relevante vraagstukken;
- ▶ **Vernieuwen van dienstverlening** door het aanbieden van nieuwe diensten die onze cliënten helpen bij de ontwikkeling van hun onderneming en medewerkers;

We zijn ervan overtuigd dat onze nieuwe strategie ons in staat zal stellen om onze doelen te bereiken en Visser & Visser te laten groeien op een manier die positief is voor onze klanten en werknemers.

BESTUURSVERSLAG

Datum

6 juni 2023



Bestuur Visser & Visser

J. (Jaco) Slingerland AA

J. (Jan) van Maaren AA

A.L. (Arnoud) van den Boogaart

W. (Wilco) Schellevis

Bestuursverslag

Ontwikkelingen kantoor

Met ingang van 1 januari 2023 heeft een bestuurswijziging plaatsgevonden. Jaco Slingerland heeft de bestuursvoorzittersrol van Steef Visser overgenomen. Verder zijn twee nieuwe directieleden toegetreden tot het bestuur, Arnoud van den Boogaart en Wilco Schellevis. Het bestuur van Visser & Visser bestaat per 1 januari 2023 uit de volgende personen:

- ▶ Jaco Slingerland (CEO en CHRO)
- ▶ Jan van Maaren (CFO)
- ▶ Arnoud van den Boogaart (COO)
- ▶ Wilco Schellevis (CTO)

In 2022 zijn de vestigingen Middelharnis en Gouda verhuisd naar een nieuwe locatie. De nieuwe locaties zijn duurzaam van opzet en dragen bij aan nieuwe manieren van werken en samenwerken. De vestigingen Dordrecht en Goes zullen in 2023 en 2024 eveneens verhuizen naar hoogwaardige nieuwbouw, waarbij duurzame bouw, goede bereikbaarheid en het nieuwe werken gerealiseerd wordt.

In 2022 is een voor Visser & Visser nieuwe Branchegroep Agri opgezet. Deze branchegroep bestaat uit een multidisciplinair team en is gespecialiseerd in vraagstukken die spelen binnen de agrarische sector.

Kwaliteit

Binnen Visser & Visser staat kwaliteit hoog op de agenda en dit vormt een van de belangrijkste uitgangspunten in beleid. Veel aandacht wordt besteed aan kwaliteitsbevordering en kwaliteitsbewaking. Naast opleiding van onze medewerkers hebben we in het afgelopen jaar geïnvesteerd in kwaliteit, vaktechniek en compliance. Deze investeringen in het verbeteren en op niveau houden van onze kwaliteit is van blijvende aard. In dit transparantieverlag zal dit thema op diverse plaatsen aandacht krijgen.

Afsluitend

Het jaar 2022 was een dynamisch jaar waarin we uiteindelijk stap voor stap weer terug konden naar een normale situatie waarbij werken op kantoor en het organiseren van bijeenkomsten weer mogelijk was. Het onderlinge contact is belangrijk en waardevol. Zeker na een periode waarin dit niet goed mogelijk was, wordt dit extra gewaardeerd. De ontwikkeling van kantoor gaat onverminderd door en de strategische koers die we uitgezet hebben krijgt steeds meer vorm. In het jaar 2023 hopen we hieraan een stevig vervolg te geven.



Inhoudsopgave

1. Visser & Visser Corporate	5	3. Audit & Assurance – Stelsel van kwaliteitsbeheersing	31
▶ 2022 in het kort	6	▶ Medewerker aan het woord: Marinus van den Bos	32
▶ Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug	8	▶ Audit Quality Indicators	34
▶ Juridische structuur	10	▶ Commissie Kennis & Kwaliteit	36
▶ Vestigingen	11	▶ Opdrachtverloop	41
▶ Culturele waarden	12	▶ Kwaliteitsmaatregelen	42
▶ Medewerker aan het woord: Hugo van Campen	13	▶ Kwaliteitstoetsingen	43
▶ Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin	15	▶ Medewerker aan het woord: Marcha van Meer	44
2. Strategie disciplines	16	▶ Schendingen	46
▶ Accountancy	17	▶ Meldingen Compliance Officer	47
▶ Audit & Assurance	18	▶ Extern toezicht	48
▶ Medewerker aan het woord: Tina Tsang-Fong	20	▶ Verklaring beleidsbepalers	49
▶ Belastingadvies	22	4. Accountancy – Stelsel van kwaliteitsbeheersing	50
▶ Salaris & HR	23		
▶ Growteq	25		
▶ Arpentus	27		
▶ Sqale	28		
▶ International Business	29		
▶ Branchegroep Zorg	30		

▼ VISSER&VISSER

TRANSPARANTIEVERSLAG

Visser & Visser Corporate



① **VISSER & VISSER CORPORATE**

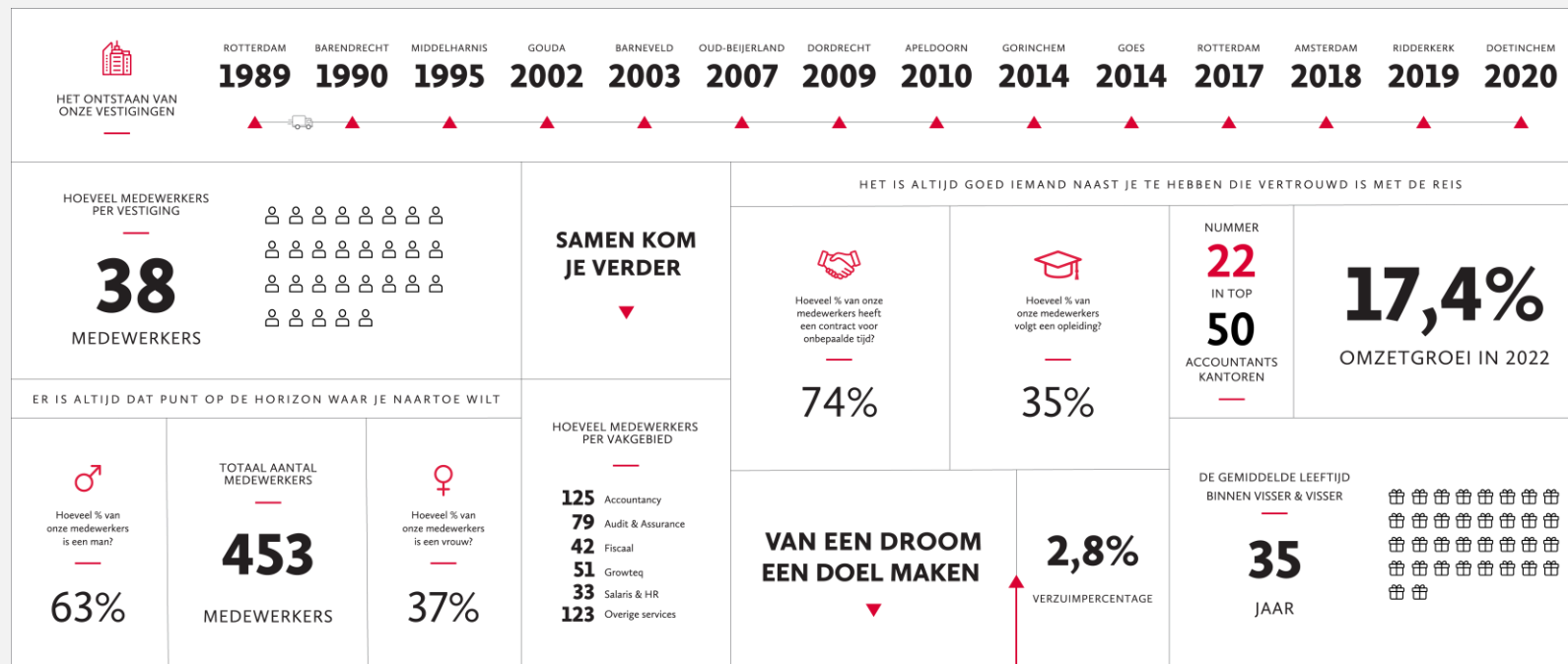
- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ *Vestigingen*
- ▶ *Culturele waarden*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin*

⚙️ STRATEGIE DISCIPLINES

🔍 AUDIT & ASSURANCE

📁 ACCOUNTANCY

Visser & Visser – 2022 in het kort





VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ *Vestigingen*
- ▶ *Culturele waarden*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin*



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Visser & Visser – 2022 in het kort

Omzet (x € 1.000)	2022	%	2021	%	Groei-%
Accountancy	14.983	34	14.619	39	2,5
Audit & Assurance	8.798	20	7.726	21	13,9
Fiscaal	5.984	14	5.345	14	12,0
IT Services	5.465	12	4.348	12	25,7
Salaris & HR	3.899	9	3.627	10	7,5
Overige services	4.599	11	1.580	4	191
Totaalomzet Visser & Visser	43.728	100	37.245	100	17,4



De totale omzet is toegenomen met 17,4% naar € 43,7 miljoen in 2022. Daarmee zetten wij de lijn voort die de afgelopen jaren is ingezet. Dit betreft voornamelijk autonome groei in medewerkers en klanten.



In 2022 hebben we een groot aantal collega's mogen verwelkomen. Daarmee is, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, het aantal medewerkers toegenomen met 47 tot 453 medewerkers.



- Aan de hand van drie V's is een nieuwe strategie ontwikkeld:
- ▶ **Verbeteren** van processen
 - ▶ **Verstevigen** van advies
 - ▶ **Vernieuwen** van onze dienstverlening



Wij werden nummer twee op de lijst van beste zakelijke dienstverleners 2022 in de categorie accountancy volgens MT 1000.



VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ Juridische structuur
- ▶ Vestigingen
- ▶ Culturele waarden
- ▶ Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen
- ▶ Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug

‘Onze organisatie is zich hard aan het voorbereiden om onze klanten te inspireren en adviseren’



Arie Plug geeft invulling aan de rol van kwaliteitsbepaler binnen Visser & Visser. De kwaliteitsbepaler is verantwoordelijk voor de inrichting van het kwaliteitssysteem en ziet erop toe dat de opdrachten worden uitgevoerd overeenkomstig de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Terugkijkend op het jaar 2022 en vooruitblikkend naar de toekomst signaleert Arie twee ontwikkelingen: een uitdaging voor de organisatie om voldoende medewerkers te binden en de groeiende urgentie om duurzaamheid op de agenda te zetten.

Slimmer werken

‘Er is onvoldoende instroom van de studenten binnen de accountancy’, vertelt Arie. ‘Als dat zo doorgaat ontstaat er een schaarste die ten koste kan gaan van de kwaliteit van ons werk. De krapte op de arbeidsmarkt is naar verwachting niet van korte duur en stimuleert ons om innovatieve oplossingen te zoeken. Strategische vragen die hieruit volgen zijn onder meer: hoe kunnen we efficiënter werken en hoe creatief kunnen we omgaan met de capaciteit? Oplossingen kunnen we vinden door enerzijds steeds meer gebruik te maken van IT en data, en anderzijds door onze werkzaamheden zodanig te organiseren dat we medewerkers met een andere opleiding dan



accountancy kunnen inzetten voor een deel van de werkzaamheden.’ Het zoeken naar ‘nieuwe’ oplossingen biedt volgens Arie juist een goede mogelijkheid tot het verder verbeteren van de kwaliteit. Met eigen ontwikkeling van tooling, zoals onze adviestool ILSE, wordt meer kennis en inzicht verkregen in de bedrijfsvoering van onze relaties. ‘Daarnaast kan inzet van medewerkers met bijvoorbeeld een bestuurskundige of bedrijfskundige achtergrond kennisverbreding opleveren en onze dienstverlening meer diepgang geven. Ik ben er van overtuigd dat meer weten over je klant, zorgt voor verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening.’



VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ *Vestigingen*
- ▶ *Culturele waarden*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin*



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

‘Onze organisatie is zich hard aan het voorbereiden om onze klanten te kunnen helpen op dit front’

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt is Visser & Visser er in het afgelopen jaar toch in geslaagd om nieuwe, ervaren medewerkers aan zich te binden. Dit geldt ook voor de afdeling Vaktechniek & Compliance waar Hugo van Campen en Rens van Houten vorig jaar zijn gestart. ‘Nieuwe collega’s met veel ervaring die eigen inzichten en nieuwe ideeën meebrengen. Ze hebben een heldere en frisse kijk op de zaak en kunnen bepaalde onderwerpen of werkwijzen ter discussie stellen. Dat is ontzettend waardevol. Volgend jaar gaan we ook afscheid nemen van onze gewaardeerde collega Theo Krijgsman die, na zoveel jaren aan onze organisatie verbonden, van een welverdiend pensioen gaat genieten. Hij heeft zicht altijd enorm ingezet voor vaktechniek en vanaf deze plek wil ik graag een woord van dank uitspreken richting Theo voor al zijn werk en inspanning voor onze organisatie.’

Duurzaamheid concreet maken

Een belangrijk onderwerp binnen Audit & Assurance, maar zeker ook organisatiebreed, is duurzaamheid (sustainability) en de verslaggeving hieromtrent. ‘Voor grote ondernemingen is het de realiteit dat het op korte termijn verplicht wordt te rapporteren omtrent het beleid rondom duurzaamheid, doelstellingen en prestaties. Ook het midden- en kleinbedrijf zal zich op deze ontwikkeling steeds meer moeten voorbereiden. Is het niet vanuit wet- en regelgeving, dan is het wel omdat

stakeholders en het maatschappelijk verkeer hier om vragen. De regelgeving is bedoeld om duurzaamheid meer en meer op de agenda te krijgen. Veel ondernemers worstelen echter nog om duurzaamheid vorm en inhoud te geven en dit ook meetbaar te maken. Onze organisatie is zich hard aan het voorbereiden om onze klanten te inspireren en te kunnen adviseren. We denken er bijvoorbeeld over om als organisatie zogenaamde rondetafelgesprekken te faciliteren en elkaar te inspireren en ideeën te verzamelen.’



① **VISSER & VISSER CORPORATE**

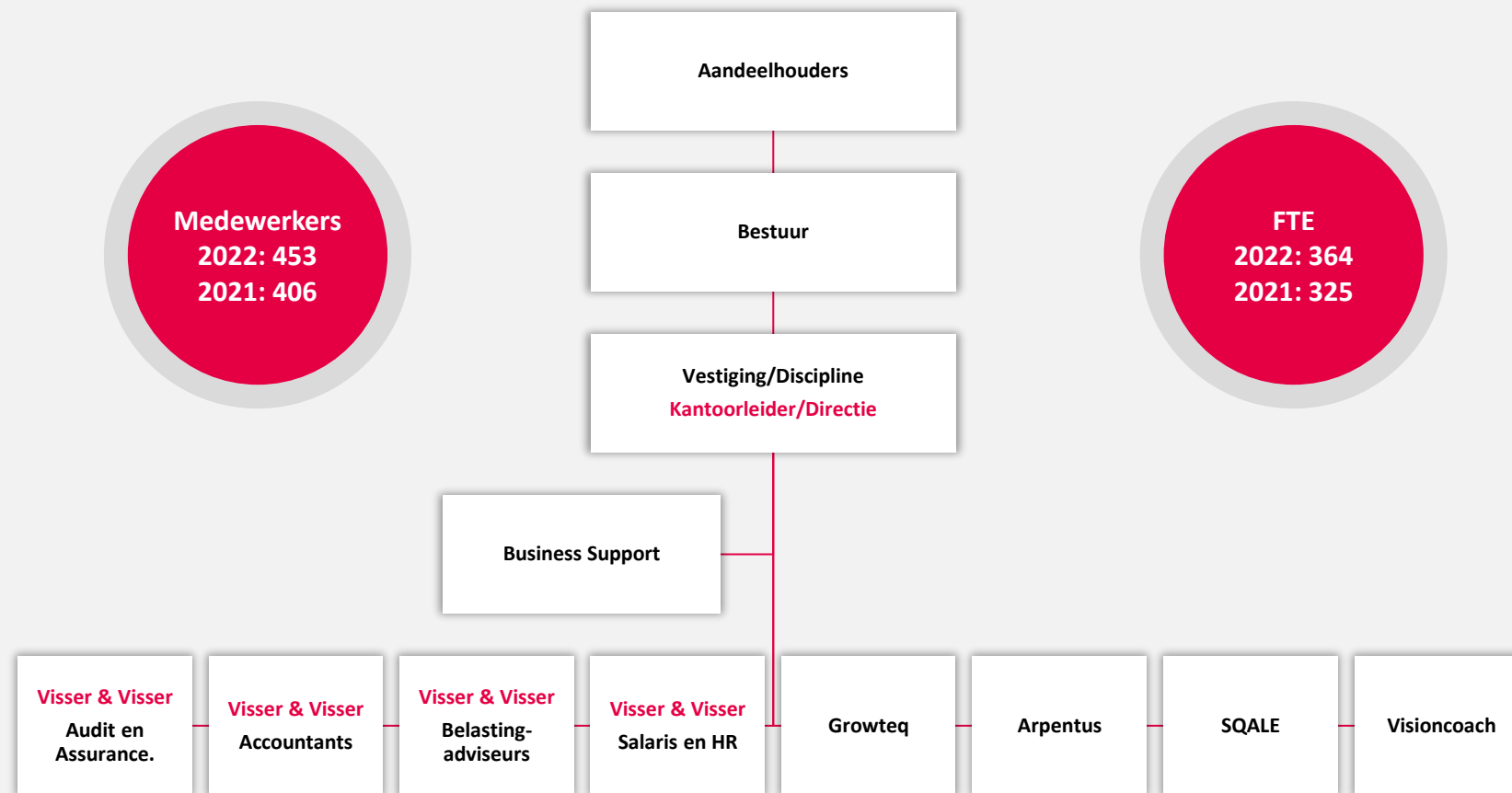
- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ Vestigingen
- ▶ Culturele waarden
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin*

⚙️ STRATEGIE DISCIPLINES

🔍 AUDIT & ASSURANCE

📁 ACCOUNTANCY

Juridische structuur



① **VISSER & VISSER CORPORATE**

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ **Vestigingen**
- ▶ *Culturele waarden*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin*

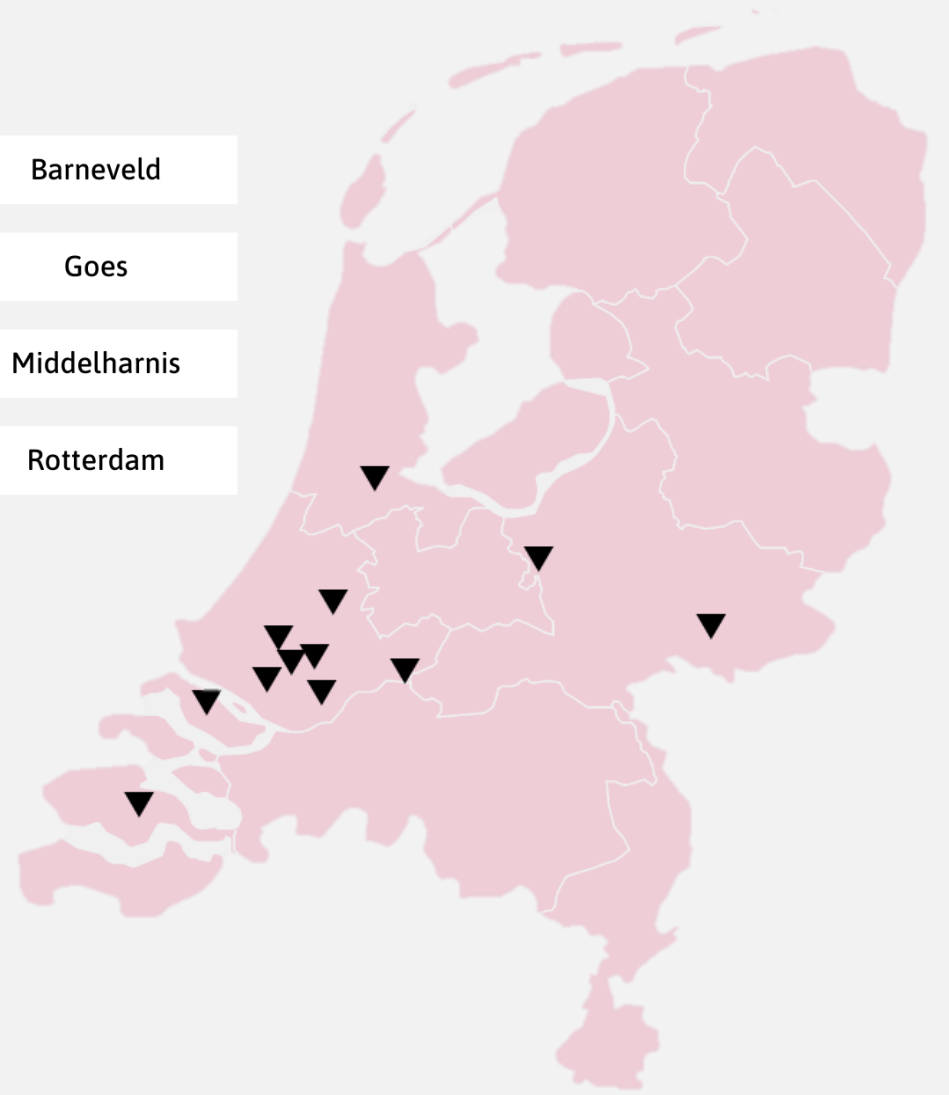
🌸 STRATEGIE DISCIPLINES

🔍 AUDIT & ASSURANCE

📁 ACCOUNTANCY

Vestigingen

Amsterdam	Barendrecht	Barneveld
Doetinchem	Dordrecht	Goes
Gorinchem	Gouda	Middelharnis
Oud-Beijerland	Ridderkerk (Growteq)	Rotterdam





VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ Kwaliteitsbepaler aan het woord:
Arie Plug
- ▶ Juridische structuur
- ▶ Vestigingen
- ▶ **Culturele waarden**
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Hugo van Campen
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Herbert en Robin



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Onze culturele waarden

Bij Visser & Visser kunnen de culturele waarden omschreven worden in zes kernwaarden. Deze zijn in de loop van de tijd ontstaan. Deze kernwaarden maken duidelijk waar wij voor staan en zijn voor de medewerkers van Visser & Visser belangrijke waarden waar we ons aan willen conformeren.

- ▶ **Innovatief:** We doen nooit iets, 'omdat we dat altijd al zo hebben gedaan'. We zijn altijd nieuwsgierig naar hoe iets beter kan. Daarom zijn we bereid om de status quo ter discussie te stellen en staan we open voor vernieuwing.
- ▶ **Menselijk:** Al onze klanten, relaties en collega's zijn mensen en we behandelen elkaar, zoals we zelf ook behandeld willen worden. We zijn belangstellend en respectvol in onze omgangsvormen.
- ▶ **Professioneel:** We zijn professioneel, zakenkundig en goed georganiseerd in alles wat we doen. We handelen naar ons beste kunnen met het gezamenlijke belang van Visser & Visser én onze klant als uitgangspunt. We voelen ons verantwoordelijk voor alle facetten van ons werk.
- ▶ **Gemotiveerd:** We hebben een intrinsieke drijfveer om het beste uit onszelf en uit ons talent te halen. We hebben een passie om goed te zijn en beter te worden in ons werk en die passie delen we met onze collega's om op die manier bij te dragen aan een sterker team.
- ▶ **Behulpzaam:** We hebben het in de gaten als iemand onze hulp kan gebruiken en als die situaties zich voordoen dan zijn we gul in het aanbieden van die hulp.
- ▶ **Oplossingsgericht:** We denken niet in problemen, maar in oplossingen. Door op die manier te denken brengt alles wat we doen ons dichterbij ons doel.





VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ Kwaliteitsbepaler aan het woord:
Arie Plug
- ▶ Juridische structuur
- ▶ Vestigingen
- ▶ Culturele waarden
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Hugo van Campen
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Herbert en Robin



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Medewerker aan het woord: Hugo van Campen

Terugkijken met het doel om vooruit te kijken



Vorig jaar maakte Hugo van Campen de overstap van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) naar Visser & Visser. Hij ging aan de slag als Manager Vaktechniek en Compliance en neemt vanaf 1 januari 2023 ook de rol van Compliance Officer op zich. Wat dreef hem naar Visser & Visser en wat staat er op zijn agenda?

‘Na bijna tien jaar voor de NBA te hebben gewerkt was het tijd voor een nieuwe stap’, vertelt Hugo. ‘Het werk bij de NBA was voornamelijk gericht op de meer abstracte vraagstukken. Ik wilde aan de slag met adviezen die direct impact hebben op een organisatie. Samen met andere collega’s een organisatie helpen ontwikkelen en groeien. Maar ook persoonlijk ontwikkelen. In gesprek met Visser & Visser had ik al snel door dat die mogelijkheid er was. Het is een organisatie die wil investeren in kwaliteit. En een organisatie die groeit, maar die ook wil groeien.’

Respect en vertrouwen

Na zijn start bij Visser & Visser kwam er al snel een nieuwe uitdaging op zijn pad. ‘Ik begon als manager Vaktechniek, daar kwam later ook het stuk compliance bij. Compliance was voor mij, buiten dat ik er uiteraard vanuit mijn vak wel bekend mee ben, nog onontgonnen terrein. Maar ik was er wel van overtuigd dat ik een bijdrage kon leveren met de ervaring die ik

meenam vanuit de NBA. Dat is voor mij een belangrijke stap geweest. Mooi om te merken dat er vanuit de organisatie ook het vertrouwen is geweest om die rol bij mij neer te leggen.’

Wat Hugo ook direct opviel toen hij aan de slag ging, was de sfeer in de organisatie. ‘De zes culturele waarden die we hebben, staan niet alleen maar op papier. Ik heb dat echt ervaren. Collega’s hebben belangstelling voor je en ook al verschil je met elkaar wel eens van mening, we lossen het op een respectvolle manier op. Het zit in de genen van de organisatie, dat merk je. En dat is iets waar de organisatie aan vast moet blijven houden, want dat is mijns inziens waarin je je onderscheidt van anderen.’

Vooruitkijken

Hugo houdt zich het liefst bezig met vraagstukken die vooruitkijken. ‘Terugkijken hoort bij ons vak, maar ik kijk terug met het doel om vooruit te kijken. Wat kunnen we leren van wat in het verleden fout is gegaan? Zodat we op basis daarvan weer kunnen groeien in onze professionalisering. Als je als organisatie kunt leren van het verleden, kun je ook ontwikkelen in de toekomst.’ En als we het dan over de toekomst hebben... Welke onderwerpen staan er op de agenda? ‘Om een paar voorbeelden te noemen: duurzaamheid is een belangrijk onderwerp, maar ook de opkomst van private equity en ideeën rondom diversiteit verdienen onze aandacht. Ik ben degene die dit soort ontwikkelingen signaleert en op de agenda zet.’



VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ *Kwaliteitsbepaler aan het woord:
Arie Plug*
- ▶ *Juridische structuur*
- ▶ *Vestigingen*
- ▶ *Culturele waarden*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Hugo van Campen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Herbert en Robin*



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Terugkijken met het doel om vooruit te kijken

Vergeten we geen dingen waardoor we later problemen kunnen krijgen? En als het gaat om duurzaamheid, hoe kunnen we de collega's uitrusten, zodat zij dat gesprek aan kunnen gaan met hun klant? Ik vind het heel prettig dat ik die generalist kan zijn. En dat ik dagelijks het gevoel heb aan het ontwikkelen te zijn.'





VISSER & VISSER CORPORATE

- ▶ 2022 in het kort
- ▶ Kwaliteitsbepaler aan het woord: Arie Plug
- ▶ Juridische structuur
- ▶ Vestigingen
- ▶ Culturele waarden
- ▶ Medewerkers aan het woord: Hugo van Campen
- ▶ Medewerkers aan het woord: Herbert en Robin



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Medewerkers aan het woord: Herbert Flier en Robin van Genderen

Niet de wereld veranderen, maar je gedrag



Vorig jaar werd het onderwerp duurzaamheid op de agenda gezet binnen Visser & Visser. Niet om direct in de actiestand te gaan en allerlei initiatieven op te zetten, maar meer om bewustwording te creëren en het gesprek met elkaar aan te gaan. Herbert Flier en Robin van Genderen zetten de eerste stap door op alle vestigingen van Visser & Visser lunchsessies te organiseren.

Practice what you preach

‘We wilden dat dit project door heel de organisatie werd gedragen, en niet door een paar aanjagers’, begint Robin. ‘Daarom hebben we op alle vestigingen een lunchsessie georganiseerd en zijn we met elkaar in gesprek gegaan over duurzaamheid. Dat heeft heel veel open gesprekken opgeleverd. We hebben misschien wel 250 collega’s gesproken. Je merkt dat er sindsdien iets in de organisatie is aangezwengeld.’ De lunchsessies zijn ingericht volgens het principe practice what you preach. ‘We moeten als organisatie bij onszelf beginnen. Eerst intern bouwen en daarna aan de slag met de dienstverlening richting onze klanten.’

Alle ideeën werden verzameld in een plan van aanpak waar een werkgroep intern en een werkgroep extern mee aan de slag is gegaan. Herbert: ‘De interne werkgroep houdt zich bezig met hoe we als kantoor onze CO2-footprint kunnen verkleinen. Denk aan het verduurzamen van inkoop, voedselverspilling,

mobiliteit, maar ook duurzame inzetbaarheid van personeel. Hoe kunnen wij een fijne werkplek creëren voor werknemers? De externe werkgroep heeft de focus op onze dienstverlening in relatie tot duurzaamheid. Als kantoor willen wij onze bijdrage leveren aan een duurzame maatschappij en er ligt een kans om ook de klant te adviseren met betrekking tot duurzaam ondernemen. Hoe kunnen we de eerste stappen zetten met onze klanten?’

Optelsom

Wat is de impact van de kleine dingen die ik doe? Volgens Robin is dat de vraag die vele mensen belemmert om het onderwerp serieus op te pakken. ‘Mensen hebben vaak het verkeerde vertrekpunt als het gaat om duurzaamheid. Wat heeft het voor zin? Ik draai het graag om. Het gaat er niet direct om dat je kunt meten wat de impact is van je acties, het is meer een kwestie van je verantwoordelijkheid nemen en van daaruit handelen. De situatie is de optelsom van het gedrag van acht miljard mensen op de wereld. Daarom is het zo belangrijk om mensen bewust te maken.’ Herbert vult aan: ‘We kunnen niet de wereld veranderen, maar wel ons gedrag. Het is al een mooie stap als je de verantwoordelijkheid neemt voor die dingen waar jij invloed op hebt.’

En bij Robin zit dat wel goed, volgens Herbert: ‘Hij maakt zonder twijfel de meeste fietskilometers van kantoor’. Robin: ‘Ik fiets makkelijk 10.000 kilometer per jaar. Het is én goed in het kader van duurzaamheid, én ook gewoon heel lekker om te doen.’



TRANSPARANTIEVERSLAG

Strategie disciplines



⚙️ **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

Visser & Visser Accountants

Als grootste discipline binnen Visser & Visser hebben we zeker ook een grote maar ook mooie uitdaging. Vanuit de basis vindt het eerste klantcontact vaak plaats rondom het noodzakelijke product “jaarrekening”. Een product met een wettelijke verankering dat vanuit Accountants een geborgde kwaliteit heeft. Op termijn verwachten we echter een verschuivende vraag vanuit onze klanten. Verbeteren, verstevigen en vernieuwen zal daarom binnen de discipline Accountants plaatsvinden.

Kwaliteit is een groot goed. In 2022 heeft een verdere investering plaats gevonden in medewerkers Vaktechniek. Een verbetering die snel opgemerkt wordt. Eveneens is een pilot afgesloten rondom de selectie van een nieuw softwarepakket. Besloten is om hiermee niet verder te gaan.

Verbetering wordt telkens gezocht. Zo is eind 2022 een pilot gestart rondom robotic administration. Veelbelovend! In het eerste halfjaar 2023 zal de beslissing worden genomen rondom de verdere ontwikkeling van dit project.

Werkprocessen worden meer en meer gestandaardiseerd. Hoewel de professionele vrijheid een groot goed is, vraagt de klant voor het product “jaarrekening” een steeds meer efficiënte uitvoering. Daarnaast is permanente opleiding

van de medewerkers noodzakelijk. Zowel vaktechniek, maar juist ook vernieuwen van toepassingen als data-analyse en vragen rondom cybersecurity zijn gebieden waarop we een antwoord op moeten hebben. Dat vereist verstevigen en verdere verankering van de adviestaak. Deze aspecten komen terug in de verschillende opleidingen waaruit de medewerkers kunnen kiezen.

Mede als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt beperkte de groei van de discipline Accountants zich tot 2,5% in 2022. Veranderen en vernieuwen is dus noodzakelijk.

Gewerkt wordt aan het project “Meer tijd voor de klant”. Dit gecombineerd met de passie en het enthousiasme van onze medewerkers om juist de klant verder te willen helpen, geeft een garantie voor verdere vernieuwing.





VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Visser & Visser Audit en Assurance

Of het nu gaat om het verleden, het heden of de toekomst, onze keuzes zijn herleidbaar tot de door ons gestelde beleidsdoelstellingen:

- ▶ Behouden en bevorderen van de kwaliteit
- ▶ Aantrekkelijk werkgeverschap
- ▶ Klanttevredenheid

In het afgelopen jaar hebben wij ons, als gedreven en enthousiast team auditmedewerkers, gericht op het verlenen van diensten op het gebied van wettelijke- en vrijwillige auditopdrachten, beoordelingsopdrachten en overige assuranceopdrachten. Deze laatste categorie bestond in 2022 voornamelijk uit aan NOW verwante opdrachten en assuranceopdrachten in het sociaal domein.

Een mooie groei in onze klantenportefeuille hebben we kunnen realiseren. Deze groei zagen we voornamelijk terug in de wettelijke auditopdrachten bij middel(grote) ondernemingen in het MKB-segment, ondernemingen die internationaal georiënteerd zijn en instellingen die vallen binnen de zorgbranche.

Bovenstaande groei hebben we kunnen realiseren door het behouden van ons team met gedreven medewerkers en daar waar mogelijk het team verder uit te breiden met enerzijds startende junior collega's en anderzijds het vervullen van

openstaande vacatures. Maar onze ambitie op dit gebied gaat verder. De krapte op de arbeidsmarkt raakt ons met name op de functies in het middenkader. Ondanks alle inspanningen om deze vacatures te vervullen moesten we voldoende kritisch zijn bij het accepteren van nieuwe klanten en hebben we – daar waar nodig – ontbrekende capaciteit ingevuld met tijdelijke inleenkrachten. Onze verwachting is dat de krapte op de arbeidsmarkt, met name voor de functies in het al genoemde middenkader, onverkort ook in de komende jaren van kracht blijft. We zullen met elkaar deze uitdaging moeten aangaan en daar waar nodig 'out of de box' moeten denken!

Met de kennis dat we kunnen groeien in opdrachten, maar wel rekening moeten houden met daarvoor beschikbare capaciteit, is het belangrijk dat we periodiek onze werkwijze evalueren. Evalueren betekent concreet nadenken over het werkproces en de stappen die daarin worden gevolgd. Als onderdeel van de corporate strategie 2030 (drie V's, zijnde Verbeteren, Versterken en Vernieuwen) is binnen onze auditpraktijk voornamelijk aandacht gegeven aan het verbeteren van het werkproces en het realiseren van efficiency. Dit betekent dat we de in gebruik zijnde software evalueren, nadenken over de verdere inzet van IT & Data, het verder implementeren van templates en het invulling geven aan het 'niet alleen de werkstappen goed doen, maar ook de goede werkstappen doen'.

🌐 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ Accountancy
- ▶ **Audit & Assurance**
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong
- ▶ Belastingadvies
- ▶ Salaris & HR
- ▶ Growteq
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

Visser & Visser Audit en Assurance

In het afgelopen jaar hebben we ook op een goede en constructieve manier kennis gemaakt met onze toezichthouder, de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Zowel in de vorm van het uitvragen van data voor het wettelijk domein als in het onderdeel zijn van een door AFM uitgevoerd thema-onderzoek. Goede dossiervorming en een voldoende professioneel kritische instelling zijn pijlers onder een goede kwaliteit.

Als we terugkijken op het kalenderjaar 2022 dan mogen we dankbaar zijn voor datgene wat we als discipline hebben mogen realiseren. Dat heeft niet kunnen plaatsvinden zonder onze medewerkers, zonder onze klanten en zonder focus op kwaliteit. Onze beleidsdoelstellingen komen al terugkijkend dan ook steeds weer terug. Het onderstreept het belang van duidelijke uitgangspunten.

In de toekomst zijn deze drie doelstellingen onverkort van toepassing, ook al zullen we met veranderingen te maken krijgen. We zullen in de toekomst een antwoord moeten krijgen op het beperkte aanbod van arbeid. De mogelijkheden rondom toepassing van IT & Data zullen we verder gaan implementeren en medewerkers zullen hierin ook verder geschoold worden. Het risico-gebaseerd en data-gedreven toezicht door de toezichthouder zal steeds meer een prominente rol gaan krijgen.

Nagedacht zal gaan worden over de wijze waarop we – onder andere vanuit het dossier ‘duurzaamheid’ – een rol moeten

gaan invullen met betrekking tot niet-financiële informatie en het daarbij geven van ‘assurance’. Tenslotte zullen we ons steeds weer de vraag stellen of onze schaalgrootte voldoende is om de uitdagingen binnen de auditbranche aan te kunnen. Voor nu zijn wij hiervan overtuigd en zijn we gedreven met passie weer aan de slag gegaan met ons werk en de genoemde uitdagingen.

Voor een weergave van de belangrijkste kengetallen van onze discipline Audit & Assurance verwijzen wij naar onderstaande tabel.

Omzet (x € 1.000)	2022	2021	Groei-%
Totaalomzet Visser & Visser	43.728	37.245	17,4%

Omzet Audit & Assurance	2022	2021	Groei-%
Wettelijke controle	6.058	5.223	
Vrijwillige controle	1.341	1.253	
Beoordelingsopdrachten	318	325	
Overige assuranceopdrachten	1.081	925	
Totaal	8.798	7.726	13,9%

Percentage omzet Audit & Assurance t.o.v. totaalomzet	20,1%	20,7%	
---	-------	-------	--

Omzet per externe accountant (9,5 FTE 2021: 8,3 FTE)	926	930	
--	-----	-----	--



VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Tina Tsang-Fong*
- ▶ Belastingadvies
- ▶ Salaris & HR
- ▶ Growteq
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Medewerker aan het woord: Tina Tsang-Fong

IT-veiligheid: train je mensen en creëer awareness



Hoe zorg je ervoor dat je IT-omgeving veilig blijft, in een tijd waarin cyberdreigingen op de loer liggen? Tina Tsang Fong, Senior IT Auditor en consultant op het gebied van IT Governance, Risk en Compliance, breekt een lans voor bewustwording. ‘Train je mensen en creëer awareness’, is haar oproep.

Volgens Tina is één van de belangrijkste valkuilen als het gaat om IT-beveiliging dat het gezien wordt als het ‘feestje’ van de IT-afdeling. ‘Zij kunnen inderdaad vanuit technisch oogpunt alles dichttimmeren. Maar vervolgens is het de vraag hoe je medewerkers omgaat met die IT-middelen. Iedereen in de organisatie heeft daar dus een bijdrage aan, niet alleen de directie of de IT-afdeling. Daarom is het zo belangrijk om je mensen te trainen en daarmee awareness te creëren voor de risico’s die er zijn.’ Je organisatie weerbaar maken voor cybercriminelen kan een hoop ellende voorkomen. ‘Ik zie het als een soort verzekering, net als dat je ook een bedrijfsschadeverzekering of een rechtsbijstandverzekering hebt. Voor veel ondernemers is het een investering, maar zie het zo: als je slachtoffer wordt, dan zijn de kosten veel hoger.’

Stok achter de deur

Waar een aantal jaar geleden alleen de grote bedrijven moesten voldoen aan wet- en regelgeving op gebied van

informatiebeveiliging, is er nu een wet in de maak die ook voor andere sectoren gaat gelden die belangrijk zijn voor de maatschappij. ‘Transportbedrijven en zorginstellingen bijvoorbeeld moeten straks ook aan deze wet voldoen. Ik ben blij dat er op deze manier een stok achter de deur is die bedrijven dwingt om hiermee aan de slag te gaan. Aan de andere kant is het jammer dat het blijkbaar nodig is om gedwongen te worden, voordat ze actie ondernemen. Dat heeft te maken met risicoperceptie. Veel mkb-ondernemers denken dat het risico voor cybercrime voor hun niet zo groot is. Zij verwachten vaak dat zij niet interessant genoeg zijn voor cybercriminelen en ondernemen daarom geen actie. Juist dan ben je extra vatbaar voor IT-aanvallen.’

Mindset

Het is een kwestie van mindset. ‘Je IT-omgeving zien als een kasteel dat goed beveiligd is als alle poorten dicht zitten, is achterhaald. De technieken van cybercriminelen worden steeds geavanceerder en hun aanvallen zijn niet langer alleen maar gericht op grote organisaties. De kans dat je organisatie het slachtoffer wordt van cybercrime, wordt steeds groter. En daarmee ook het belang van het beveiligen van je systemen en het opstellen van beleid rondom het werken met systemen.’ Aan de slag gaan met het verbeteren van je IT-veiligheid kan heel laagdrempelig, volgens Tina. ‘Als ik met een ondernemer in gesprek ga hierover, begin ik met een nul-meting.’

① VISSER & VISSER
CORPORATE

🌸 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong*
- ▶ Belastingadvies
- ▶ Salaris & HR
- ▶ Growteq
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

IT-veiligheid: train je mensen en creëer awareness

Dat is een praktische checklist, waar een concrete lijst met actiepunten uitkomt. Je kunt heel groot uitpakken als je wilt, maar het kan ook op basisniveau. Vaak merk ik in de praktijk dat als je eenmaal de stap hebt gezet, de rest vanzelf op gang komt.’ Dus ondernemers, zet die eerste stap en voorkom een hoop gedoe!



🌸 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Tina Tsang-Fong*
- ▶ ***Belastingadvies***
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

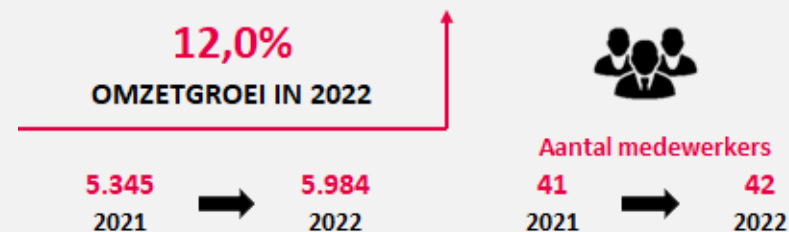
Visser & Visser Belastingadviseurs

Afgelopen jaar zijn belangrijke wijzigingen doorgevoerd in zowel de aangifte- als adviespraktijk. Het doel daarvan is het verbeteren van het proces en het verstevigen van onze advisering.

In de aangiftepraktijk is de centrale aansturing verder vormgegeven en verbeterd. Tevens is daarbij meer aandacht gegeven aan aanwezigheid van senior aangiftemedewerkers op de vestigingen.

De centrale aansturing dient de kwaliteit en de efficiency, terwijl de aanwezigheid op de vestiging zorgt voor de korte lijntjes met de klant en andere betrokken collega's bij die klant. De in 2022 gehouden dossierreviews kenden een voldoende uitkomst.

In de adviespraktijk is een start gemaakt met Taxvice. Een tool waarin onze adviezen worden uitgewerkt en gedocumenteerd, met als doel het kwaliteitsniveau nog verder verbeteren. Dit is één van de maatregelen die we hebben getroffen na de conclusies uit de gehouden dossierreviews. In 2023 zal verdere opvolging worden gegeven aan deze uitkomsten. Een ander speerpunt voor 2023 is de advisering op basis van de ons ter beschikking staande data van onze klanten en advisering rondom het thema duurzaamheid.





VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong
- ▶ Belastingadvies
- ▶ **Salaris & HR**
- ▶ Growteq
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Visser & Visser Salaris en HR

In 2022 heeft de discipline Salaris & HR te maken gekregen met de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Vacatures konden moeilijk tot niet ingevuld worden, en ook de werkdruk steeg enorm. Dit had niet alleen te maken met tekort aan mensen. Ook de invoering van veel nieuwe systemen, waarvan OTRS en Afas Payroll Cloud de twee belangrijkste zijn, zorgde voor een hoge werkdruk in de beleving van de collega's.

Verbetering processen

Deze nieuwe systemen passen heel goed in het streven om onze basisprocessen te verbeteren. Afas Payroll Cloud is de moderne online tool om samen met de klant zo efficiënt mogelijk de salarisadministratie en diverse basale HR-processen te verwerken. Daarbij wordt de communicatie over eenvoudige mutaties vervangen door directe invoer in het systeem. Helaas heeft de implementatie van Payroll Cloud in 2022 dermate vertraging opgelopen dat de uitrol pas in 2023 klaar is. Daarbij lopen we tegen het punt aan dat veel klanten en collega's nog niet voldoende de weg weten in de nieuwe Cloud-omgeving. Dit zal in het eerste half jaar van 2023 nog veel aandacht vergen. OTRS is een ticketpakket wat reeds geruime tijd door Business Support wordt gebruikt. Vanaf oktober 2022 is dit ook ingevoerd voor Salaris & HR. Doel is efficiënter en transparanter met de klanten te communiceren. Ook hiervoor geldt dat de implementatie niet zo ver is als in eerste instantie gepland.

Er zal daarom in de eerste helft van 2023 samen met Business Support flink aan getrokken moeten worden om dit systeem tot een succes te maken en het stroomlijnen van de communicatie. Per november 2022 is een nieuwe discipline Directeur voor Salaris & HR advies benoemd. In vervolg hierop zal in 2023 een aanpassing van de organisatie doorgevoerd worden. Dit moet resulteren in betere samenwerking en planning & organisatie van de salarisdienstverlening. Ook de implementatie van de genoemde procesverbeteringen moet hierdoor meer vaart krijgen.

Om ook in de toekomst voldoende gekwalificeerde collega's te hebben, zullen we in 2023 starten met een Payroll Academy. Door in te zetten op "eigen kweek" zullen we erin slagen de formatie in de toekomst op orde te houden. De gedachte is dat we een groepje van 4 of 5 her/zij-instromers in een klasje kunnen opleiden en hiermee de pool van salarisadministrateurs uitbreiden.

Verstevigen advies

In 2022 is de adviestak flink uitgebreid met een aantal nieuwe collega's. Ook in 2023 slagen we erin het adviespotentieel uit te breiden. De genoemde aanpassing van de organisatiestructuur zal daarbij behulpzaam moeten zijn: we gaan nog meer focus aanbrengen op functieniveau. Een collega heeft advies of administratie als hoofdtaak en daar de focus op hebben.

🌐 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong
- ▶ Belastingadvies
- ▶ **Salaris & HR**
- ▶ Growteq
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

Visser & Visser Salaris en HR

Vervolgens kunnen we met de groep adviseurs nieuwe producten ontwikkelen of dienstverlening aan bestaande klanten uitbreiden. Hierbij worden we geholpen door diensten vanuit Growteq en andere collega's van Business Support.

Een belangrijk onderwerp wat in dit kader in 2022 in gang is gezet betreft de dienstverlening rondom de Werkkostenregeling (WKR). De WKR is van kracht sinds 2016. Helaas is deze regeling, die raakvlakken heeft met financiële administratie, salarisadministratie, fiscaliteit en belonings- en HR-advies, tot nu toe erg bewerkelijk en het advies hier omheen is nog niet in voldoende mate van de grond gekomen. Het is daarom goed te constateren dat we in overleg met andere afdelingen binnen V&V een topprioriteit hebben kunnen geven aan dit onderwerp. Dit zal resulteren in een volledig geautomatiseerde afwikkeling van de WKR in 2024 en een betere advisering van onze klanten in de tweede helft van 2023.

Vernieuwen dienstverlening

In 2022 zijn we gestart met implementaties van Dyflexis (planningspakket) en Daywise (aanvullende HR-proces-ondersteuning). We zullen dit in 2023 voortzetten, waarbij niet alleen klanten die met Nnbrs werken, maar ook de Afas-klanten hiervan zullen profiteren. Vanuit HR-advies gaan we door uitbreiding van onze formatie meer aandacht besteden aan advisering op het gebied van Arbozorg.

Dit door bijvoorbeeld een casemanager beschikbaar te hebben bij langdurige ziekte. Verder zetten we in op meer strategische advisering, door langdurige ondersteuning van klanten bij de ontwikkeling van HR-beleid.

Voor wat betreft de salarisdienstverlening zullen we 2023 ook benutten om bij bepaalde typen klanten het salarispakket beter af te stemmen op de wensen en mogelijkheden van de klant. Hiervoor zullen we de collega's ook goed toerusten middels workshops, zodat ze de wensen van klanten optimaal kunnen vertalen in een geschikte pakketoplossing.





VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Businessunit Growteq

Growteq helpt ondernemers meten, analyseren en bijsturen met behulp van data. Het effectief inzetten van inzichten uit interne en externe data is een dominante factor in het behalen van succes. Procesverbetering en strategische keuzes leiden tot sterkere performance en verbetering van de concurrentiepositie. Het ontwikkelen van een datagedreven IT-strategie bestaat niet uit grootse plannen zonder concrete stappen of pilots zonder opvolging. Het is het ontwikkelen van strategie en roadmap en het vervolgens uitvoeren van concrete, overzichtelijke projecten. Growteq is een betrouwbare partner op dit gebied.

WAAR WERKEN WE AAN?

Verbeteren

- ▶ Inrichten van een managementteam, waarin MT-leden opereren vanuit eigen portefeuilles.
- ▶ Beschrijven van de processen en gereedmaken voor externe certificering in 2023 (ISO27001).
- ▶ Opzetten van Customer Service, inrichten van SLA's en professionaliseren serviceprocessen.
- ▶ Implementeren van Growteq-brede scrum/agilemethodiek over alle teams heen.
- ▶ Helder onboardingproces voor nieuwe medewerkers zorgt voor een voorbereide start (en taart).



Growing better business together.

Verstevigen

- ▶ Verstevigen van onze kennis in breedte en diepte van de Microsoft en Salesforce-technologie.
- ▶ Verbeteren van onze projectaanpak, met heldere kick-offs en feestelijke oplevermomenten.
- ▶ Integreren van de nieuwe mogelijkheden van het Powerplatform in onze dienstverlening.

Vernieuwen

- ▶ Alle collega's participeren in innovatielabs, waarin we nieuwe technologie ontdekken en leren gebruiken.
- ▶ Klanten delen ervaringen en uitdagingen op het gebied IT en data met elkaar in interactieve workshops
- ▶ Op het gebied van datascience ontplooiën we met klanten pilots en andere initiatieven.



25

⚙️ **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong
- ▶ Belastingadvies
- ▶ Salaris & HR
- ▶ **Growteq**
- ▶ Arpentus
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg

🔍 AUDIT & ASSURANCE

📁 ACCOUNTANCY

Businessunit Growteq - gemeten in 2022



- Eind 2022 hadden we 42 trotse Growteqqers in dienst.
- De groei qua medewerkers was 17%.
- We zijn trots op een uitstroom van 0.

- Omzetgroei van 25% naar 5,4 miljoen omzet in 2022.
- Resultaatsverbetering in absolute en relatieve zin ten opzichte van 2021.
- De gezonde performance geeft een goede basis voor 2023.

- In 2022 hebben we 124 projecten afgerond voor 74 opdrachtgevers.
- We ontwikkelen en/of beheren meer dan 15 verschillende applicaties voor onze klanten.



Onze mensen



Onze omzet



Onze projecten

🌸 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ Accountancy
- ▶ Audit & Assurance
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong
- ▶ Belastingadvies
- ▶ Salaris & HR
- ▶ Growteq
- ▶ **Arpentus**
- ▶ Sqale
- ▶ International Business
- ▶ Branchegroep Zorg

🔍 AUDIT & ASSURANCE

📁 ACCOUNTANCY

Businessunit Arpentus

Arpentus Corporate Finance is een gespecialiseerde zelfstandige onderneming binnen de Visser & Visser-groep. De kern van onze activiteiten wordt gevormd door ondernemingen en organisaties te begeleiden en adviseren bij verkoop en overnames, waarderingen en financieringen.

De groei van Arpentus in 2022 is gevolg van onze teamuitbreiding met vijf ervaren corporate finance-specialisten. Zij brengen jarenlange ervaring en kennis mee, wat bijdraagt aan de strategische groei van Arpentus. De groei van zowel team als klantenkring zet zich naar verwachting door in 2023. Aandacht voor de mens in de dienstverlening en organisatiecultuur zijn de drijvers voor onze groei.



324 %

omzetgroei in 2022



4 → **14**
2021 2022

totaal aantal medewerkers



49

Succesvolle trajecten (afgerond)



VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Businessunit SQALE

De “Q” in onze merknaam is een knipoog naar kwaliteit, een woord dat een sleutelrol speelt in onze dienstverlening.

SQALE viert in 2023 haar 5-jarig bestaan, en mijlpaal. De afgelopen periode hebben we een veelheid aan klanten mogen ondersteunen bij het optimaliseren van hun organisatie. Onderstaande voorbeelden geven een bloemlezing van de projecten die SQALE uitvoert:

- ▶ het optimaliseren van de bedrijfsprocessen met behulp van lean-management technieken;
- ▶ het leveren van projectleiders en programmamanagers met realisatiekracht;
- ▶ het adviseren over en implementeren van de organisatiestructuur en bijbehorende sturingsmodel;
- ▶ het geven van een diversiteit van cursussen en trainingen vanuit de SQALE Academy zoals projectmatig werken, dynamisch organiseren, timemanagement etc.;
- ▶ het opstellen van een procesarchitectuur in aanloop naar een ERP pakket selectie;
- ▶ projectmanagement om gebiedsontwikkeling te realiseren
- ▶ het inrichten van werkwijze om projectportfolio management toe te passen; en
- ▶ het opstellen en implementeren van informatiemanagement.

SQALE

Al onze projecten leiden tot doorontwikkeling van processen, structuren en informatievoorziening. Al onze projecten gaan over de verbinding tussen medewerkers en hun werk. Al onze projecten gaan we samen aan met de klant, de medewerkers, de collega's. Dat is en blijft onze slogan; we gaan het samen aan.

De afgelopen jaren hebben we zowel projecten uitgevoerd in de publieke als private sector. Komend jaar willen we verder groeien in projecten en medewerkers.



28

🌐 **STRATEGIE DISCIPLINES**

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

📁 **ACCOUNTANCY**

International Business

Internationaal zakendoen biedt enorme kansen, maar kan door de hoeveelheid regels onoverzichtelijk worden. Vanuit de Business Unit Internationaal worden internationaal opererende klanten onder andere ondersteund op het gebied van fiscaliteit, accountancy en interne beheersing. Daarnaast worden financiële audits uitgevoerd en vindt advisering en assistentie plaats bij herstructureringen.

Terugblik

In 2022 is de omzettoename met 20% als sterk te omschrijven en zijn zowel nieuwe klanten als medewerkers verwelkomd. De toenemende vraag uit de markt kon echter niet geheel beantwoord worden als gevolg van krapte aan capaciteit bij zowel het accountancy- als het controleteam.

Om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verstevigen en het aanbod uit te breiden, is geïnvesteerd in professionele transferpricing software en is certificering behaald op het gebied van IFRS. Daarnaast is actief geparticipeerd in de internationale conferenties van PrimeGlobal die wederom een belangrijk strategische netwerk partner is gebleken voor onze internationale activiteiten.

Toekomst

Verbeteren van processen

De participatie en samenwerking binnen PrimeGlobal zal verder worden geïntensiveerd om de internationale activiteiten van klanten te kunnen blijven ondersteunen.

Bij het verbeteren van de interne processen zal blijvende aandacht worden besteed aan het welzijn van onze medewerkers, samenwerking met onze klanten en verantwoordelijkheid voor de maatschappij.

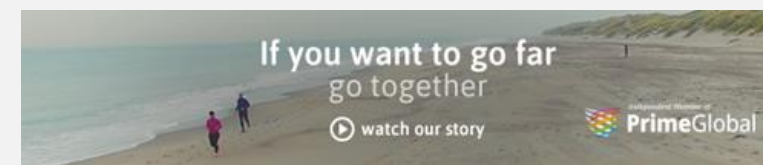
Specifieke kennis van wet- en regelgeving, waaronder IFRS en CSRD, wordt meer gecentraliseerd om deze zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Vernieuwen dienstverlening

De internationale propositie wordt verder uitgebouwd waarbij doorontwikkeling plaats zal vinden op de specialismes transferpricing, global mobility en international restructuring services. Hiermee vormt Visser & Visser een reëel goed alternatief voor de grote kantoren zoals Big4.

Verstevigen advies

Om de proactieve advisering te verstevigen wordt meer capaciteit ingezet binnen de diverse teams. Ten slotte zal reeds bestaande totaaldienstverlening verder worden geïmplementeerd bij de internationale klanten om tijdig te kunnen anticiperen bij opkomende vraagstukken.





VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES

- ▶ *Accountancy*
- ▶ *Audit & Assurance*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Tina Tsang-Fong*
- ▶ *Belastingadvies*
- ▶ *Salaris & HR*
- ▶ *Growteq*
- ▶ *Arpentus*
- ▶ *Sqale*
- ▶ *International Business*
- ▶ *Branchegroep Zorg*



AUDIT & ASSURANCE



ACCOUNTANCY

Branchegroep Zorg aan het woord

Binnen Visser & Visser zijn drie branchegroepen actief die zich hebben gespecialiseerd in de branches zorg, zakelijke dienstverlening en agri. Dit jaar lichten we in het transparantieverslag de activiteiten van Branchegroep Zorg uit.

De Branchegroep Zorg is een multidisciplinair team en bestaat uit collega's vanuit alle disciplines (Accountants, Belastingadviseurs, Salaris & HR, Audit & Assurance, Corporate Finance, Consultancy, ICT). De Branchegroep Zorg draait boven onze vestigingen en heeft daarmee landelijke dekking. Wij richten ons op de volle breedte in de zorg: van de eerste- en tweedelijns zorgaanbieders tot de zorginstellingen zoals VVT, GGZ, Jeugdzorg, gezondheidscentra, etc.

Strategische verankering

Vanwege de maatschappelijke relevantie, de ontwikkelingen binnen de zorg en groei van de portefeuille is de Branchegroep Zorg per 1 januari 2022 formeel verankerd in het strategisch beleid van ons kantoor met de aanstelling van Harro de Haan als partner en voorzitter van de Branchegroep Zorg.

Vaktechnische borging

De collega's van de Branchegroep Zorg komen 10 keer per jaar bij elkaar. Te weten één keer per maand in digitale vorm, waarbij collega's worden bijgepraat over maatschappelijke ontwikkelingen, trends, wet- en regelgeving en commerciële activiteiten. Tweemaal per jaar komt de branchegroep bijeen in groot comité, waarbij externe sprekers worden uitgenodigd.

Vanaf 1 januari 2022 is de Wet Toetreding Zorgaanbieders (Wtza) van kracht. Deze wet heeft de nodige impact voor de zorgaanbieders op de gebieden van: meldplicht, vergunningsplicht, intern toezicht en jaarverantwoording. Daarin wordt opgetrokken met de afdeling Vaktechniek & Compliance.

Verstevigen van positie

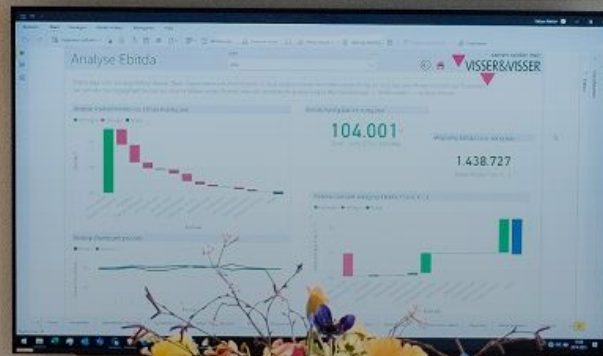
Voor 2023 richt de branchegroep zich op verdere ontwikkeling door middel van clustervorming en versteviging van haar positie binnen de disciplines. Via clustervorming zijn wij nog beter in staat om naast de zorgaanbieder te staan vanuit de regio's noord, midden en zuid. Daarmee zijn wij ook in staat om onze collega's te binden en te boeien met specialistische kennis, netwerk in de zorg en een snelgroeiend en enthousiast team. Versteviging van haar positie binnen de disciplines leidt tot vergroting van de interdisciplinaire samenwerking, zodat we met een klantenteam om de zorgaanbieder staan en de zorgondernemer in volle breedte kunnen ontzorgen.



TRANSPARANTIEVERSLAG

Kwaliteit – Audit & Assurance

In lijn met de kwaliteitsdoelstellingen stelt het bestuur het stelsel van kwaliteitsbeheersing vast, draagt dit uit en bewaakt dit, zodat de kwaliteit van de uitvoering van de assurance-opdrachten is gewaarborgd. Met dit transparantieverlag willen wij het maatschappelijk verkeer inzicht geven in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing gedurende het kalenderjaar 2022.



Medewerker aan het woord: Marinus van den Bos

‘We zijn een organisatie die wil blijven leren’



Marinus van den Bos is partner bij Visser & Visser en al ruim 22 jaar actief in het mkb segment. Zijn klantenportefeuille ligt voornamelijk in de handel, productie en dienstverlening. Toen Marinus in dienst

kwam telde het kantoor twee vestigingen en nog geen 50 medewerkers, inmiddels zijn dat 12 vestigingen en ruim 450 medewerkers. ‘De constante factor is de ontwikkeling en groei. We zijn een organisatie die wil blijven leren.’

Zelf maakte Marinus ook een flinke ontwikkeling door binnen de organisatie. Hij startte als trainee, werd later lid van de disciplineleiding van Audit & Assurance en trad per 1 januari 2022 toe als partner bij Visser & Visser. In 2013 werd een belangrijke stap genomen die het vervolg van zijn carrière deels heeft bepaald. In dat jaar werd besloten om de auditpraktijk, die tot dat moment verspreid was over zes locaties, te centraliseren op twee locaties: Barneveld en Dordrecht. Twee jaar terug kwam daar locatie Goes bij. ‘Die focus heeft ons in zakelijk opzicht ook geen windeieren gelegd, want het team is gegroeid van 20 collega's in 2013 naar 79 op dit moment. Aan de ene kant is het een uitdaging om dat goed te organiseren, aan de andere kant biedt het ook heel veel mogelijkheden en kansen voor mij persoonlijk, voor het team en voor Visser & Visser.’

Personeelsbestand Audit & Assurance	2022	2021
Aantal medewerkers	79	76
FTE	70	67
Verloop		
<i>In dienst</i>	12	20
<i>Uit dienst</i>	9	4
Externe accountants	10	8
Gemiddelde leeftijd	29	29

Wat spreekt Marinus zo aan in de auditpraktijk van Visser & Visser? ‘Het is een heel aansprekend werkveld. De complexiteit en diversiteit aan klanten en opdrachten maken dit werk elke dag uitdagend. Binnen de auditpraktijk kijk je als accountant niet alleen naar de cijfers, maar ook naar de bedrijfsomgeving en processen die relevant zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. Dat is dus op een hele brede manier naar een onderneming kijken.’

Evenwicht bewaren

Vanuit zijn rol als disciplineleider is Marinus verantwoordelijk voor het aanbrengen van structuur in planning en performance.



① VISSER & VISSER
CORPORATE

✿ STRATEGIE DISCIPLINES

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*

📁 ACCOUNTANCY

‘We zijn een organisatie die wil blijven leren’

Ook zorgt hij ervoor dat de groei in het aantal opdrachten en collega's op een verantwoorde manier beheerst kan worden. ‘In de afgelopen jaren hebben we veel tijd en energie moeten steken in de controle van allerlei coronagerelateerde steunmaatregelen. Dat heeft veel druk gezet op de praktijk, er werd behoorlijk wat gevraagd van de capaciteit die daarvoor vrijgemaakt moest worden. Die controles lopen gelukkig af, dus ik verwacht dat we in de tweede helft van dit jaar weer teruggaan naar het oude normaal.’

Hoewel het wegvallen van coronagerelateerd werk meer lucht geeft, blijft capaciteit een uitdaging. ‘We hebben ook te maken met wijzigingen in wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld de herziene Standaard 315 die sinds dit jaar een nieuwe manier van risico's identificeren en vastleggen vereist. Dit soort wijzigingen vragen veel tijd voor een goede integratie in de dossiers.’ Ondanks de uitdagingen op gebied van capaciteit concludeert Marinus terugkijkend op het afgelopen jaar dat het team in staat is geweest om kwalitatief en kwantitatief te groeien en het evenwicht goed te bewaren.

Slimmer werken

Om de tijdsbesteding beheersbaar te houden blijft de organisatie zoeken naar manieren om slimmer en efficiënter te werken. Voorbeelden daarvan zijn het ontwikkelen van een eigen planningstool samen met Growteq, het gebruik van

Datasnipper en het proces dat in gang gezet is om alle correspondentie af te handelen via één digitaal kanaal. ‘Als je groter wordt is het van belang om uniform te werken. Minder mailen, meer delen. Ik verwacht dat we de komende jaren die lijn zullen doorzetten. Door verdere automatisering zal veel arbeidsintensief werk wegvallen. Deze vrijgespeelde tijd kunnen we weer inzetten om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren. En daarnaast zorgen geautomatiseerde tools er ook voor dat de foutkans afneemt.’



Audit Quality Indicators

De meeste Audit Quality Indicators (AQI's) die in dit transparantieverslag zijn vermeld, hebben betrekking op het proces van controleopdrachten en niet op opdrachtniveau. De data op opdrachtniveau zijn beschikbaar voor verdere interne analyse, maar de interpreteerbaarheid zowel intern als extern blijkt moeilijk te zijn. Daarom kiezen wij ervoor om in dit transparantieverslag geen verdere AQI's op opdrachtniveau op te nemen. Collega Wilbert Snoei publiceerde met een co-auteur een artikel over de interpreteerbaarheid van AQI's op opdrachtniveau, wat we graag aanbevelen als achtergrondinformatie bij de overwegingen bij dit transparantieverslag (<https://mab-online.nl/article/62240/>).

Met ingang van 1 september 2022 wordt voor iedere afgeronde wettelijke controleopdracht een vragenlijst met circa 70 datapunten aangeleverd bij de toezichthouder AFM in het kader van het directe Wta-toezicht. Wij zijn nog aan het onderzoeken of vanuit deze uitvraag van datapunten geschikte AQI's kunnen worden samengesteld, welke meer inzicht geven in de kwaliteit op opdrachtniveau.

De volgende Audit Quality Indicators worden in dit transparantieverslag achtereenvolgens opgenomen en toegelicht:

- ▶ Aantal afgegeven verklaringen
- ▶ Urenbesteding
- ▶ Data Vaktechniek en Compliance (zie hoofdstuk Commissie Kennis & Kwaliteit)

Aantal afgegeven verklaringen

Deze indicator geeft aan hoeveel verklaringen er gemiddeld per externe accountant zijn afgegeven. Iedere externe accountant heeft een gemengde portefeuille met de verschillende typen assuranceopdrachten die ook relatief klein kunnen zijn. In 2023 zal (onder gelijkblijvende omstandigheden) sprake zijn van 10 externe accountants.

AQI - Aantal afgegeven verklaringen	2022	2021
In het boekjaar afgegeven verklaringen	341	312
<i>Wettelijke controleopdrachten</i>	198	171
<i>Vrijwillige controleopdrachten</i>	88	85
<i>Beoordelingsopdrachten</i>	22	32
<i>NOW opdrachten</i>	33	22
Aantal extern accountants	10	9
Gemiddeld aantal afgegeven verklaringen in boekjaar per externe accountant	34	32

Audit Quality Indicators

Urenbesteding op controleopdrachten

Deze indicator geeft aan hoe de tijd van externe accountants verdeeld is over het aantal opdrachten. Het verschil tussen indicator (1) en (2) is dat bij eerstgenoemde niet alleen de uren van externe accountants zijn meegenomen, maar ook van de senior manager. In de praktijk vult een senior manager namelijk een gedeelte van de rol van de extern accountant in, gegeven zijn of haar groeipad en ervaring. We streven daarin naar een gemiddeld percentage van 15% voor seniorfuncties en 10% voor externe accountants.

De medewerkers in de Audit & Assurance praktijk hebben 94% (2021: 94%) van hun uren besteed aan assurancewerkzaamheden. Wij verwachten dat deze focus op assurancewerkzaamheden een grotere mate van deskundigheid daarin weerspiegelt. In 2022 is de focus op assurancewerkzaamheden ongewijzigd gebleven. Gezien het hoge percentage bestede uren aan assurancewerkzaamheden is een verdere toename van dit percentage ook niet te verwachten.

AQI - Urenbesteding op controleopdrachten 2022 2021

	2022	2021
Aantal uur besteed aan controleopdrachten	76.420	71.393
(1) Aantal uur door seniorfuncties besteed aan controleopdrachten	10.355	9.974
Percentage aantal uur door seniorfuncties besteed aan controleopdrachten t.o.v. totaal aantal uur besteed aan controle op deze opdrachten	14%	14%
(2) Aantal uur door externe accountants besteed aan controleopdrachten	6.534	5.560
Percentage aantal uur door externe accountants besteed aan controleopdrachten t.o.v. totaal aantal uur besteed aan controle op deze opdrachten	9%	8%
Gemiddeld aantal controle-uren per FTE	1.098	1.066



VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE

- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*



ACCOUNTANCY

Audit & Assurance - Commissie Kennis & Kwaliteit

Inleiding

Het leveren van kwaliteit staat binnen Visser & Visser hoog in het vaandel. Dagelijks streven wij naar het nóg beter uitvoeren van onze dienstverlening. Om de kwaliteit van onze controles steeds weer te verbeteren investeren we voortdurend in opleiding van medewerkers. Zowel op het gebied van vaktechnische kennis en vaardigheden, gedragsaspecten en het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde toepassing van controlemiddelen. Met dit verslag willen wij inzicht geven in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar, de vorderingen die zijn gemaakt om de kwaliteit van onze werkzaamheden te verbeteren en een vooruitblik geven naar het komende jaar.

Wat is onze visie op kwaliteit en kwaliteitsmanagement

Kwaliteit van onze assuredienstverlening begint bij het uitvoering geven aan opdrachten die voldoen aan de controlestandaarden en overige wet- en regelgeving. De Commissie Kennis & Kwaliteit heeft als doel een stelsel van kwaliteitsbeheersing op te zetten die borgt dat voldaan wordt aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de kwaliteit van de dienstverlening steeds te verbeteren. Vanuit de Commissie Kennis & Kwaliteit wordt daaraan bijgedragen door een lerende omgeving te creëren en teams te ondersteuning in de uitvoering van opdrachten.

Naast het voldoen aan wet- en regelgeving bestaat kwaliteit ook uit het voldoen aan de verwachtingen van en toegevoegde waarde leveren aan onze stakeholders. Als Visser & Visser

zetten wij graag een stap verder, waarmee wij de verwachtingen van onze klanten en andere stakeholders op een positieve manier weten te overtreffen. Bij alle vormen van dienstverlening aan onze assuranceklanten staan de fundamentele beginselen professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid voorop.

Op basis van onze visie op kwaliteit zijn onder andere de volgende maatregelen binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing aanwezig:

- ▶ Procedure van klant- en opdrachtacceptatie, waarbij wordt bewaakt dat de juiste klanten en opdrachten worden geaccepteerd en gecontinueerd vanuit het oogpunt van risico management, maar ook op basis van beschikbare (kwantitatieve en kwalitatieve) capaciteit van medewerkers.
- ▶ Procedures voor het waarborgen van risico's uit hoofde van objectiviteit en onafhankelijkheid. Ten aanzien van onafhankelijk voor de discipline Audit & Assurance wordt hier in de paragraaf Ethiek & onafhankelijkheid verder op ingegaan.
- ▶ Uniforme uitvoering van assuranceopdrachten op basis van onze audit methodologie zoals beschreven in het Handboek Audit & Assurance met toepassing van daarop gebaseerde hulpmiddelen.



36

Audit & Assurance - Commissie Kennis & Kwaliteit

De Commissie Kennis & Kwaliteit draagt hieraan bij door het verzorgen van interne trainingen, audit meetings en beschikbaar stellen van templates die een uniforme uitvoering en de kwaliteit bevorderen. Naast het aanwijzen van onderwerpen voor verplichte consultatie een laagdrempelige mogelijkheid bieden voor vrijwillige consultaties.

Binnen de verschillende disciplines worden diverse kwaliteitsmaatregelen getroffen. Voor Audit & Assurance wordt hier in de paragraaf Kwaliteitsmaatregelen nog verder op ingegaan.

Ten aanzien van de bevindingen en uitkomsten van de interne kwaliteitsonderzoeken en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen wordt jaarlijks gerapporteerd aan zowel de disciplineleiding als aan de compliance officer. Daarbij wordt geëvalueerd of er aanwijzingen zijn voor structurele tekortkomingen, op basis waarvan aanbevelingen worden gedaan voor de te nemen maatregelen. Verderop in dit verslag wordt ingegaan op de resultaten van de kwaliteitsonderzoeken.

Personele bezetting

Een voldoende personele bezetting van de Commissie Kennis & Kwaliteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, is een belangrijke pijler voor hele stelsel van kwaliteitsbeheersing. De Commissie Kennis & Kwaliteit wordt gevormd vanuit de grootste disciplines: Accountancy, Audit & Assurance, Fiscaal en Salaris &

HR. Alle leden van de commissie zijn senior beroeps-beoefenaren. Tot 2021 waren de leden voornamelijk parttime werkzaam voor de commissie. In 2022 hebben wij de commissie uitgebreid met twee leden die full time werkzaam zijn op het gebied van Compliance en Vaktechniek.

Doordat een deel van de leden van de Commissie Kennis & Kwaliteit zelf ook werkzaam zijn in de praktijk zorgt dit voor een goede verbinding met de praktijk en het signaleren van dilemma's en onderwerpen die aandacht nodig hebben. Hiermee is de kwaliteitsbeheersing niet iets van een afdeling of commissie, maar is iedereen in de praktijk hier actief bij betrokken.

AQI - Vaktechniek en Compliance	2022	2021
Aantal uur besteed door vaktechniek en compliancefunctie	5.381	5.269
Aantal uitgevoerde interne en externe consultaties op het gebied van verslaggeving en controle (gespecificeerd naar aard)	74	63
<i>Verslaggeving</i>	14	35
<i>Assurance</i>	25	9
<i>WWFT</i>	1	3
<i>NOW</i>	33	14
<i>Overige</i>	1	2
Aantal dossiers met betrokkenheid van een IT-auditor	39	42



VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE

- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*



ACCOUNTANCY

Audit & Assurance - Commissie Kennis & Kwaliteit

Kennis en vaardigheden

Het op peil houden en verder ontwikkelen van het kennisniveau is voor ons van groot belang. Enerzijds bepaalt dit in belangrijke mate de kwaliteit die wij met onze dienstverlening leveren. Anderzijds zijn onze medewerkers gedreven om zichzelf te blijven ontwikkelen en vormen intellectuele uitdaging en groeikansen een belangrijke 'bindingsfactor'.

Commissie Kennis & Kwaliteit organiseert jaarlijks vaktechnische bijeenkomsten en interne trainingen, waar onder meer belangrijke actualiteiten en ontwikkelingen worden behandeld of onderwerpen die vanuit de kwaliteitstoetsingen als aandachtspunt naar voren zijn gekomen.

Onze afdeling HR heeft in samenwerking met opleidingsinstituut Avans+ een opleidingsplan ontwikkeld, dat onze medewerkers trainingen aanbiedt op inhoudelijk (vaktechnisch) gebied om de vaktechnische kennis op peil te houden of op de ontwikkeling van soft skills. Vanuit de leerdoelen kunnen medewerkers vervolgens een keuze maken uit de aangeboden leeractiviteiten. Hierbij worden jaarlijks enkele organisatie-doelen geformuleerd waarvoor trainingen worden aangeboden.

Voor de discipline Audit & Assurance worden periodiek audit-meetings georganiseerd waar thematisch theorie en praktijk worden behandeld en waar uiteraard aandacht is voor relevante ontwikkelingen op het gebied van verslaggeving en controle.

Daarnaast beschikt Visser & Visser over een intern nieuwskanaal waar vanuit Commissie Kennis & Kwaliteit de vaktechnische ontwikkelingen gecommuniceerd worden. Via deze weg worden niet uitsluitend externe actualiteiten gedeeld, maar krijgen ook interne aandachtspunten, verdiepingen op onderwerpen, onderzoek dat door collega's is uitgevoerd en dergelijke zaken hierin een plaats.

Ook extern vindt het delen van kennis plaats. Diverse leden van de Commissie Kennis & Kwaliteit publiceren, doceren of verzorgen trainingen en organiseren bijeenkomsten voor netwerkorganisaties.

Kwaliteit

In het kader van de kwaliteit is het essentieel dat niet uitsluitend de kwaliteit aan de voorkant (het kennisniveau van medewerkers) wordt gestimuleerd. Minstens zo belangrijk is het borgen van de daadwerkelijke kwaliteit van de dienstverlening. Hiertoe worden door Commissie Kennis & Kwaliteit de volgende activiteiten geïnitieerd:

- ▶ het uitvoeren van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), waarmee de kwaliteit van de werkzaamheden vóór afgifte van een verklaring wordt getoetst;
- ▶ het uitvoeren van interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's), waarmee de kwaliteit van de werkzaamheden wordt getoetst na afgifte van een verklaring;



38

Audit & Assurance - Commissie Kennis & Kwaliteit

- ▶ het uitvoeren van thema-OKB's op relevante en/of actuele onderwerpen waarmee de kwalitatieve inhoud van specifieke onderdelen in dossiers wordt bewaakt en gestimuleerd;
- ▶ het rapporteren van bevindingen van interne kwaliteitsonderzoeken en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen aan zowel de disciplineleiding als aan de compliance officer;
- ▶ het actueel houden van de aanwezige handboeken;
- ▶ het bevorderen van kwaliteit door middel van verplichte (op onderdelen) of vrijwillige consultatie bij de commissie Kennis & Kwaliteit, dan wel het faciliteren van inzet van een externe deskundige;
- ▶ het benoemen van specifieke punten waar zekere risico's bestaan (o.a. vanuit marktontwikkelingen/actualiteiten) en daar direct op inspelen door bijvoorbeeld verplichte consultaties;
- ▶ het kennisnemen van uitingen van externe toezichthoudende organen en deze implementeren in de eigen organisatie en waar mogelijk verbeteringen doorvoeren.

Ontwikkelingen 2022

- ▶ Evenals voorgaand jaar is door de Commissie Kennis & Kwaliteit energie gestoken in het faciliteren van de medewerkers voor het uitvoering geven aan de controle-

werkzaamheden van de verantwoording van de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) en de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL). In 2022 bestond dit vooral uit het updaten van de verlengde maatregelen en het behandelen van vaktechnische vragen uit de praktijk. Om de kwalitatieve uitvoering van de werkzaamheden te borgen hebben wij updates verzorgd ten aanzien van de werkprogramma's en templates en heeft voor de afgifte van het accountantsproduct voor de NOW verantwoording een kwaliteitstoetsing (OKB) op het dossier plaatsgevonden.

- ▶ Aandacht voor frauderisico's en continuïteit zijn twee belangrijke aandachtsgebieden bij de controle van een jaarrekening. In 2021 was het onderwerp continuïteit opgenomen in het opleidingsprogramma. In 2022 heeft een thema-onderzoek plaatsgevonden op het onderwerp frauderisico(factoren). De uitkomst van het thema-onderzoek is vervolgens gepresenteerd en behandeld tijdens een audit-meeting.
- ▶ In 2022 is veel aandacht besteed aan de implementatie van de herziene standaard 315 (NV COS). Naast het overdagen van theoretische kennis zijn de vaardigheden getraind in de vorm van workshops, waarbij getraind is op het scherp en duidelijk formuleren van risicofactoren en hieruit volgende risico's voor de financiële verslaggeving.





VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE

- ▶ Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos
- ▶ Audit Quality Indicators
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ Opdrachtverloop
- ▶ Kwaliteitsmaatregelen
- ▶ Kwaliteitstoetsingen
- ▶ Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer
- ▶ Schendingen
- ▶ Meldingen Compliance Officer
- ▶ Extern toezicht
- ▶ Verklaring beleidsbepalers



ACCOUNTANCY

Audit & Assurance - Commissie Kennis & Kwaliteit

- ▶ Verder is eind 2022 gestart met een themagericht kwaliteitsonderzoek hoe de implementatie van de herziene standaard zijn weerslag heeft gekregen in de dossiervorming.
- ▶ In 2022 is eveneens veel energie gestoken in het ontwikkelen van een handreiking en huisstijl ten aanzien van het rapporteren over onze werkzaamheden ten aanzien van fraude en continuïteit in de controleverklaring.
- ▶ In 2023 zullen we ervaring gaan opdoen met het rapporten over de onderwerpen fraude & continuïteit in de controleverklaring. Om de praktijk hierin te ondersteunen zullen pilots worden uitgevoerd. Vervolgens zullen we nagaan welke maatregelen in het kwaliteitsstelsel nodig zijn om de kwaliteit van de rapportages te borgen.
- ▶ Het onderwerp Environmental, Social en Governance (ESG) en duurzaamheid staat opnieuw op de agenda voor 2023. Na een kennismaking met het onderwerp door de hele praktijk in 2022, door een externe spreker tijdens onze Quality kick off, zal dit onderwerp in het opleidingsplan 2023 verder worden opgenomen. Met de komst van de Europese verplichting voor duurzaamheidsrapportage (de CSRD) is duurzaamheid niet langer vrijblijvend en zal dit ook gevolgen hebben voor de lange termijndoelstellingen van onze opdrachtgevers. De accountant kan hierin een rol vervullen in het voorzien van betrouwbare duurzaamheidsinformatie. De ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving worden op de voet gevolgd.
- ▶ Structureel (meerjaren)plan voor opleiding en training voor het identificeren en inspelen op frauderisicofactoren, WWFT-risico's en corruptierisico's.

Vooruitblik 2023

Voor het jaar 2023 is door Commissie Kennis & Kwaliteit een jaarplan ontwikkeld. Een aantal belangrijke speerpunten hieruit zijn:

- ▶ In 2023 zullen opnieuw oorzakenanalyses en themagerichte onderzoeken worden uitgevoerd. Deze onderzoeken zullen primair worden gebaseerd op de uitkomst van intern en extern uitgevoerde kwaliteitstoetsingen van dossiers 2022 (waarvan de toetsing in het najaar 2022 is uitgevoerd). Er zullen verdiepingsinterviews worden afgenomen met de betrokken extern accountants en managers, waarin de bevindingen vanuit de kwaliteitstoetsingen worden besproken en verdiept. De oorzaakanalyse zal vervolgens aanleiding zijn voor een analyse van mogelijke verbeterpunten van onze auditkwaliteit.



40

- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*

Opdrachtverloop

Opdrachtaanvaarding

In het kader van deskundigheid, onafhankelijkheid en integriteit worden nieuwe assuranceopdrachten expliciet besproken in de disciplinevergadering van Audit & Assurance. Dit gebeurt zelfstandig en onder eigen verantwoordelijkheid, waarbij gelet wordt op de betrouwbaarheid en de moraal van de cliënt. Bovendien mag de tariefstelling voor assuranceopdrachten niet leiden tot beperkingen in de noodzakelijk uit te voeren werkzaamheden. In de directievergadering wordt besloten de opdracht al dan niet te accepteren. Uitsluitend worden cliënten en opdrachten geaccepteerd die voldoen aan de door zowel wet- en regelgeving als de organisatie gestelde normen. Hierbij worden de opdrachtvoorwaarden bij jaarrekeningcontroleopdrachten conform de 53 maatregelen overeengekomen met het hoogst toezichthoudend orgaan van de cliënt.

De kolom 'Opdrachtaanvaarding' geeft aan welk aantal nieuwe opdrachten ten opzichte van het kalenderjaar 2021 in 2022 zijn aanvaard.

Opdrachtverloop	Opdracht- aanvaarding	Opdracht- continuatie	Opdracht- beëindiging
Wettelijke controles	32	202	9
Vrijwillige controles	6	97	10
Beoordelings- opdrachten	1	27	11
Totaal	39	326	30

Opdrachtcontinuatie

In de disciplinevergadering van Audit & Assurance wordt voor aanvang van het nieuwe controleseizoen gesproken over de opdrachtcontinuering van de bestaande controleopdrachten. In deze directievergadering komen onder andere de vergoeding van de controleopdrachten en andere relevante zaken aan de orde die een eventuele opdrachtcontinuatie in de weg kunnen staan. De continuering van de huidige controlecliënten zijn op de disciplinevergaderingen van juni 2022 en september 2022 besproken en vastgesteld.

Opdrachtbeëindiging

In het afgelopen jaar zijn enkele opdrachten om uiteenlopende redenen beëindigd. Deze beëindigingen zijn niet het gevolg geweest van kwaliteitsaspecten rondom de controleopdracht. De kolom 'Opdrachtbeëindiging' geeft weer welke opdrachten in kalenderjaar 2021 zijn uitgevoerd, en in kalenderjaar 2022 niet meer zijn gecontinueerd.

Indien ons kantoor of een controlecliënt de overeenkomst tot het verrichten van een wettelijke controle over een bepaald boekjaar tussentijds beëindigt, dient dit onverwijld door zowel het bestuur van de controlecliënt als de externe accountant te worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In 2022 is geen sprake geweest van tussentijdse beëindiging van een wettelijke controle-opdracht.

- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*

Kwaliteitsmaatregelen

In de kwaliteitsbewuste cultuur die wij nastreven is niet alleen het bevorderen en stimuleren van kwaliteit van belang, maar ook het toezien hierop. Daarom is een belangrijk onderdeel binnen het interne kwaliteitscontrolesysteem van de discipline Audit & Assurance de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (hierna te noemen: (O)OKB).

Het percentage (O-)OKB's ten opzichte van het aantal uitgevoerde controleopdrachten betreft 32% (2021: 38%).

Bij de selectie van OKB's is voornamelijk rekening gehouden met nieuwe controle- en beoordelingsopdrachten en opdrachten met een verhoogd risicoprofiel. Daarnaast kan een (O)OKB als maatregel ingezet worden bij het voordoen van een bedreiging in de onafhankelijkheid, zoals langdurige betrokkenheid of samenloop van dienstverlening.

KWALITEITSBEOORDELINGEN

66
OKB's
uitgevoerd
(2021: 78)

Een OKB heeft ten doel te beoordelen of de accountant in redelijkheid tot het oordeel heeft kunnen komen en vormt als zodanig een belangrijke waarborg voor de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Een OKB wordt intern uitgevoerd door een niet bij de opdracht betrokken externe accountant.

32
O-OKB's
uitgevoerd
(2021: 21)

Jaarlijks worden op basis van non-assurance fees, samenloop van soorten dienstverlening of langdurige betrokkenheid controle- en beoordelingsopdrachten geselecteerd voor een O-OKB vanwege het bestaan van een onafhankelijkheidsrisico.

32
Thema-OKB's
uitgevoerd
(2021: 45)

Vanuit onze Thematic Audit Learning Cycle (TALC) worden dossiers op specifieke thema's getoetst: de Thema-OKB. Vervolgens worden de generieke bevindingen en verbetervoorstellen uit de Thema-OKB in een auditmeting met de hele praktijk gedeeld.

▶ Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos

▶ Audit Quality Indicators

▶ Commissie Kennis & Kwaliteit

▶ Opdrachtverloop

▶ Kwaliteitsmaatregelen

▶ **Kwaliteitstoetsingen**

▶ Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer

▶ Schendingen

▶ Meldingen Compliance Officer

▶ Extern toezicht

▶ Verklaring beleidsbepalers

Kwaliteitstoetsingen

Intern kwaliteitsonderzoek (IKO)

Jaarlijks worden intern kwaliteitsonderzoeken (IKO's, ook wel interne reviews) uitgevoerd op (wettelijke en vrijwillige) controle- en beoordelingsopdrachten. Met een IKO wordt de kwaliteit van het dossier getoetst na afgifte van de verklaring.

De uitkomsten van de IKO's worden besproken, gewogen en definitief vastgesteld in een meeting met alle kwaliteitsbeoordelaars en medewerkers van Vaktechniek Audit & Assurance. Op deze wijze vindt een objectieve en uniforme weging van bevindingen plaats.

Relevante onderwerpen die naar voren komen uit de uitgevoerde IKO's krijgen opvolging in bijvoorbeeld het interne trainingsprogramma of andere kwaliteitsbevorderende maatregelen zoals verduidelijking van Hanboeken of instructies.

Wij zijn een lerende organisatie. Voor dossiers die als onvoldoende zijn beoordeeld heeft een individueel gesprek

plaatsgevonden met de externe accountant is een herstelplan uitgevoerd. De herstelwerkzaamheden hebben aangetoond dat in geen van de gevallen sprake was van onontdekte materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

Extern kwaliteitsonderzoek

▶ In 2022 is een extern kwaliteitsonderzoek uitgevoerd door de Auditdienst Rijk voor een uitgevoerde subsidiecontrole. Door de Auditdienst Rijk is geconcludeerd dat de controle toereikend is uitgevoerd.

▶ Daarnaast heeft de AFM onze organisatie geselecteerd voor een onderzoek naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij wettelijke controles. De uitkomsten van dit onderzoek zijn in maart 2023 in concept gedeeld. De rode draden uit het onderzoek zullen op een later moment in een publiek rapport worden gedeeld.

Kwaliteitsonderzoek	2022			2021		
	Totaal	Voldoende	Onvoldoende	Totaal	Voldoende	Onvoldoende
Aantal uitgevoerde interne kwaliteitsreviews (IKO)	19	14	5	8	7	1
Aantal uitgevoerde externe kwaliteitsreviews	1	1	-	-	-	-

▶ Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos

▶ Audit Quality Indicators

▶ Commissie Kennis & Kwaliteit

▶ Opdrachtverloop

▶ Kwaliteitsmaatregelen

▶ Kwaliteitstoetsingen

▶ **Medewerkers aan het woord:**
Marcha van Meer

▶ Schendingen

▶ Meldingen Compliance Officer

▶ Extern toezicht

▶ Verklaring beleidsbepalers

Medewerker aan het woord: Marcha van Meer

Samen leren en ontwikkelen



Marcha van Meer is sinds vorig jaar Adviseur Leren & Ontwikkelen bij Visser & Visser. Doel is om de bestaande trajecten binnen Visser & Visser om te zetten in ontwikkelpaden. ‘Zodat er meer structuur

komt en collega’s precies weten wat ze moeten doen om te komen op de plek die ze willen bereiken.’

Na een afwisselende carrière in het onderwijs en als opleidingsmanager bij Avans+ kwam Marcha vorig jaar bij Visser & Visser werken. Ze wilde zelf ontwikkelen en ging een master Strategisch Management doen. ‘Visser & Visser was onderdeel van de doelgroep die ik voor mijn onderzoek interviewde. Tijdens die gesprekken merkte ik al snel dat de klik er was met de organisatie, de mensen en de ideeën op gebied van leren en ontwikkelen.’

Samen leren

Die ideeën verder uitbouwen en opzetten is waar Marcha de overstap voor maakte. ‘We werken in een organisatie met PE-plichtigen, er is een jaarlijks facultatief opleidingsprogramma en daarnaast nog de Visser & Visser Academy voor young professionals en medewerkers die willen toegroeien naar een leidinggevende rol. Al deze bestaande trajecten willen we onderbrengen in groeipaden, waarmee we eenduidiger gaan werken. En daardoor ook meer met elkaar samenwerken en van elkaar leren.’

Marcha constateert dat er, naast aandacht voor vakinhoud, steeds meer aandacht is voor ontwikkeling op vaardigheden. ‘Dat is een trend waar wij als kantoor op proberen in te spelen. Het past ook goed bij onze strategie. Het ontwikkelen van een professioneel kritische instelling en de gespreksvaardigheden die daarbij horen krijgen een meer prominente plek in de opleidingsmogelijkheden die we aanbieden. Een bijkomende ontwikkeling op het gebied van opleiding en ontwikkeling betreft de vorm ervan. Waar in het verleden de nadruk lag op eenzijdige informatieverstrekking tijdens trainingen, ligt de huidige focus in toenemende mate op het bevorderen van samenwerking. Aan ons de opdracht om onze trainingsprogramma's aan te passen en te vernieuwen, om op die manier beter aan te sluiten bij de huidige ontwikkelingen en behoeften van onze medewerkers.’

Opleiding & Ontwikkeling	2022	2021
Aantal uur scholing totaal	13.268	12.266
<i>Reguliere opleiding</i>	9.129	9.236
<i>Permanente educatie</i>	4.139	3.030
Aantal uur permanente educatie per FTE	59	45
Aantal auditmeetings	7	7

① VISSER & VISSER
CORPORATE

⚙️ STRATEGIE DISCIPLINES

🔍 **AUDIT & ASSURANCE**

- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos*

- ▶ *Audit Quality Indicators*

- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*

- ▶ *Opdrachtverloop*

- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*

- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*

- ▶ *Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer*

- ▶ *Schendingen*

- ▶ *Meldingen Compliance Officer*

- ▶ *Extern toezicht*

- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*

📁 ACCOUNTANCY

Samen leren en ontwikkelen

Energie uit je werk halen

Het bevorderen van samenwerken en kennisdeling heeft een prominente plek op de agenda van Visser & Visser. 'We kijken op dit moment naar de mogelijkheid om collega's van verschillende vestigingen en disciplines te laten samenwerken. Zodat je kennis van elkaar meekrijgt, maar collega's ook de kans geeft om te ontdekken waar hun interesse ligt. We zijn zo'n brede organisatie, dat er ook heel veel mogelijkheden liggen voor collega's om te onderzoeken waar en hoe ze de meeste energie uit hun werk kunnen halen.'

Voor Marcha is het wel duidelijk waar ze de meeste energie uit haalt. 'Ik vind het begeleiden van mensen het mooiste om te doen. Collega's helpen te ontdekken wat hun ambitie is en wat bij hen past. Je werkt samen toe naar een positief eindresultaat, en dat levert vaak blije gezichten op.' Dit blijkt ook uit de scores van het medewerkersonderzoek zoals dit voor het laatste eind 2021 is uitgevoerd.



Visser & Visser Audit en Assurance



BEVOLOGENHEID

BETROKKENHEID

WERKGEVERSCHAP

WERKSFEER

▶ Medewerkers aan het woord:
Marinus van den Bos

▶ Audit Quality Indicators

▶ Commissie Kennis & Kwaliteit

▶ Opdrachtverloop

▶ Kwaliteitsmaatregelen

▶ Kwaliteitstoetsingen

▶ Medewerkers aan het woord:
Marcha van Meer

▶ **Schendingen**

▶ Meldingen Compliance Officer

▶ Extern toezicht

▶ Verklaring beleidsbepalers

Schendingen

Alle handelingen door medewerkers die in strijd zijn met het kwaliteitsbeleid of het stelsel van kwaliteitsbeheersing worden als schending aangemerkt. De compliance officer informeert de directie periodiek over de geregistreerde schendingen en adviseert over te nemen maatregelen, zoals:

- ▶ aanscherping van de procedures;
- ▶ aanpassing van interne regelgeving;
- ▶ gesprekken met betrokkenen om hen nog eens op de regelgeving te wijzen;
- ▶ eventuele maatregelen jegens personen.

Jaarlijks wordt een overzicht opgesteld van de schendingen inclusief de gegeven opvolging. De schendingen zijn besproken met de disciplineleiding Audit & Assurance. Zoals zichtbaar geven de geconstateerde schendingen geen aanleiding tot aanpassing van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Terugkerende onderwerpen worden gedeeld tijdens onder andere audit meetings, waarbij intern aandacht worden gevraagd voor het (volledig) melden van schendingen en het belang hiervan: niet gericht op het 'straffen' van fouten, maar het met elkaar leren waar het beter kan én moet.

Type schending	2022	2021	Gegeven opvolging schendingen
Onvoldoende controledocumentatie en/of controle-informatie	5	1	Vanuit de IKO's 2022 (boekjaren 2021) zijn vijf dossier als onvoldoende beoordeeld. Opvolging hiervan bestaat uit eventuele aanpassing of verbeteringen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing en maatregelen op het niveau van de betreffende dossiers.
Niet naleving wet- en regelgeving	1	-	Betreft een onvolledige WNT verantwoording waarbij een assurance verklaring is afgegeven. Voor het specifieke dossier zijn de benodigde herstelwerkzaamheden uitgevoerd. Om herhaling in de toekomst te voorkomen zal een generiek werkprogramma worden ontwikkeld ter bevordering van een uniforme werkwijze.
Totaal	6	1	

Daarnaast is als gevolg van niet tijdig afgewikkelde proces-workflows sprake van schendingen voor het niet tijdig sluiten van de dossiers binnen de daarvoor geldende 60 dagen termijn. Met behulp van logging is door afdeling Vaktechniek vastgesteld dat er na de 60 dagen termijn geen wijzigingen hebben plaatsgevonden op de te laat gesloten dossiers. De betreffende medewerkers zijn aangesproken op het monitoren van hun workflows en tijdige afwikkeling hiervan in de hun ter beschikking staande procescockpit.

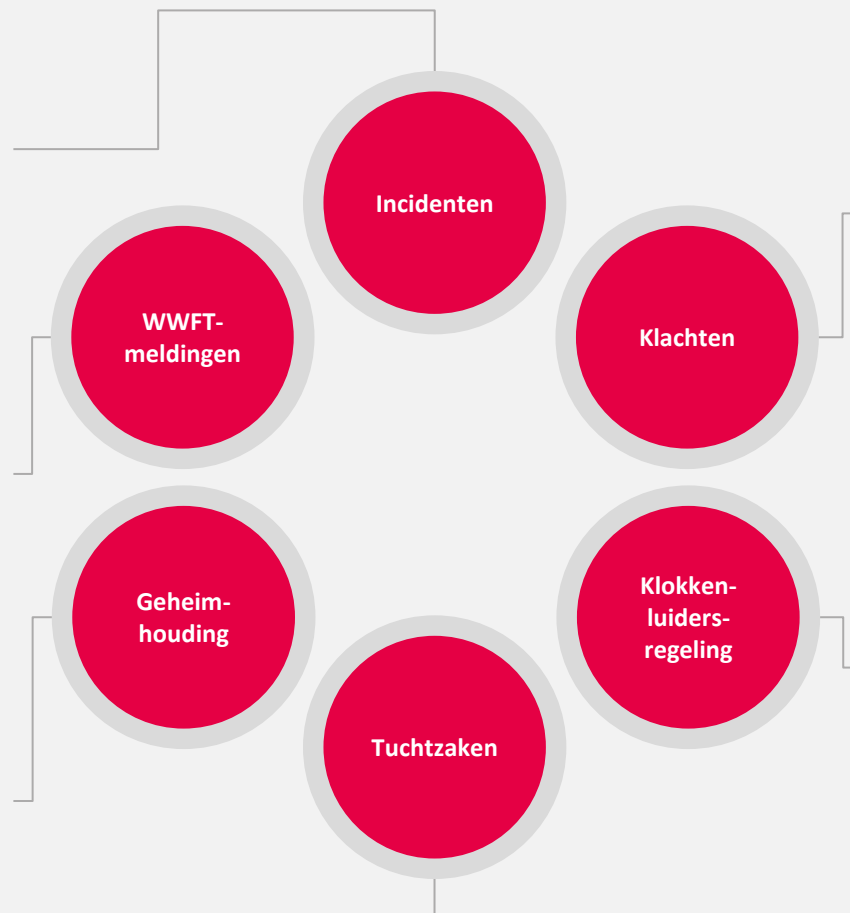
- ▶ Medewerkers aan het woord: *Marinus van den Bos*
- ▶ Audit Quality Indicators
- ▶ Commissie Kennis & Kwaliteit
- ▶ Opdrachtverloop
- ▶ Kwaliteitsmaatregelen
- ▶ Kwaliteitstoetsingen
- ▶ Medewerkers aan het woord: *Marcha van Meer*
- ▶ Schendingen
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ Extern toezicht
- ▶ Verklaring beleidsbepalers

Meldingen bij de compliance officer

Bij een incident gaat het om de betrokkenheid van ons kantoor en/of medewerkers bij strafbare feiten en wetsovertredingen die het vertrouwen in onze organisatie of in de financiële markten kunnen schaden. Zowel in het boekjaar 2022 als in het boekjaar 2021 zijn bij de compliance officer geen incidenten bekend.

De Wwft staat voor Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. In 2022 zijn er 2 meldingen ontvangen (2021: 4) welke met name betrekking hebben op ongebruikelijke transacties in de vorm van contante opnamen en ontvangsten.

Onze accountants en medewerkers nemen de geheimhoudingsregels vanuit de beroepsorganisatie in acht. Gedurende het verslagjaar zijn geen meldingen of signalen bij de compliance officer binnengekomen, die aanleiding geven om te veronderstellen dat regels omtrent geheimhouding zouden zijn overtreden.



In 2022 zijn 37 klachten intern geregistreerd (2021: 16), welke met name betrekking hebben op hoogte van de factuur en gemaakte fouten door één van onze medewerkers en onrechtmatig handelen. Voor 2022 is een actieplan opgesteld om onderdelen van onze dienstverlening (kwalitatief) tegen het licht te houden en waar nodig te verbeteren. Mocht u klachten hebben over onze dienstverlening, u kunt uw klacht kenbaar maken via: klacht@visser-visser.nl.

Binnen Visser & Visser kennen we een klokkenluidersregeling welke ook op de website staat vermeld. In zowel 2022 als 2021 is er geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling.

In het afgelopen jaar zijn bij de compliance officer geen tuchtzaken bekend ten aanzien van het assurededomein.



VISSER & VISSER
CORPORATE



STRATEGIE DISCIPLINES



AUDIT & ASSURANCE

- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marinus van den Bos*
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord: Marcha van Meer*
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*



ACCOUNTANCY

Extern toezicht

Meldingen AFM

De compliance officer verzorgt de verplichte meldingen aan de Autoriteit Financiële markten (AFM) en de wijzigingen in de vergunningsgegevens in het AFM-register. De meldingen en wijzigingen aan de AFM betreffen onder andere het inschrijven van externe accountants, mutaties in de (mede)beleidsbepalers, mutaties in de vestigingen en het melden van tussentijdse beëindigingen van wettelijke controle-opdrachten.

In 2022 hebben zes meldingen plaatsgevonden. De aard van de meldingen zien op de inschrijving van twee externe accountants, het uitschrijven van een externe accountant, het wijzigen van twee kantooradressen en het toetreden van een medebeleidsbepaler.

AFM toezicht

Visser & Visser valt onder het toezicht van de AFM. De AFM houdt toezicht op de naleving van de bij en krachtens de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) gestelde eisen. De AFM Monitor Accountantsorganisaties één van de toezichtsinstrumenten die de AFM gebruikt voor het effectief en efficiënt uitvoeren van haar toezichtstaak. Derhalve heeft Visser & Visser Audit en Assurance de informatie verstrekt die benodigd is om de AFM Monitor Accountantsorganisaties 2022 in te vullen. Daarnaast wordt met ingang van 1 september 2022 voor iedere afgegeven controleverklaring in het Wta-domein

een vragenlijst met circa 70 datapunten aangeleverd bij de AFM. Hiermee beoogd de AFM inzicht te verkrijgen in onze organisatie en activiteiten en daarmee het Wta-toezicht af te stemmen op de schaal, activiteiten en risico's van onze organisatie.

Zoals vermeld onder het hoofdstuk Kwaliteitstoetsing heeft de AFM in 2022 een themagericht onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij wettelijke controles. De rode draden uit het onderzoek zullen op een later moment in een publiek rapport worden gedeeld.

NBA

Op grond van artikel 4 van de Verordening op de Kwaliteitsbeoordelingen heeft Visser & Visser Audit en Assurance de vragenlijst NBA Monitoring Accountantspraktijken 2022 ingevuld. De informatie die op basis van deze monitoringvragenlijst wordt verkregen, wordt onder andere gebruikt voor een jaarlijkse selectie van kantoren voor kwaliteitstoetsing. In 2022 hebben er geen kwaliteitstoetsingen plaatsgevonden door de NBA.



- ▶ *Medewerkers aan het woord:*
Marinus van den Bos
- ▶ *Audit Quality Indicators*
- ▶ *Commissie Kennis & Kwaliteit*
- ▶ *Opdrachtverloop*
- ▶ *Kwaliteitsmaatregelen*
- ▶ *Kwaliteitstoetsingen*
- ▶ *Medewerkers aan het woord:*
Marcha van Meer
- ▶ *Schendingen*
- ▶ *Meldingen Compliance Officer*
- ▶ *Extern toezicht*
- ▶ *Verklaring beleidsbepalers*

Verklaring beleidsbepalers

Het bestuur van Visser & Visser Audit en Assurance erkent zijn verantwoordelijkheden voor het inrichten, onderhouden en ontwikkelen van een stelsel van maatregelen inzake kwaliteitsbeheersing.

De opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals in hoofdlijnen beschreven in dit transparantieverlag, voldoen in basis aan de daaraan te stellen eisen. De uitdaging voor ons kantoor is om dit kwaliteitsniveau vast te houden en te verbeteren in deze turbulente markt waar kritisch naar onze beroepsgroep wordt gekeken door het maatschappelijk verkeer en toezichthouders.

Met inachtneming van bovenstaande verklaren wij als beleidsbepalers dat wij het stelsel van kwaliteitsbeheersing hebben geëvalueerd en stellen vast dat:

- ▶ het in dit verslag weergegeven stelsel van kwaliteitsbeheersing van Visser & Visser correct is beschreven en naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- ▶ intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- ▶ het beleid inzake het onderhouden van de vaktechnische kennis en het bijhouden van de ontwikkelingen op het vakgebied van onze partners en medewerkers is gevolgd.

Dordrecht, 6 juni 2023

Bestuur Visser & Visser Audit en Assurance B.V.
Drs. L. (Leo) van der Stelt RA
A. (Arie) Plug RA



Gezien door:

Bestuur Visser & Visser

- ▶ J. (Jaco) Slingerland AA
- ▶ J. (Jan) van Maaren AA
- ▶ A.L. (Arnoud) van den Boogaart
- ▶ W. (Wilco) Schellevis



TRANSPARANTIEVERSLAG

Kwaliteit - Accountancy



Accountants - Stelsel van kwaliteitsbeheersing

De assuranceopdrachten (bijvoorbeeld de controle van de jaarrekening) worden uitgevoerd vanuit Visser & Visser Audit en Assurance BV. Onze samenstelpraktijk voert alle voorkomende non-assuranceopdrachten en bedrijfseconomische advisering uit. De non-assuranceopdrachten betreffen voornamelijk:

- ▶ Samenstellingsopdrachten (NV COS 4410)
- ▶ Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (NV COS 4400N)

De uitvoering van deze opdrachten wordt ondersteund door diverse tools en activiteiten om er voor te zorgen dat de werkzaamheden op een vaktechnisch goede manier worden uitgevoerd. De belangrijkste tools en activiteiten zijn:

- ▶ Handboek kwaliteit
- ▶ Softwaretools als Visionplanner en Caseware
- ▶ Vaktechnische trainingen

Om de kwaliteit van de organisatie verder te brengen zijn in het afgelopen jaar een aantal besluiten genomen:

- ▶ Het aantrekken van een manager Vaktechniek & Compliance. Hierdoor kan er meer aandacht worden besteed aan het verder verbeteren van de kwaliteit. Deze collega kan zich volledig richten op het verder ontwikkelen van de vaktechnische kant van de organisatie.
- ▶ Het uitbreiden van de commissie Kennis & Kwaliteit Accountants met twee collega's van verschillende vestigingen. Hierdoor wordt de continuïteit binnen de commissie verbeterd. Ook wordt de verbinding met de organisatie hiermee vergroot.

Om de werking van ons kwaliteitssysteem te toetsen worden interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's) uitgevoerd door de commissie Kennis en Kwaliteit Accountants. In het afgelopen jaar zijn de uitkomsten van de onderzoeken over het boekjaar 2021 definitief geworden. De IKO's over boekjaar 2022 zijn onderhanden. Hierover zal worden gerapporteerd in het volgende transparantieverlag.

Met name formele gebreken en fouten in de verslaggeving zijn de reden voor een onvoldoende voor een dossier.

Intern kwaliteitsonderzoek (IKO)

	2022		2021	
	Aantal	%	Aantal	%
Voldoende (eventueel met aanbeveling)	23	76,7	18	78,3
Onvoldoende	7	23,3	5	21,7
Totaal	30	100	23	100

Accountants - Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Dit geldt voor zowel het boekjaar 2020 als het boekjaar 2021. De uitkomsten van beide jaren zijn vergelijkbaar met elkaar, al hoewel er procentueel gezien een verschil is. Dit verschil wordt veroorzaakt door het beperkt aantal dossiers waar een meer of minder als onvoldoende beoordeeld dossier een relatief grote verandering in percentage met zich mee brengt.

Om de kwaliteit van de werkzaamheden te verbeteren is een verbeterplan opgesteld. Input voor het plan zijn onder meer de uitkomsten van de IKO's, signalen uit de praktijk en ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Een onderdeel van het verbeterplan is het geven van vaktechnische trainingen voor de collega's waar de uitkomsten van de IKO's als input hebben gediend. Een ander onderdeel van het plan is het aanpassen van interne procedures.



Alleen ga je misschien sneller, maar
samen kom je verder

