

Transparantieverslag Flynth 2020

Een turbulent jaar

Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Kwaliteit in 2020	6
2. Structuur en bestuur van Flynth Holding B.V.	10
3. Cultuur, tone at the top en gedragscode, onafhankelijkheid en objectiviteit	15
4. Medewerkers.....	17
5. De open cultuur	20
6. Financiële gegevens	23
7. Klanttevredenheid en klantarena's	24
Flynth Audit B.V.....	25
Flynth A&A (betreft Flynth Adviseurs en Accountants B.V, Rombou B.V. en Fonkel B.V.)....	34

Voorwoord

Een turbulent jaar, dat geldt zeker voor 2020. Het coronavirus heeft veel veranderingen teweeggebracht. Het werken op kantoor maakte plaats voor thuiswerken, voor veel medewerkers vaak met andere huisgenoten in dezelfde ruimte. Er was geen reistijd en online vergaderen werd het devies. Met het faciliteren van online dag starts binnen de teams werd informeel overleg en regulier werk online gecontinueerd. Maatregelen die bij Flynth zeer snel zijn doorgevoerd aan het begin van de coronacrisis en waarvoor thuiswerkfaciliteiten zijn aangeboden. De opgerichte Coronataskforce adviseerde de raad van bestuur van Flynth doorgaand, waardoor de adviezen van het RIVM snel en passend opgevolgd werden.

Grote flexibiliteit in online werken

Binnen Flynth is in korte tijd online vergaderen gewoon geworden. Hieruit blijkt de grote flexibiliteit van onze medewerkers, maar ook van onze klanten. De afdeling ICT maakte dit mogelijk met inzet van de juiste technieken. In het begin van 2020 werd een aantal van deze technieken ook aangeboden bij het verzorgen van trainingen.

Inhoud van het werk

De inhoud van het werk bleef veelal onveranderd. Echter, de inzet van een robot voor de salarisverwerking en scanboekhouding zijn belangrijke technologische ontwikkelingen binnen Flynth. De invoering van de steunpakketten vanuit de overheid voor ondernemers tijdens de coronacrisis zorgde voor aanvullende en ook nieuwe werkzaamheden. Nieuwe opdrachtsoorten waar de processen, procedures en werkprogramma's op aangepast moesten worden, of volledig nieuw zijn uitgewerkt.

Herijking strategie 2025

In 2020 heeft een herijking van de strategische doelstellingen plaatsgevonden naar aanleiding van de coronapandemie. Gedurende het herbeoordelingsproces van de strategie, met als thema 'Versterken, Vernieuwen en Versnellen', bleek dat aanpassing van de strategie niet nodig was, maar dat de snelheid op een aantal onderdelen aangepast moest worden. Zo is in het kader van Versterken Organisatie de clustering voorbereid die in 2021 wordt geïmplementeerd en zijn de eerste stappen gezet voor het programma Digitale Transformatie. De reeds bestaande kernwaarden Kwaliteitsmarktleiderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co geven ook in deze programma's een belangrijke richting aan de opzet en uitvoering.



In het nemen van wederzijdse verantwoordelijkheid en initiatief en het geven van vrijheid tonen we onze unieke vorm van collegialiteit. Dit noemen we **werkmakerschap**.



We willen elke dag uitblinken in ons vak. Daarom zijn we **kwaliteitsmarktleider**.



We tonen ons commitment naar elkaar, onze klant en onze omgeving in onze ambitie om gezamenlijk resultaat te bereiken. Dit noemen we **Flynth & Co**.

Uitdagingen en antwoorden voor 2021 en verder

In 2020 heeft met de komst van Covid-19 een wijziging van de werkwijze en de soort werkzaamheden plaatsgevonden, zoals hiervoor en in de rest van het verslag ook is opgenomen. Ondanks de voortzetting van de strategie zijn er wel een aantal ontwikkelingen te noemen die van invloed zijn op Flynth. De impact en daarmee de beantwoording door Flynth kunnen per discipline verschillen.

Een algemene ontwikkeling is de krapte op de arbeidsmarkt waardoor het aantrekken en behouden van goede medewerkers steeds lastiger wordt. Het wordt ook wel de 'war on talent' genoemd. Voldoende capaciteit is nodig om de opdrachten op kwalitatief goed niveau (vaktechnisch maar ook tijdig) uit te kunnen voeren. Flynth heeft haar recruitmentcapaciteit uitgebreid en werkt ook aan contacten met hogescholen en universiteiten, onder andere via het aanbieden van afstudeerplaatsen met begeleiding van de hoogleraar werkzaam bij Flynth. Daarnaast is Flynth aanwezig op de Campussen bij open dagen en worden door diverse medewerkers gastlessen verzorgd. Aanvullend worden de merkcampagnes niet alleen gericht op de ondernemers, maar ook op potentiële medewerkers. Mogelijk belangrijker dan het werven van medewerkers is het behouden van medewerkers. Een belangrijke stap daarbij is de onboarding, samen met een groep beginnen binnen Flynth geeft verbondenheid. Ook zijn er leerpaden ontwikkeld, die niet alleen gericht zijn op vakinhoudelijke kennis, maar ook op leiderschap en soft skills. Om de persoonlijke ontwikkeling van iedere medewerker mogelijk te maken en te stimuleren heeft iedere medewerker een performance coach zodat een ieder zijn eigen invulling kan geven aan Werkmakerschap binnen Flynth.

Krapte op de arbeidsmarkt vraagt ook om efficiënte werkprocessen en verder automatiseren en mogelijk robotiseren van werkzaamheden. Op deze wijze kunnen repeterende werkzaamheden sneller worden uitgevoerd en is er meer tijd beschikbaar voor andere opdrachten. Flynth onderzoekt deze mogelijkheden waardoor bijvoorbeeld het jaarwerk van salarisadministraties hoog geautomatiseerd plaatsvindt. Daarnaast worden in de audit veel voorkomende werkzaamheden geautomatiseerd uitgevoerd. Verdere ontwikkelingen worden gestimuleerd, waarvoor ook medewerkers zijn opgenomen in projectteams.

Daarnaast zien wij een verandering inzake de wijze van communicatie en gegevensuitwisseling met de klanten. Digitaal is de norm geworden. Wat sluit aan op de beleving van de klant, hoe moet worden geïntegreerd met de dossiers, wat zijn nieuwe risico's in verband met informatiebeveiliging en privacy, hoe ontwikkelt zich cybercriminaliteit? Deze vragen staan centraal in de ontwikkeling van het nieuwe platform dat onder de naam Digitale Transformatie wordt ontwikkeld. De kern zal bestaan uit één platform waarin de data van en over de klant wordt opgeslagen. Vanuit verschillende disciplines en opdrachten wordt deze data gebruikt en verrijkt. Vanuit het platform vindt ook eenduidige communicatie met de klant en met collega's plaats.

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel, waaronder de ontwikkeling van het toezicht en de verwachtingen die de maatschappij heeft van een accountants-advieskantoor. Dit geldt met name de onderwerpen zoals de poortwachtersfunctie inzake het voorkomen van witwassen, financiering van terrorisme, fraude, continuïteit, maatschappelijk onbetamelijke constructies, overtreding van wet- en regelgeving en privacy. Flynth is zich bewust van deze ontwikkeling en geeft hier antwoord op door het opzetten van de afdeling risk waar signalering van deze gevoeligheden, maar ook de klant- en opdrachtacceptatie en -continuïteit en monitoring plaats zal vinden. Ook wordt er gewerkt aan het voeren van het gesprek over wat maatschappelijk wel of niet betamelijk is. Niet wat nu geldt, maar vaak wat over een aantal jaren geldt als betamelijk is de meetlat. Het laten groeien van sensitiviteit voor deze ontwikkelingen staat in de komende jaren binnen Flynth op het programma.

Voor de basisdienstverlening van Flynth adviseurs en accountants is het verhogen van de efficiency een belangrijke pijler om de klanten tegen goede tarieven en met voldoende ruimte om toegevoegde waarde te realiseren te kunnen bedienen. Flynth wenst met de strategische keuze van groei van de adviesomzet een hogere toegevoegde waarde voor de klant te realiseren doordat specialisten vaker worden ingeschakeld en deze specialisten nog meer ervaring en kennis opdoen. Daarnaast vraagt de ontwikkeling naar meer data gedreven toezicht en transparantie een verdere ontwikkeling van het omgaan met (stuur)informatie.

Flynth heeft met de inzet van het Business Support Framework (BSF) en de verdere ontwikkeling daarvan in combinatie met het programma Digitale Transformatie de eerste stappen gezet om hier een antwoord op te geven.

Voor de Audit praktijk zijn belangrijke ontwikkelingen gaande op het gebied inrichting van de governance, beheersing, toezicht en uitvoering van opdrachten. Flynth voldoet voor het overgrote deel al aan de nieuwe vereisten al blijft herbeoordeling van taken en verantwoordelijkheden steeds belangrijk. Daarnaast is de geschiktheidstoets van de commissarissen en bestuurders een nieuw element dat wij met vertrouwen tegemoet zien.

Flynth heeft vanuit deelname aan een pilot inzake het data gedreven toezicht door de AFM reeds een initieel beeld gekregen hoe en wat er precies gevraagd gaat worden. De grote vraag is wel wat de definitieve vragenlijsten per kantoor en per opdracht aan vragen gaat bevatten. Deze wijze van toezicht gaat duidelijk meer inzicht geven aan de AFM, wat ook aansluit bij onze visie over omgaan met toezichthouders (open en transparant). Een deel van de informatie is al gemakkelijk te verkrijgen een ander deel is nog niet ontsloten, hiervoor zullen extra maatregelen getroffen moeten worden. Flynth werkt eraan om één dataset of dashboard op te bouwen waarin naast de data-uitvraag stuurinformatie voor het management, informatie voor het transparantieverlag, informatie ten behoeve van de monitoringlijsten (AFM en NBA) en informatie voor de AQI's zijn opgenomen. Dit is opgenomen in het kwaliteitsplan van Flynth Audit.

Flynth Audit wenst steeds in control te zijn over de uitvoering van de activiteiten, met name de kwaliteit van uitvoering. Kwaliteit wordt bepaald door heel veel verschillende factoren, de structuur met richtlijnen, voorschriften, best practises en procedures (ook wel de kwaliteitswaarborgen genoemd) zijn van belang. Het inrichten van een kwaliteitscirkel gericht op continue verbeteren is een belangrijk onderdeel. Al deze maatregelen zijn alleen effectief als er sprake is van een kwaliteitsgerichte cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden en er open over gesproken wordt. Dan wordt er geleerd. Flynth werkt middels het BSF aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscirkel en aan de cultuur middels een cultuurprogramma (2021 e.v.). Beide onderdelen zijn ook opgenomen in het kwaliteitsplan Flynth Audit. Hierin wordt ook rekening gehouden met de handreikingen vanuit de AFM-rapportages en vanuit de IAASB zoals vastgelegd in ISQM-1 (onderdelen: toezicht en leiderschap, informatie en communicatie, middelen, acceptatie en continuïteit, ethische vereisten, opdrachtuitvoering, risico-assessment en monitoring en acties).

De opdrachtuitvoering vindt steeds meer plaats met behulp van geautomatiseerde hulpmiddelen waarmee veel voorkomende werkzaamheden worden uitgevoerd. Mede in het licht van de steeds verdergaande gegevensgerichte controle investeert Flynth in een groep data-analisten die de teams ondersteunen bij het uitvoeren van data-analyses bij opdrachten. Daarnaast ontwikkelen deze medewerkers werkprogramma's met intelligentie, zodat de teamleden zich kunnen focussen op de risico's en op de uitzonderingen. Het efficiënt en effectief toepassen van deze hulpmiddelen zal in de komende periode verder worden aangeleerd binnen Flynth.

Belangrijke ontwikkelingen bij de uitvoering is de aandacht voor continuïteit, fraude en over sustainability. Alle drie de onderwerpen zijn maatschappelijk gezien heel relevant en zullen in de nabije toekomst leiden tot extra rapporteringsvereisten. Flynth geeft invulling aan deze veranderingen door te participeren in pilot groepen en door intern en met klanten het gesprek aan te gaan over deze onderwerpen. De medewerkers worden meegenomen in deze ontwikkeling door trainingen en bij de opdrachtuitvoering (ook bij pilots) door guidance en het toepassen van consultaties bij Bureau Vaktechniek dan wel het Fraude en Corruptie Team.

22 december 2021

1. Kwaliteit in 2020

Flynth stond in 2020 onverwacht voor een grote uitdaging, hoe wordt kwaliteit behouden als de omgeving waarin gewerkt wordt zo sterk verandert? Thuiswerken, geen klanten bezoeken, wijziging van processen en online vergaderen. Het vraagt om een antwoord waarin de kwaliteit geborgd blijft. Daarnaast is het economisch tij veranderd en worden er andere diensten gevraagd. Diensten waarvan de regelgeving en de interpretaties nog niet duidelijk zijn, maar waar wel invulling van de maatschappelijke functie van Flynth wordt verwacht. Denk hierbij ook aan het moreel appel aan de ondernemer en aan de accountant dat door de minister werd gevraagd, maar dat in de praktijk toch minder duidelijk is. Daarnaast speelde de discussie over de hoogte van de kosten. Besteding van overheidsgeld moet goed plaatsvinden, vandaar ook een uitgebreid protocol, alleen speelt wel het dilemma dat er sprake is van steunmaatregelen voor ondernemers in nood. Om deze reden heeft Flynth zich ingespannen om met specialisatie en een doordacht werkprogramma de tijdsbesteding te beperken. Daarnaast worden in principe alleen eigen klanten bediend omdat voor deze regelingen veel kennis van de huishouding benodigd is.

In dit hoofdstuk worden voor het boekjaar 2020 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot de visie op kwaliteit en kwaliteitsbeheersingssystemen beschreven. Hierbij is niet alleen sprake van een kwaliteitsbeheersingssysteem gericht op de activiteiten binnen Flynth Audit BV, maar ook gericht op Flynth A&A. Achtereenvolgens besteden wij aandacht aan:

- De structuur en bestuur van Flynth Holding N.V.
- Cultuur, tone at the top, gedragscode, onafhankelijkheid en objectiviteit.
- Onze medewerkers.
- Verantwoording open cultuur.
- Financiële gegevens en overige informatie.
- Verantwoording Flynth Audit BV.
- Verantwoording Flynth A&A.

Kwaliteitsbewaking en ontwikkelingen

Binnen Flynth is er sprake van vele soorten dienstverlening, ieder met eigen specifieke elementen van kwaliteit. Niet alle kwaliteitselementen wegen even zwaar bij alle soorten dienstverlening. Dit komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld de opgestelde vragenlijsten voor het uitvoeren van interne kwaliteitstoetsingen. Naast de algemene elementen zoals klant- en opdrachtacceptatie en –continuatie, kennis van de klant en betrokkenheid van de eindverantwoordelijke, worden deze specifieke kernelementen van de opdrachtsoorten beoordeeld. Daarnaast worden per vestiging (tot eind 2020, daarna clusters) in de basisdienstverlening of per discipline in de adviesdienstverlening algemene vragen gesteld over de kwaliteitsbeheersing en de cultuur.

Kwaliteitsbewaking tijdens de coronacrisis

In 2020 is door COVID-19 een grote verandering opgetreden in de wijze van werken. Om de kwaliteit te waarborgen en om de bedrijfsvoering veilig te stellen heeft Flynth snel besloten om nagenoeg volledig vanuit huis te gaan werken. Om deze gevolgen te managen, is de Coronataskforce opgericht. Deze taskforce adviseert de raad van bestuur. Denk hierbij aan het aanbieden van thuiswerkfaciliteiten, het initiatief van dagstarts, livestreams, trainingen via Teams, maar ook een goede informatievoorziening. Daarnaast is er een medewerkersonderzoek gehouden specifiek gericht op Corona en de gevolgen van thuiswerken.

Flynth was de eerste met een coronahelpdesk voor ondernemers. Ook is de businesskansen call opgestart. Een overleg om de impact op de benodigde diensten in te schatten en daarop te anticiperen. De nieuwe diensten en opdrachtsoorten en nieuwe vragen die deze met zich meebrachten hebben veel capaciteit gevraagd. Denk hierbij aan het ontwikkelen van de werkprogramma's, de extra consultaties, de extra werkzaamheden door extra opdrachten met een hoger risicoprofiel (waaronder het risico van fraude bij overheidssubsidie) en de extra aandachtspunten (waaronder aandacht voor continuïteit) bij reguliere opdrachten. Deze capaciteit is deels geleverd door Bureau Vaktechniek en deels door medewerkers uit de praktijk die verder zijn gespecialiseerd in bepaalde onderwerpen en daarvoor ook de consultaties uitvoeren.

Werken aan Continu Verbeteren

Naast deze externe ontwikkelingen die een grote invloed hadden op onze organisatie is in februari 2020 door de raad van bestuur het 2-jarige Kwaliteitsplan 'Werken aan Continu Verbeteren' goedgekeurd. Ten tijde van het opstellen van dit Kwaliteitsplan had Flynth net de 'Kwaliteitsverbeteragenda' afgerond met een succesvolle hertoetsing door de NBA.

Het programma 'Werken aan Continue Verbeteren' kent in feite 3 werkstromen waarin zowel de elementen structuur als cultuur zijn opgenomen:

1. Governance en structuur met daarin het Business Support Framework (BSF), met als doel de borging van kwaliteit en beheersing in de governance en structuur van de organisatie,
2. Vakdisciplines met daarin het herbeoordelen van de instructies, workflows en tools met als doel verdiepen, verbreden en verder uniformeren van de dienstverleningsprocessen.
3. en algemene processen met als doel verdiepen, verbreden en verder uniformeren van de kritieke algemene processen zoals klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie en registratie verzonden uitingen en de consultatiefuncties en meldingen.

Binnen deze 3 werkstromen wordt aandacht besteed aan de cultuur bij Flynth: Nadruk op een lerende organisatie, stimuleren van voorbeeldgedrag en aanspreekbaar te zijn op wat we doen. Dienstverlening gebaseerd op het principe 'ken je klant': blijvend kwaliteitsbewustzijn verhogen en het realiseren van gewenst gedrag op basis van ethische principes, onze publieke rol (het publiek belang) en de Flynth kernwaarden.

Elke werkstroom kent zijn eigen specifieke focuspunten.

Flynth Audit is opgenomen in dit programma, maar gelet op het belang wordt dit in het vervolg onder Flynth Audit nader toegelicht.

Naast het Kwaliteitsplan werken Bureau Vaktechniek en Compliance & Risk aan het verder professionaliseren van hun afdelingen:

- Het specialiseren van Compliance & Risk in een afdeling Compliance en een afdeling Risk
- Het integreren en structureren van een centraal Bureau Vaktechniek.
- Het inrichten van planmatig onderhoud van het kwaliteitssysteem, met ruimte voor Innovatie.
- en het adequaat kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen en thought leadership.

Naast het bijdragen aan het hiervoor genoemde zijn door de afdeling Risk verschillende risico-analyses uitgevoerd. Dit betreft de gevolgen van het coronavirus voor Flynth, de gevolgen van de voorgestelde nieuwe clustering en het onderdeel klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie. Ook heeft in 2020 de actualisatie van de SIRA plaatsgevonden. De belangrijkste risico's zijn weergegeven in het financieel jaarverslag 2020 van Flynth bij "Kansen en risicomanagement".

Supportteam

In 2020 is een Supportteam opgericht dat valt onder Bureau Vaktechniek. Het Supportteam hield zich onder andere bezig met het aanbrengen van structuur, het ondersteunen bij specifieke vraagstukken binnen de betreffende locatie en waar nodig met ondersteuning van accountants en training aan de assistent-accountants. Het Supportteam ondersteunde in 2020 twee vestigingen.

Kwaliteitsbewaking

De bewaking van de kwaliteit binnen Flynth vindt plaats in de eerste lijn, met ondersteuning van Vaktechniek. Daarnaast monitort Compliance & Risk de uitvoering hiervan in de tweede lijn. De Commissie Kwaliteit en Maatschappelijk Belang (CKMB) functioneert als intern toezichtsorgaan in het kader van de 53 maatregelen zoals in het verleden geformuleerd vanuit de NBA in het rapport 'In het publiek belang'. De CKMB rapporteert aan de raad van commissarissen. De raad van bestuur en de compliance officer nemen de informatievoorziening aan de CKMB voor hun rekening.

In combinatie met het implementeren van het Business Support Framework en de clustering van de organisatie in 2021, is in 2020 een basis gelegd voor een nadere uitwerking van het Three Lines model. Dit zal in 2021 nader worden geïmplementeerd. Onderdeel hiervan is dat Flynth steeds meer inzet op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor de kwaliteit van het plannen en uitvoeren en controleren van hun taken. Er komt dus meer verantwoordelijkheid in de eerste lijn.

Toezicht

Het toezicht dat in 2021 is uitgevoerd en tot bevindingen heeft geleid is hieronder in hoofdlijnen opgenomen. Ten eerste zijn er de monitoringsactiviteiten. De volgende onderwerpen en bronnen zijn hierbij van belang: objectiviteit en onafhankelijkheid, PE-verplichtingen, consultaties, trainingen, incidenten, klachten, klokkenluidersmeldingen, tuchtzaken en claims, schendingen en sancties en interne en externe kwaliteitstoetsingen.

In- en externe meldingen

Het aantal interne meldingen en consultaties neemt als gevolg van een toegenomen bewustwording bij de medewerkers nog steeds toe. Het aantal externe meldingen kent dezelfde ontwikkeling. Nieuw is de invoering van de verplichting om meldingen van internationale structuren te doen vanuit DAC-6. De termijn voor de eerste meldingen is opgeschoven naar begin 2021.

Reviews advies, accountancy en audit

Daarnaast hebben er veel reviews plaatsgevonden, van bijna alle disciplines zijn van bijna alle tekenbevoegden opdrachten beoordeeld. De uitkomsten verschillen per discipline. Generiek kan geconcludeerd worden dat de uitvoering van de opdrachten bij de adviesdienstverlening inhoudelijk voldoet maar dat er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van uniforme vastlegging. Bij de accountancy-opdrachten geldt dat het zichtbaar maken van de overwegingen verbeterd kan worden. Ook bij Flynth Audit zijn verbeterpunten geconstateerd. Voor een nadere detaillering verwijzen wij naar de hoofdstukken Flynth Audit en Flynth A&A. In 2021 worden deze bevindingen verwerkt in de processen en applicaties met als doel verdere verbetering van effectiviteit (kwaliteitsverbetering) en efficiency.

Instructies en richtlijnen

Er zijn binnen Flynth veel handboeken, instructies, richtlijnen en andere informatiebronnen. De actualiteit, de vindbaarheid en de structurele eenduidigheid zijn in 2020 voor een groot deel van de disciplines vergroot door het opzetten van de vaktechnische bibliotheek op het nieuw ingerichte intranet. In 2021 wordt deze ontwikkeling verder gecontinueerd.

Evaluatie en vastlegging

Evaluatie en vastlegging van bevindingen en getroffen maatregelen vinden in de breedte nog niet eenduidig plaats. Met het ontwikkelen, implementeren en operationaliseren van het BSF worden deze punten opgenomen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing binnen Flynth.

Blame-free maatregel

De 'blame-free maatregel' is beleid voor de gehele organisatie. De kern van de maatregel is dat fouten gemaakt mogen worden en dat daar open over gesproken wordt. Door de medewerkers zelf gemelde fouten leiden in beginsel niet tot sancties.

2. Structuur en bestuur van Flynth Holding B.V.

Met ultimo 2020 1.533 medewerkers en een landelijke bezetting is Flynth de grootste adviseur en accountant voor mkb-ondernemers in Nederland. Kwaliteit en maatschappelijke verbondenheid staat bij Flynth voorop, in de breedste zin van het woord. Ondernemers moeten kunnen vertrouwen op de expertise en vakkundigheid van Flynth. Die verantwoordelijkheid geldt niet alleen richting klanten, maar ook (en bij een aantal accountantsopdrachten vooral) richting de maatschappij. Dit uit zich in een organisatie waar de kwalitatieve aansturing een belangrijk onderdeel is, hetgeen in 2020 verdere invulling heeft gekregen door de centralisatie van de Bureau Vaktechniek. Dat Flynth midden in de maatschappij staat is zichtbaar in de gedachte van thought leadership, maar ook door de stichtingsstructuur, waarmee individuele belangen worden beperkt.

Doelen van de holding

In lijn met de statuten heeft Flynth Holding N.V. onder meer de volgende doelen: 'het uitoefenen van een onderneming in de ruimste zin van het woord. We zijn direct of indirect werkzaam op het gebied van informatieverzorging, bedrijfsbegeleiding en organisatie. Kennis- en productontwikkeling voor de agrarische sector zijn daarbij inbegrepen.' Daarnaast heeft Flynth Holding N.V. als doel 'het beheren en exploiteren van onroerende zaken van de vennootschap of met haar in een groep verbonden vennootschappen.'

De dienstverlening van Flynth

De praktijk achter deze juridische taal laat zich elke dag zien bij ondernemers in Nederland, in de agrarische sector en in maatschappelijke instellingen. Flynth levert diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies, juridisch advies, bedrijfsstrategie, bedrijfsvoering, HR-advies, dealadvies, subsidie advies, advies op het gebied van gebouw- en omgeving en audit. Onze adviseurs en (controleerend) accountants hebben een grote hoeveelheid branchekennis en -cijfers. Hiermee staan wij ondernemers in diverse sectoren optimaal bij en wordt de basis gelegd voor gedegen rapporten en verklaringen.

Internationale dienstverlening

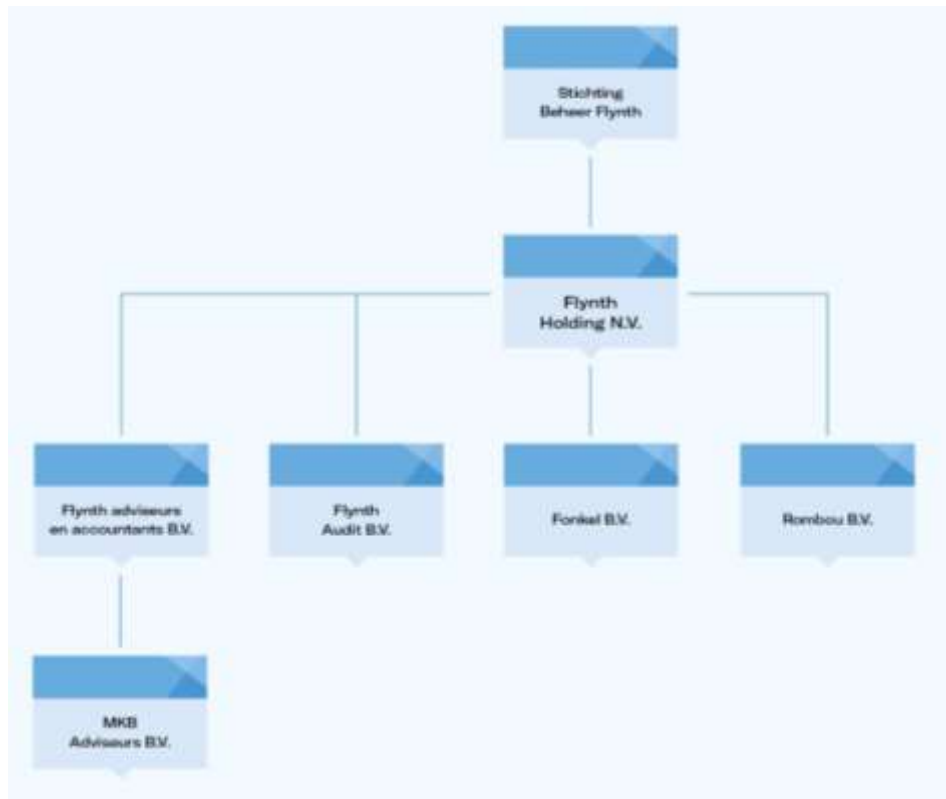
Flynth Holding N.V. is in Nederland de enige accountant- en adviesorganisatie die lid is van BKR International. Dit internationale netwerk van honderdvijftig accountants en adviseurs in meer dan tachtig landen heeft een grote meerwaarde voor onze klanten. Met BKR International heeft Flynth altijd een goede en betrouwbare partner in het buitenland voorhanden. Als BKR-lid kan Flynth expertise inschakelen van gelieerde accountantsorganisaties in het buitenland. Anderzijds schakelen gelieerde accountantskantoren Flynth in bij Nederlandse vraagstukken. Zo wordt er gebruik gemaakt van elkaars kennis en kunde.

Governancestructuur

In tegenstelling tot de meeste grote accountantskantoren kent Flynth geen partnerstructuur, maar is de onderneming eigendom van een stichting. Deze stichting is gericht op continuïteit, de bijdrage voor ondernemers en heeft een maatschappelijke functie. Dit weerspiegelt zich in onze governancestructuur. Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van de raad van bestuur) en de raad van commissarissen is ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels zijn verdeeld over natuurlijke personen. De raad van bestuur bestond eind 2020 uit twee mannelijke leden en een vrouwelijk lid. De raad van commissarissen bestond eind 2020 uit zes leden, allen extern, waarvan drie mannelijke en drie vrouwelijke leden. In beide gevallen voldoen we hiermee aan het criterium van een evenwichtige verdeling.

Juridische structuur

De Flynth Groep bestaat uit Flynth Holding N.V. met daaronder de 100%-dochterondernemingen Flynth adviseurs en accountants B.V., Flynth Audit B.V., Fonkel B.V. en Rombou B.V. Onder Flynth adviseurs en accountants B.V. zit de 100%-dochteronderneming MKB-adviseurs B.V. Flynth Audit B.V. opereert zelfstandig en is de accountantsorganisatie die de vergunning houdt in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).



Structuurvennootschap

Flynth voldoet aan de drie criteria, zoals vermeld in artikel 2:153 lid 2 BW, waardoor voor haar het structuurregime van toepassing is.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken. De raad van commissarissen adviseert de raad van bestuur en houdt toezicht op de doelstellingen van Flynth en de realisatie van deze doelen. De raad van commissarissen ziet ook toe op de strategie, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het proces van financiële verslaggeving. Ook ziet de raad van commissarissen toe op het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance van Flynth. De raad van commissarissen heeft in 2020, vier keer vergaderd, waarbij de voortgang van de kwaliteitsverbeteragenda intensief is gevolgd.

Zoals ook vermeld in het jaarverslag van Flynth is in de periode vanaf eind 2020 een conflict tussen de raad van commissarissen en het bestuur van de Stichting Beheer Flynth (de aandeelhouder) over het wijzigen van statuten geëscaleerd. De Stichting Beheer Flynth zag zich uiteindelijk - in het belang van Flynth - in de tweede helft van maart 2021 gedwongen het vertrouwen in de (leden van de) raad van commissarissen op te zeggen.

Daarmee defungeerden de leden van de raad van commissarissen onmiddellijk. Het stichtingsbestuur heeft voordat zij die stap daadwerkelijk zette, hierover een raadgevend advies aan zowel raad van bestuur als OR gevraagd.

Op 3 mei 2021 zijn J.A. (Jos) Nijhuis RA en H.J. (Herman) Hazewinkel RA aangesteld als tijdelijke commissarissen. Nijhuis en Hazewinkel hebben de opdracht gekregen zorg te dragen voor de samenstelling van een nieuwe, volledige raad van commissarissen, in lijn met de statuten van de onderneming. Zowel Nijhuis als Hazewinkel zijn registeraccountant en hebben in het bedrijfsleven prominente functies bekleed. Zij zijn daarbij bekend met het Rijnlants bestuursmodel en hoe binnen dat kader de meest passende invulling kan worden gegeven aan de benoeming van nieuwe commissarissen.

Commissie Kwaliteit en Maatschappelijk Belang (CKMB)

In 2019 is het College Toezicht Accountantsdienstverlening Publiek Belang (CTA PB) omgezet in de Commissie Kwaliteit en Maatschappelijk Belang (CKMB). Het CKMB is een bekend orgaan binnen ons vakgebied. Het komt voort uit onze coöperatieve en kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur en de maatschappelijke ambities van Flynth. Het CKMB houdt toezicht op onze totale dienstverlening en de kwaliteit daarvan, inclusief de dienstverlening van Flynth Audit B.V. Het CKMB richt zich met name op de kwaliteit van de dienstverlening.

In het reglement van het CKMB staan de volgende taken:

- Waarborgen en bevorderen van de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving.
- Bewaken en bevorderen dat medewerkers voldoen aan de kernwaarden en de basisbeginselen van Flynth.
- Toezicht op het onafhankelijk kunnen optreden van de (mede)beleidsbepalers en in het bijzonder de compliance officer.
- Toezicht op de borging van het publiek belang.

Het CKMB overlegt daarnaast met in- en externe partijen. Om zijn taken uit te kunnen voeren, richt het college zich zowel op preventief toezicht (de beoordeling van het kwaliteitsstelsel) als op repressief toezicht. Dit laatste komt neer op onderzoek naar de werking van kwaliteitsbeheersing, zoals onder meer blijkt uit interne en externe reviews.

Het CKMB houdt ook toezicht op de onafhankelijkheid en deskundigheid van de medewerkers, waaronder de compliance officer. Ook ziet het college toe op de onafhankelijke rol van de voorzitter van de raad van bestuur (Bas Hidding), als houder van het prioriteitsaandeel. De raad van commissarissen benoemt de leden van het CKMB. Daarbij gaat het om accountants die niet werkzaam zijn bij (klanten van) Flynth. Met ingang van 1 januari 2020 heeft uitbreiding van de commissie met één lid van de raad van commissarissen plaatsgevonden. De commissie bestaat vanaf 2020 dan ook uit vier leden waarvan minimaal twee accountants. Aanvullend is bepaald dat de voorzitter een RA dient te zijn en dat bij stakende stemmen de voorzitter een doorslaggevende stem heeft.

Het CKMB heeft in 2020, vier maal vergaderd in aanwezigheid van de compliance officer. Waar Flynth Audit B.V. onderwerp van gesprek was, was de bestuurder van Flynth Audit B.V. aanwezig. Sinds 2019 is ook de directeur Vaktechniek aanwezig bij de vergaderingen. Het CKMB heeft geconstateerd dat de naleving van wet- en regelgeving en de onafhankelijkheid en deskundigheid van de medewerkers, het onafhankelijk kunnen optreden van de raad van bestuur en de compliance officer en het publiek belang in voldoende mate waren gewaarborgd. Het CKMB heeft haar goedkeuring uitgesproken over de voortgang van de 'kwaliteitsverbeteragenda' en de bereikte resultaten en is tevreden met de opzet van programma 'Werken aan continue verbeteren'. Het CKMB heeft vastgesteld dat ze haar taak op een goede manier heeft kunnen uitvoeren. Het college heeft van de raad van commissarissen en de raad van bestuur de vereiste ruimte en de benodigde medewerking gekregen.

De raad van bestuur en de compliance officer in het bijzonder, hebben door een constructieve wijze van samenwerken met het college een belangrijke bijdrage geleverd aan het werk van het college.

Samenstelling CKMB

Het CKMB bestond in 2020 uit:

- A.G.M. (Ton) Thomassen RA (voorzitter tevens lid raad van commissarissen)
- G.J. (Gerrit) Coenen RA
- prof. dr. H.F.D. (Harold) Hassink RA
- Mw. M. (Madelein) Smit BFP ACA (tevens lid raad van commissarissen)

Bij het defungeren van de raad van commissarissen in maart 2021 is ook de Commissie Kwaliteit en Maatschappelijk Belang gestopt met haar werkzaamheden en zijn de taken overgenomen door de nieuwe raad van commissarissen.

Raad van bestuur

De raad van bestuur draagt zorg voor de algehele dagelijkse leiding van Flynth en kent een collegiale bestuursstructuur. In 2020 bestond de raad van bestuur uit:

- M. (Marcel) Blöte RA
- drs. B.P. (Bas) Hidding RA (voorzitter)
- mr. L.F.E. (Leonieke) van der Meer

Organisatiestructuur

De raad van bestuur stuurt de organisatie aan en krijgt hierbij ondersteuning van stafafdelingen, Bureau Vaktechniek en de afdeling Compliance. Stafafdelingen zijn Finance & Control, Marketingcommunicatie & Business Development, ICT, HRM en Juridische Zaken.

De stafafdelingen vormen samen met Bureau Vaktechniek het servicekantoor. Flynth zit verspreid over het hele land, met tientallen locaties die zijn gegroepeerd in clusters en regio's, elk met een eigen regiodirecteur.

Kwaliteitsbepaler/-manager en beleidsbepalers

De volgens de NVKS voorgeschreven functie van Kwaliteitsbepaler is binnen de raad van bestuur belegd bij de bestuurder die kwaliteit in zijn portefeuille heeft. Door de regiodirecteuren te laten fungeren als kwaliteitsmanager hebben we ook de vaktechnische en operationele aansturing in één hand gebracht. De tekenbevoegde beroepsbeoefenaren zijn op opdrachtniveau eindverantwoordelijk voor de kwaliteit. Binnen Flynth Audit B.V. is de bestuurder van Flynth Audit B.V. beleidsbepaler voor de Wta en kwaliteitsbepaler voor de NVKS. De waarborging voor tools, trainingen en informatieverstrekking is belegd bij Vaktechniek Audit. Deze bestaat uit praktijkmedewerkers die deels werkzaamheden voor Vaktechniek verrichten, onder verantwoordelijkheid van de vakdirecteur Audit. Daarnaast vindt door de kwaliteitsbepaler het toekennen van (teken)bevoegdheden plaats en worden interne kwaliteitsreviews, uitgevoerd.

Bureau Vaktechniek Flynth

Bureau Vaktechniek ondersteunt in de vaktechnische kwaliteit van de dienstverlening van Flynth. Zij geeft dit vorm door middel van de ontwikkeling van tools, procedures en richtlijnen (normen), de mogelijkheid tot consulteren, de training van en de informatieverstrekking aan onze medewerkers. De vaktechnische verantwoordelijkheid binnen Flynth Audit wordt gedragen door Vaktechniek Audit. Bureau Vaktechniek en Vaktechniek Audit werken nauw samen op de onderwerpen die beiden raken, in 2020 betrof dit bijvoorbeeld de dienstverlening aangaande de ondersteuningsmaatregelen voor corona.

Vaktechniek Audit had uitgedrukt in fte's een bezetting in 2020 van gemiddeld 1,23 fte (2019: 0,82 fte). A&A had een bezetting van gemiddeld 1,92 fte (2019: 1,28 fte). Daarnaast betreft Vaktechniek fiscaal (gemiddeld 2,16 fte in 2020 en 1,44 fte in 2019) en juridisch (2020 0,44 fte (2019: 0,3 fte) en overige vaktechnische ondersteuning (verder niet gekwantificeerd).

Compliance

Binnen Flynth is een compliance functie ingericht die toeziet op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De compliance officer (Paul Bax) is uit dien hoofde een aanspreekpunt voor de dagelijks beleidsbepalers en voor de interne (zoals het CKMB) en externe toezichthouders. Het is een functie met een adviserende rol richting het bestuur, de expertiseleiders, kwaliteitsmanagers en de praktijk. Verder richt deze functie zich op het beheersen van de nalevingsrisico's en draagt daarmee bij aan de beheersing van het reputatierisico van Flynth. De compliance functie is 'verankerd' in het Compliance Statuut.

De afdeling Compliance bestaat uit vier senior professionals, twee junior beleidsmedewerkers en 1 ondersteunende medewerker. Daarnaast worden medewerkers uit de 1e lijn ingezet die binnen Flynth kwaliteitsuren maken.

Risk

De afdeling Risk is een onderdeel van het Compliance & Riskteam dat in 2020 meer een eigen functie en inhoud heeft gekregen. De Risk-functie ondersteunt bij het beheersen van risico's en benutten van kansen, gericht op het behalen van de doelstellingen van Flynth. In 2020 heeft de afdeling zich vooral gericht op het ontwikkelen van en adviseren over het Business Support Framework, het uitvoeren van specifieke risicoanalyses (SIRA en COVID-19) en uitvoeren van specifieke cliëntonderzoeken inzake cliënt- en opdrachtacceptatie en -continuatie.

De afdeling Risk bestaat uit twee senior professionals.

3. Cultuur, tone at the top en gedragscode, onafhankelijkheid en objectiviteit

De wereld verandert continu, snel en op heel veel vlakken. De strategie 2020-2025 helpt Flynth om gefundeerd en gericht antwoord te geven op al die veranderingen. Om ook in de toekomst antwoord te kunnen geven heeft Flynth haar missie en visie opnieuw geformuleerd onder het thema: Versterken, Vernieuwen en Versnellen.

Onveranderd blijven de kernwaarden (Werkmakerschap, Flynth & Co en Kwaliteitsmarktleiderschap) én ambities, gericht op een praktische vertaling voor het bereiken van onze doelstellingen. Voor onze medewerkers vormen de kernwaarden bovendien de basis voor hun omgang met de (strategische) risico's. Op basis van de systematiek van de 'Business Balanced Scorecard', zijn de missie en visie van Flynth vertaald naar concrete acties. De strategische risico's zijn in de organisatie ondergebracht op raad van bestuur-niveau, regioniveau en clusterniveau. Hierbij zijn op de diverse niveaus portefeuillehouders benoemd voor de verschillende kwadranten (kwaliteit, markt, middelen en medewerkers).

De aanwezige operationele plannings- en controlecycli, in de vorm van voortgangsbewaking en maand- en kwartaalrapportages, worden verder ontwikkeld. De toepasselijke procedures zijn opgenomen in onze kwaliteitshandboeken die voor alle medewerkers beschikbaar zijn.

Gedrag en cultuur

Naast de ingerichte structuren en (controle)processen is het gedrag van onze medewerkers en de cultuur binnen Flynth een belangrijke factor voor de beheersing van de risico's en het uiteindelijke succes van Flynth. Het gedrag en de houding van onze leidinggevenden (tone at & from the top) zijn hierbij van essentieel belang. Door middel van trainingen en opleidingen zoals, e-learning, vaktechnische overleggen binnen de clusters en regionale intervisiebijeenkomsten in de samenstelpraktijk, werkt Flynth aan een op kwaliteit gerichte cultuur. Hierbij mogen fouten worden gemaakt – zolang er maar over wordt gesproken en de organisatie en de medewerkers hiervan leren. Vanwege de coronapandemie heeft de jaarlijkse zomereducatie niet centraal plaatsgevonden, aan de medewerkers zijn in de plaats hiervan diverse e-learnings aangeboden.

Medewerkersprogramma's

Vanaf 2017 tot eind 2019 heeft Flynth medewerkers 'De Expeditie' aangeboden, waarbij de cultuur van de organisatie centraal stond. In 2020 is onboardingsprogramma Start@Flynth geïntroduceerd, speciaal voor nieuwe medewerkers. De evaluaties van Start@Flynth zijn uiterst positief ondanks de uitdagende omstandigheden door de coronapandemie.

Gedragscode

Flynth kent medewerkers met uiteenlopende achtergronden en beroepsverenigingen. Hun morele en professionele kaders zijn vastgelegd in de gedragscodes of reglementen van deze organisaties. In 2021 wordt de Flynth Gedragscode geactualiseerd. Sleutelbegrippen zijn integriteit, professionaliteit, objectiviteit en onafhankelijkheid, vakbekwaamheid en deskundigheid, zorgvuldigheid & vertrouwelijkheid en geheimhouding.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kaders waarbinnen onze mensen opereren:

Professional	(Beroeps)organisatie	Gedragscode
Medewerker Flynth	Flynth	Gedragscode Flynth
Accountant AA/RA	NBA	VGBA
Belastingadviseur RB	RB	Reglement RB
Salarisadministrateur	Nirpa	GBC
Agrarisch bedrijfsadviseur		VAB Reglement
Register Valuator	NiRV	Gedragsregels
Mediator	MfN	Mediation Reglement

Onafhankelijkheid en objectiviteit

Onafhankelijkheid (objectiviteit) is binnen de accountancy een essentiële kwaliteitsvoorwaarde en daarmee voor alle medewerkers van Flynth van belang. Al onze medewerkers vullen jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in. Daarnaast beoordelen we de onafhankelijkheid per assurance opdracht.

Er bestaat een beleid aangaande de privébeleggingen van Flynth-medewerkers. Belangrijke onderdelen hiervan zijn een verbod op beleggingen in, financiering van of het aangaan van samenwerkingsverbanden met klanten en/of deelnemingen en organisaties met activiteiten die op de black list van Flynth staan.

We zijn ons ervan bewust dat er ook ten aanzien van onafhankelijkheid en objectiviteit een maatschappelijke verandering gaande is, waarbij steeds meer wordt gevraagd om het wegen en documenteren van belangen. Gelijktijdig met de jaarlijkse onafhankelijkheidsbevestiging vragen we onze medewerkers om bevestiging van de integriteit en informeren we naar nevenfuncties. Onze compliance officer vervult hierbij de functie van onafhankelijkheidsfunctionaris. In de praktijk worden er ook gedurende het jaar regelmatig consultaties over onafhankelijkheid en objectiviteit bij Compliance ingediend. Dit vindt mede zijn oorzaak in onze full service gedachte en de langdurige relaties met onze klanten.

4. Medewerkers

Per saldo was er in 2020 sprake van een netto-uitstroom van 15 medewerkers. Daarmee is de personele bezetting met 1% gedaald van 1.548 eind 2019 naar 1.533 eind 2020. Voor een nadere detaillering verwijzen wij naar het financieel jaarverslag 2020 onderdeel 'Medewerkerszaken'.

Instroom

Start@Flynth is het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers, dat per 1 januari 2020 is geïntroduceerd. Met Start@Flynth helpt Flynth nieuwe collega's gedurende hun eerste jaar om wegwijs te worden in Flynth, de processen binnen hun eigen vakgebied te doorgronden, elkaar te leren kennen, hun eigen ambitie en de mogelijkheden binnen Flynth te signaleren en bekend te raken met de kernwaarden. Start@Flynth wordt door nieuwe medewerkers van Flynth zeer gewaardeerd en wordt in 2021 gecontinueerd. Flynth mocht in 2020 243 nieuwe collega's een warm welkom geven met dit programma. 165 van hen startten in de lockdown en gingen vrijwel meteen na de eerste Start@Flynth-bijeenkomsten thuis aan het werk.

Exit analyse

Naast het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek (voor het laatst in 2019 gehouden) wordt met zo veel mogelijk vertrekkende medewerkers een exitgesprek gevoerd. Van deze exitgesprekken vindt een jaarlijkse analyse plaats en er worden bijpassende interventies gestart.

In 2020 zijn de volgende initiatieven opgepakt om ongewenst vertrek van medewerkers in de toekomst te voorkomen:

- Doorontwikkeling van Start@Flynth, het onboarding programma voor nieuwe medewerkers.
- Faciliteiten creëren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.
- Ondanks de coronapandemie heeft doorbetaling van een onbelaste woon/werk vergoeding plaatsgevonden en is gestart met het opzetten van een thuiswerkfaciliteitenregeling.
- Het opstarten van het programma Leiderschap@Flynth gericht op het verder professionaliseren van het leiderschap in wijzigende omstandigheden.

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid binnen Flynth kent een duidelijk kwaliteitsaspect. Ook in 2020 was kwaliteit een verplicht onderwerp in de voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast is het voldoen aan de kwaliteitsnormen een belangrijk uitgangspunt binnen ons beloningsbeleid. Het gaat dan bijvoorbeeld om onderwerpen als:

- PE-verplichtingen.
- Verplichte trainingen.
- Schendingen.
- Uitkomsten van interne en externe toetsingen.

Deze normen gelden voor alle medewerkers in alle vakgroepen. Voldoet een medewerker op één of meer onderdelen niet aan de norm, dan leidt dit tot toepassing van bovengrenzen in de beoordeling. Dit heeft invloed op de salarisontwikkeling (periodieken) en de variabele beloningen.

Vanaf 2019 is gestart met het meer marktconform variabel belonen met als doelstelling het binden van medewerkers en het bieden van meer ondernemerschap. Onderdelen hiervan zijn een winstdelingsregeling en een participatiemogelijkheid die voor alle medewerkers beschikbaar zijn.

Daarnaast is er een collectieve variabele beloning voor een geselecteerde groep medewerkers met een doelstellingsperiode van drie jaar. Ook hierbij geldt dat kwaliteit voor de helft bepalend is voor de uiteindelijke beloning.

Het beloningsbeleid bevat prikkels om de kwaliteit te verzekeren. Dit houdt in dat bij het bepalen van hoogte van de variabele beloning de kwaliteit een belangrijke weging heeft gekregen. Het variabele deel van alle de vergoedingen is gemaximaliseerd rond twintig procent van de vaste vergoedingen.

Tekenbevoegdheid

Het toekennen (en intrekken) van tekenbevoegdheid vindt voor Flynth A&A plaats door de kwaliteitsbepaler en voor Flynth Audit door het Bestuur Audit. We maken hierbij onderscheid tussen standaarddienstverlening, adviesdienstverlening en specifieke tekenbevoegdheid.

Aantal nieuw toegekende tekenbevoegden organisatie breed in 2020 naar soort:

	Nieuw	Aantal 31.12.2020
Audit	2	22
- Waarvan jaarrekeningcontroles	2	22
- Waarvan externe accountants	2	18
Accountancy	30	148
Fiscale zaken	7	92
HR-Advies	4	31
Bedrijfskundig Advies	11	49
Juridisch advies	2	13
Totaal	56	355

Er zijn 4 collega's Accountancy die specifieke tekeningsbevoegdheid bezitten voor Flynth Audit.

PE-verplichtingen en training

In 2020 waren geen aanwijzingen dat medewerkers niet aan de PE-verplichtingen hebben voldaan. Daarnaast besteden onze medewerkers vele uren aan externe cursussen en trainingen, stages en begeleiding. De daling in uren heeft als oorzaak de coronapandemie.

	2020	2019
Opleidingsuren intern en extern	74.419	78.805
Trainees/begeleidingsuren	43.598	48.813

Leren@Flynth

Leren@Flynth zorgt voor het blijven ontwikkelen van de medewerkers om een goede dienstverlening aan de klanten te realiseren, maar ook om het werkplezier te vergoten. De medewerkers krijgen zo de gelegenheid zichzelf uit te blijven dagen om uiteindelijk beter te gaan presteren. Leren@Flynth is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een trainingsaanbod dat dit mogelijk maakt.

Het team van Leren@Flynth bestaat uit Learning & Development specialisten en één vaktechnisch specialist vanuit Compliance.

Leren@Flynth draagt aan Flynth als een lerende organisatie. Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen te vergroten. Gericht op individuen, groepen en de organisatie als geheel zodat er continue verandering optreedt in de output van de organisatie.

Activiteiten van Leren@Flynth

- Geven van advies over leren in de organisatie ten aanzien van beleid en behoeften.
- Inhuur en organisatie van trainers voor Flynth brede trainingen.
- Didactisch advies bij kennisoverdracht (train de trainer).
- Bouwen en beschikbaar stellen van leercontent in ons leerportaal.
- Ontwikkelen van templates, workshops t.b.v. instructies.
- Regie, planning, organisatie en trainingscoördinatie zomereducatie.

Daarnaast bieden zij ondersteuning aan medewerkers die advies nodig hebben bij kennisoverdracht en hebben de medewerkers van Leren@Flynth contact met Inhoudsexperts (Subject Matter Experts (SME's), medewerkers die vanuit hun expertise bijdragen aan de ontwikkeling van leercontent. Ook wordt gebruik gemaakt van externe partijen.

In 2020 heeft het ontwikkelen van en het ondersteuning bieden bij online trainingen centraal gestaan. Fysieke trainingen vragen een andere aanpak dan online trainingen. Leren@Flynth is eind 2020 actief betrokken geweest bij het omzetten van de PE-regeling voor accountants van een puntensysteem naar een systeem met een portfolio. Vanuit Leren@Flynth zijn trainingen georganiseerd om de medewerkers voor te bereiden op deze nieuwe PE-regeling.

5. De open cultuur

Binnen Flynth wordt de open cultuur belangrijk gevonden. Dit leidt tot communicatie over casussen die zich voordoen. Dit betreft vraagstukken inzake het accepteren van opdrachten, maar ook vraagstukken die zich voordoen ten tijde van de uitvoering van opdrachten. De onderwerpen zijn divers en evenals de aanleidingen en bronnen. In het onderstaande wordt een nader inzicht gegeven.

Consultaties

Ook na cursussen, trainingen, instructies en dergelijke kunnen er altijd onduidelijkheden of dilemma's blijven bestaan waarvoor overleg (een consultatie) nodig is. Het onderstaande overzicht geeft voor 2020 organisatie breed het aantal consultaties en de onderwerpen waarop deze betrekking hadden.

	Aantal consultaties	Veel voorkomende onderwerpen
Compliance	443 (2019: 527)	Onafhankelijkheid, integriteit, opdrachtcontinuïteit, cliëntenonderzoek, potentieel risico imago
Audit	293 (2019: 228)	Continuïteit, waardering, materialiteit, consolidatie, strekking bewoording verklaring, opdrachtacceptatie
Accountancy	1.355 (2019: 157)	Controleplicht, verslaggeving, continuïteit, gebruik controlemiddelen, COVID-19

De stijging van de aantallen consultaties bij Accountancy werd met name veroorzaakt door de verplichte consultatie in het kader van continuïteit en COVID-19. De consultaties Compliance zijn licht gedaald, dit betreffen met name minder consultaties over cliëntenonderzoek (landenrisico en brancherisico). De overige meldingen zijn relatief gelijk gebleven.

Klachten- en klokkenluidersregeling, tuchtzaken en claims, interne en externe meldingen

Onze klachten- en de klokkenluidersregeling zijn beide opgenomen op de internetpagina van Flynth. Hier kan een eventuele melding ook meteen worden ingediend. Compliance heeft hierbij een registrerende en regisserende rol. De basisregeling houdt in dat de klacht wordt doorgegeven aan de leidinggevende van de medewerker op wie de klacht betrekking heeft. Een melding op basis van de klokkenluidersregeling wordt door Compliance onderzocht en vervolgens voorgelegd aan de raad van bestuur of de raad van commissarissen.

Onze afdeling Advocatuur behandelt claims, civiele, tuchtrechtelijke en klachtenprocedures. De afdeling beoordeelt casussen op inhoud en op aanwijzingen voor structurele bevindingen. Deze laatste categorie wordt door middel van nieuwsbrieven en trainingen gedeeld met de medewerkers. Waar nodig leiden ze tot aanpassing van interne richtlijnen.

	2020	2020 Audit	2019	2019 Audit
Klachten	25	1	26	1
Klokkenluidersmeldingen	3	0	1	0
Claims (nieuw in jaar)	(57)*	1	(56)*	0
Civiele procedures	0	0	0	0
Tuchtrecht- en klachtenprocedures	0	0	0	0

* de waarden tussen (..) zijn geschatte aantallen

Bovenstaand een overzicht van alle klachten, klokkenluidersmeldingen, claims, civiele procedures en tuchtrecht- en klachtenprocedures.

In 2020 zijn er in totaal 26 klachten ingediend middels het klachtenportaal, waarvan 1 klacht betrekking had op Audit. Zoals het behoort in een open relatie worden de meeste issues voorkomen of opgelost in de reguliere contacten tussen de klant en de beroepsbeoefenaar.

Er zijn drie klokkenluidersmeldingen ontvangen in 2020, die ook als zodanig zijn onderzocht door Compliance en richting beleidsbepaler gerapporteerd en afgehandeld. In verband met de vertrouwelijkheid en eventuele herleidbaarheid worden deze meldingen niet individueel in dit verslag gerapporteerd. Meldingen die via dit portaal worden ontvangen, maar in feite een claim of klacht behelzen worden ook volgens die procedure afgewikkeld. Dit heeft in 2020 niet plaatsgevonden. De aantallen claims (in behandeling genomen door de afdeling advocatuur) zijn geschat omdat niet altijd duidelijk is of een melding uiteindelijk een claim of aansprakelijkheidstelling wordt. In een deel van de gevallen wordt het dossier gesloten als gevolg van het uitblijven van verdere reactie. Flynth Audit had 1 claim van zeer beperkte omvang.

Het merendeel van de claims (> 90%) wordt opgelost voordat er een rechtszaak (civiel of tuchtrechtelijk) of een zaak bij de klachtencommissie van de NBA komt. De gemiddelde tijd tot afhandeling van claims blijkt hoog te liggen.

Er zijn in 2020 geen civiele procedures en ook geen lopende of ingediende tuchtklachten.

Oorzakenanalyses

Flynth kent een methodiek aangaande oorzakenanalyses. Een oorzakenanalyse is niet gericht op het vaststellen van de fout, maar op het vaststellen van de reden van de fout en onder welke omstandigheden deze fout gemaakt is. De oorzakenanalyse wordt uitgevoerd door een team van medewerkers met voldoende senioriteit en voldoende vakinhoudelijke kennis. De teamleden hebben geen directe relatie met de personen die in het onderzoek worden betrokken.

Geheimhouding

Door de medewerkers van Flynth wordt geheimhouding in acht genomen. Er zijn in 2020 geen meldingen bij de compliance officer gedaan of signalen geweest die aanleiding geven om te veronderstellen dat er regels met betrekking tot geheimhouding zijn overtreden.

Interne meldingen

Naast de meldingen van buiten Flynth waren er in 2020 ook meldingen van medewerkers die voortkwamen uit de poortwachtersfunctie (wet- en regelgeving zoals de Wwft (ongebruikelijke transacties), de Wta (fraude) en met ingang van 2019 de AVG (datalekken)).

Meldingen	Aantal 2020	Aantal 2019
Meldingen intern totaal	434	398
Wwft-meldingen extern bij FIU m.b.t. A&A	191	259
Wwft-meldingen extern bij FIU m.b.t. Audit	17	28
Aantal door het FIU verdacht verklaarde meldingen	45	3
Fraudemeldingen intern	3	2
Datalekken intern	163	179
Datalekken extern	13	9

De casussen vormen input voor de periodieke training en toerusting. Zo wordt in iedere nieuwsbrief Compliance één geanonimiseerde casus opgenomen. Het aantal externe gemelde Wwft meldingen ligt lager dan 2019, belangrijkste oorzaken hiervan zijn het vervallen van de objectieve indicator om transacties met zogenoemde EU-lijst landen bij FIU te melden (in 2020: 12 externe meldingen, in 2019: 36 externe meldingen) en het, vanaf november 2019, niet standaard extern melden van kleine overschrijdingen van fosfaatrechten.

Er is sprake van een hoog aantal door FIU verdacht verklaarde meldingen. Bijna de helft van deze meldingen (20 stuks) had betrekking op contant geldverkeer, de overige 25 verdacht verklaarde meldingen hadden diverse oorzaken.

Schendingen, incidenten en sancties

In de rapportageperiode is een aantal schendingen geconstateerd. Het constateren van een inbreuk kan plaatsvinden door de compliance officer (uitvoeren compliance werkzaamheden), maar ook door bijvoorbeeld de vakdirecteur (bijvoorbeeld evaluatie PE en inspecties).

In 2020 is het Reglement ter bevordering en behoud van Kwaliteit en Integriteit van Flynth (RKI) van kracht geworden. De kern hiervan is het leren van gemaakte fouten. Van iedere medewerker wordt verwacht dat deze de door hem of haar gemaakte fouten zelf meldt. Er is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen fouten, schendingen en sancties. Zelf gemelde onbewuste fouten (niet zijnde het gevolg van lichtvaardigheid) kunnen wel tot een schending leiden, maar leiden in beginsel niet tot een sanctie (rekening houdend met ervaring, kennis en senioriteit). Alleen sancties kunnen gevolgen hebben voor de beoordeling van de medewerker via de kwaliteitsnormen. Zelf melden van fouten is de kern van het RKI.

De schendingen zijn als volgt verdeeld met tussen haakjes als vergelijkende cijfers het jaar 2019. De vergelijkende cijfers van de sancties staan op nihil daar de RKI in 2020 van kracht is geworden.

	Laag	Midden	Hoog	Totaal	Sancties
Schendingen A&A	2 (12)	6 (5)	8 (1)	16 (18)	11 (0)
Schendingen Audit	1 (41)	0 (1)	0 (0)	1 (42)	0 (0)

Schendingen worden intern op basis van criteria ingedeeld in laag, midden of hoog. Het aantal schendingen in 2020 is lager in verband met de blame free periode samenhangend met het versterken van het lerend vermogen en de verbeteringen en verduidelijkingen in de processen. Zo kunnen nieuwe werkwijzen zonder angst worden aangeleerd.

Op grond van de meldingen zijn individuele maatregelen getroffen, maar ook maatregelen inzake het stelsel. Bij dit laatste valt te denken aan themareviews, aanpassing van gebruikte programma's en geven van specifieke trainingen (waaronder opnamen in het onboardingsprogramma).

6. Financiële gegevens

De totale omzet bestaat uit omzet van Flynth Audit BV en daarnaast Flynth Adviseurs & Accountants BV.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN 2020

(x € 1.000)	Adviseurs & Accountants BV Geconsolideerd	Audit BV	Flynth Geconsolideerd
Wettelijke controle	-	6.584.638	6.584.638
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	-	4.776.852	4.776.852
Aan assurance verwante opdrachten	63.838.829	1.230.841	65.069.670
Overige opdrachten	66.399.142	112.425	66.511.567
	<u>130.237.971</u>	<u>12.704.756</u>	<u>142.942.727</u>

BEDRIJFSOPBRENGSTEN 2019

(x € 1.000)	Adviseurs & Accountants BV Geconsolideerd	Audit BV	Flynth Geconsolideerd
Wettelijke controle	-	5.535.474	5.535.474
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	-	4.000.839	4.000.839
Aan assurance verwante opdrachten	65.405.491	754.029	66.159.520
Overige opdrachten	65.562.528	254.569	65.817.097
	<u>130.968.019</u>	<u>10.544.911</u>	<u>141.512.929</u>

Gelet op het klantenbestand van Flynth en de strategische positionering van de adviseur voor de ondernemer is Flynth veelal de trusted advisor. Er wordt een veelheid van diensten afgenomen zoals administratieve dienstverlening, samenstellen, beoordelen of controleren van jaarrekeningen, opstellen van belastingaangiften. Maar ook advisering over subsidies, bedrijfskundig advies, overname en financiering in de breedste zin van het woord, HR-advies en salarisadministratie, juridisch advies en advisering inzake gebouw en omgeving. Een deel van de Audit cliënten kan gedefinieerd worden als Audit only. Voor die gevallen dat er wel is sprake van samenloop van dienstverlening bestaan er interne procedures om vast te stellen of de opdracht kan worden geaccepteerd of gecontinueerd en zo ja of een kwaliteitsborging zoals een OKB een Quick Scan of gescheiden teams van toepassing is.

Over 2020 zien we als geheel ten opzichte van 2019 een lichte stijging van de bedrijfsopbrengsten.

7. Klanttevredenheid en klantarena's

Het meten van klanttevredenheid is een belangrijke manier om inzicht te krijgen op welke aspecten Flynth haar dienstverlening kan ontwikkelen. Daarmee stijgt de waarde en dus de relevantie die Flynth heeft voor haar klanten. In 2020 heeft de laatste meting algemene klanttevredenheid plaats gevonden, dit is een gemiddeld cijfer van de klantwaardering op prijs, kwaliteit, service en waardering. De meting in 2020 komt uit op een 7,4. In 2020 hebben er in verband met de corona pandemie geen klantarena's plaatsgevonden.

Flynth Audit B.V.

Aansturing Audit

Flynth Audit B.V. is binnen Flynth de accountantsorganisatie voor de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Flynth Holding N.V. en haar deelnemingen zijn netwerkonderdelen. De bestuurder van Flynth Audit B.V. is dagelijks beleidsbepaler voor de Wta en kwaliteitsbepaler voor de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS) van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). De vakinhoudelijke waarborg voor de tools, trainingen, informatieverstrekking is belegd bij Vaktechniek Audit. Dit bureau bestaat uit medewerkers uit de controlepraktijk die deels werkzaam zijn voor Vaktechniek, onder verantwoordelijkheid van de vakdirecteur Audit.

Medebeleidsbepalers voor Flynth Audit B.V. zijn:

- De leden van de raad van bestuur (raad van bestuur) van Flynth Holding N.V.
- De leden van de raad van commissarissen (raad van commissarissen) van Flynth Holding N.V.
- Het College Kwaliteit en Maatschappelijk Belang (CKMB).
- De compliance officer.
- De vakdirecteur Audit.

Tijdsbesteding bestuurders

Tijdsbesteding bestuurders	Personeelsinformatie
Funcities	
Bestuurder raad van bestuur	3 fte (waarvan 2 fte RA)
Bestuurder en beleidsbepaler Audit	1 fte RA die tevens optreedt als Externe Accountant met de volgende tijdsbesteding: 33% van de tijd wordt besteed aan opdrachten met een declaratieomvang van € 620.000.

De bestuurder Audit geeft leiding aan het Audit MT waarbinnen de vier aandachtsgebieden (Quality & Risk, Bedrijfsvoering, Markt en HRM) zijn belegd.

Compliance officer

Het toezicht op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing is door het bestuur gedelegeerd aan de compliance officer. Periodiek brengt de compliance officer verslag uit van zijn bevindingen (waaronder de jaarlijkse evaluatie van het kwaliteitsstelsel Flynth Audit) aan de bestuurder van Flynth Audit, de raad van bestuur en het CKMB van Flynth Holding.

Omzet Flynth Audit

	Omzet 2020 in €	Omzet 2019 in €
Omzet wettelijke controleopdrachten	6.584.638	5.535.474
Omzet vrijwillige controleopdrachten	4.776.852	4.000.839
Omzet overige assurance-opdrachten	1.343.266	1.008.598
Totaal omzet	12.704.756	10.544.911

De doelstelling van Flynth Audit B.V. is gericht op groei, waarbij kwaliteit een randvoorwaarde is. Dit wordt met name ingegeven om te borgen dat de organisatie een zodanige omvang heeft dat de investeringen benodigd om de geambieerde kwaliteit te kunnen leveren ook bedrijfseconomisch verantwoord plaats kunnen vinden. Tezamen met het kunnen aanbieden van een gezonde en uitdagende werkomgeving met een goede work-life-balance.

Deze groei-doelstelling heeft geleid tot het aantrekken van nieuwe opdrachten, maar ook zijn minder rendabele kleinere opdrachten niet gecontinueerd. Bij nieuwe opdrachten vindt voordat een offerte wordt uitgebracht een interne evaluatie plaats over de opdracht, waarbij elementen als tijdige capaciteit, deskundigheid en ervaring en rendement op de opdracht worden afgewogen. Om de eerdergenoemde groei te realiseren zijn ook nieuwe medewerkers aangetrokken. Waar het niet mogelijk was om de vacatures tijdig in te vullen zijn medewerkers ingehuurd vanuit Flynth A&A of extern. Ook zijn opdrachten in de tijd naar achteren geschoven.

Flynth als accountantsorganisatie

Zoals eerder vermeld is er een speciaal programma voor Flynth Audit B.V. dat ziet op de ontwikkelingen in het vakgebied van de accountsorganisatie. Deze ontwikkelingen zullen naar verwachting ook hun doorwerking vinden in de andere accountantsdienstverlening en naar verloop van tijd ook in de andere disciplines. Om deze reden wordt de ontwikkeling van Flynth Audit B.V. zodanig vormgegeven dat deze ook vertaald kan worden naar de rest van Flynth. Daarnaast zijn er onderwerpen die de gehele organisatie raken, mogelijk met een eigen aandachtspunt. Denk hierbij aan de vereisten van onafhankelijkheid, de cultuur, het beloningsbeleid, het beoordelingsbeleid, e.d. De wettelijke vereisten en verwachtingen worden steeds meer aangescherpt. De nieuwe werkelijkheid sluit aan bij het ambitieniveau van Flynth. Deze wijziging vraagt, maar helpt ook, om de stap naar de kwaliteitscirkel te maken. De externe ontwikkelingen geven ook input op de intern reeds vastgestelde aandachtsgebieden. Om deze reden is in 2020 een self-assessment uitgevoerd inzake het kwaliteitsstelsel, een themareview inzake de veel voorkomende bevindingen uit de reviews van de AFM en wordt in 2021 een cultuurprogramma opgezet. Dit wordt hierna verder uitgewerkt onder de kwaliteitsverbeteragenda.

Kwaliteitsverbeteragenda met als thema “Continu verbeteren”

In 2020 is vanuit Flynth Audit een start gemaakt met enerzijds een beleidsdocument op te stellen waarin een kwaliteitsvisie binnen Flynth Audit nader wordt uitgewerkt en belangrijke overige uitgangspunten worden opgesteld maar ook anderzijds een traject waarin de gewenste cultuur binnen Audit nader wordt vormgegeven. Wat is kortom het gewenste gedrag binnen Flynth Audit en hoe kunnen we volgtijdig dit gewenste gedrag beïnvloeden en monitoren. Deze trajecten zowel een kwaliteitsvisie als het cultuuraspect zullen in 2021 nader worden uitgewerkt. Als onderdeel van de kwaliteitsverbeteragenda met als thema “Continu verbeteren” is in 2020 ook binnen Flynth Audit een self-assessment uitgevoerd op de kwaliteitswaarborgen zoals ook de AFM deze heeft onderzocht bij de zogenaamde overige OOB-organisaties en gerapporteerd in november 2019. Flynth Audit heeft zich in haar onderzoek (net zoals de AFM) gericht op zes belangrijke kwaliteitswaarborgen:

- Cliënt- en opdrachtacceptatie en -continuatie (portfoliomanagement).
- Consultatie.
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB).
- Intern kwaliteitsonderzoek (IKO).
- Oorzakenanalyse.
- en beloning van externe accountants.

Vanuit een in 2020 en 2021 uitgevoerd self-assessment is een beeld verkregen over de kwaliteit van de dossiers en de wijze van beheersing. De juiste dingen worden gedaan, al blijven aanscherping in keuzes en het volledig invullen van de kwaliteitscirkel onderwerpen die in 2021 verder ontwikkeld worden.

Klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging

Onderdeel van de kwaliteitsverbeteragenda is ook het proces van klant- en opdrachtacceptatie - continuatie. In 2019 is binnen Flynth een start gemaakt met het centrale project klant- en opdrachtacceptatie en-continuatie. Dit project is in 2020 verder ontwikkeld. Vanaf 2021 zal middels het centrale KOAC-systeem de klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie plaatsvinden. Voor Audit is een specifieke wens het efficiënter inregelen van de onafhankelijkheid (waaronder de eerdergenoemde samenloop).

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt bij Flynth plaats door het bestuur van Flynth Audit. De afdeling Compliance heeft bij de opdrachtacceptatie een adviserende rol. Hierbij wordt onder meer gelet op onafhankelijkheid in verband met samenloop van diensten, integriteit van de klanten en naleving van de Wwft-vereisten.

Bij opdrachtcontinuatie geldt dat wanneer sprake is van een verhoogd risico of een grote afboeking dezelfde procedure als bij de acceptatie moet worden gevolgd. Opdrachtbeëindigingen kunnen plaatsvinden op initiatief van de klant of op initiatief van Flynth. Opzegging van opdrachten door Flynth vindt plaats in samenwerking met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Integriteitsissues of het niet kunnen uitvoeren van de opdracht zijn voor Flynth altijd reden voor opzegging van de opdracht.

In aantallen wordt dit weergegeven in de onderstaande tabel:

Nieuwe klanten		Opzeggingen klanten	
		Initiatief klant	Initiatief Flynth
Audit totaal	92 (2019: 62)	40 (2019: 23)	0 (2019: 0)
Waarvan wettelijke controles	53 (2019: 39)	12 (2019: 9)	0 (2019: 0)

In 2020 zijn gesprekken gevoerd met minder rendabelere vrijwillige controlecliënten over de hoogte van de vergoeding. In een aantal gevallen heeft dat geleid tot de klant de opdracht met Flynth niet heeft gecontinueerd. Deze opzeggingen worden beschouwd als initiatief klant.

De strekking van de afgegeven verklaringen over 2020 is als volgt waarbij we ons concentreren op de wettelijke controles:

	2020	2019
Aantal wettelijke controles	261	234
Goedkeurende verklaring	189	179
Waarvan goedkeurende verklaring met paragraaf ter benadrukking bepaalde aangelegenheden *	146	0
Met beperking	10	4
Oordeelonthouding	62	51
Afkeurende	0	0

* Het aantal goedkeurende verklaringen met paragraaf ter benadrukking bepaalde aangelegenheden is sterk gestegen en betrof onzekerheden aangaande de continuïteit als gevolg van de onzekerheid samenhangend met COVID-19.

Het aantal vrijwillige controles waar ultimo 2020 een verklaring is afgegeven bedraagt bijna 300 en is licht gedaald ten opzichte van 2019.

Omzet per fte

In 2020 was de bezetting binnen Audit 117,1 fte (inclusief 5,9 fte ondersteuning). In 2019 was de bezetting 102,4 fte (inclusief 5,4 fte ondersteuning). Dit leidt tot de volgende omzet per fte.

Omzet per fte, waarbij het aantal fte is bepaald als som van de medewerkers werkzaam binnen Flynth Audit B.V. en het toegerekend aantal fte op basis van medewerkers ingezet vanuit de samenstelpraktijk		
	2020 in €	2019 in €
	108.493	102.935
Norm: gebaseerd op economische normale grootheden	➤ 100.000	➤ 100.000

De toename van medewerkers en de toename van opdrachten gaat niet geheel gelijk op. Dat past ook in de ambitie om de kwaliteit gedurende de tijd mee te laten groeien.

De rapportage inzake kwaliteitsnormen

In de onderstaande overzichten is een aantal kerncijfers opgenomen die betrekking hebben op Flynth Audit B.V. De cijfers laten de ontwikkeling zien van de accountantsorganisatie. Flynth neemt deze cijfers op mede in het licht van de ontwikkeling naar meer transparantie over de zogenaamde Audit Quality Indicators. Bij een aantal elementen is een interne norm vermeld, inclusief een motivering daarvoor. Doel van de overzichten is het geven van het beeld van de ontwikkeling.

Percentage van het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten, respectievelijk overige werkzaamheden in totaal per functiecategorie. Hierbij zijn alle uren van alle bij controleopdrachten betrokken medewerkers als uitgangspunt gekozen.

Tijdbesteding teamleden	Wettelijke controle opdrachten	Vrijwillige controle opdrachten	Overig decl.	Opleiding	Indirect
(Externe) accountants/(senior) managers	26%	16%	8%	4%	46%
Overige werknemers	31%	23%	6%	12%	29%
Totaal	30%	21%	6%	9%	33%

De indirecte uren betreffen vakantie en ziekte, maar ook intern overleg en organisatie zoals planning en bijdragen aan vaktechnische ontwikkelingen. De uren inzake opleiding betreffen ook gegeven uren van inwerken, begeleiding en training on the job.

Procentuele weergave van het aantal medewerkers naar de tijdsbesteding aan controleopdrachten in relatie tot de totale declarabele tijd gemeten in medewerker in fte.

	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%	Aantal fte's
(Externe) accountants/(senior) managers	80%	13%	4%	3%	28,6
Overige werknemers	91%	5%	1%	2%	82,6
Ondersteunend personeel					5,9
Totaal	89%	7%	2%	3%	117,1

Voor een kwalitatief goede uitvoering is kennis en ervaring benodigd. De ervaring is in het voorgaande overzicht opgenomen waarbij de rol van (externe) accountant / (senior) manager in de regel pas wordt verkregen na een geruime ervaring waarin blijkt is gegeven van voldoende kennis. Kennis uit het verleden moet wel worden opgefrist en aangevuld met nieuwe ontwikkelingen, daarom is onderstaand de opleidingsuren opgenomen.

Gemiddeld aantal uren opleiding per medewerker opgenomen in de afdeling Audit

	Extern	Intern	Totaal
(Externe) accountants/(senior) managers	23	50	73
Overige teamleden	124	89	213
Totaal	103	81	184
Externe kosten / omzet * 100%	3%		

De norm is voor alle medewerkers gebaseerd op het gegeven dat moet worden voldaan aan de PE-verplichting voor afgestudeerde medewerkers, maar ook op de benodigde bijscholing in verband met ontwikkelingen binnen het vakgebied > 40 uren / medewerker per jaar.

Methodologie en technologie

In 2020 is de inzet van data-analyse ter voorbereiding van werkprogramma's verder geïntensiveerd. Hiertoe is een projectteam opgericht met een aantal dedicated data-analisten. Op deze wijze worden effectiviteit en efficiëntie tegelijkertijd ontwikkeld; analyses dragen bij aan het inzicht in de controle en de toegevoegde waarde voor de klant. Tevens wordt er gebruik gemaakt van CaseWare IDEA (ter ondersteuning van analyses, steekproeven, e.d.) en DataSnipper (ter uitvoering detailcontroles) verder ingeburgerd bij de controles.

De ontwikkelingen omtrent de coronapandemie hebben veel aandacht gevraagd in 2020. Aan het einde van het eerste kwartaal met extra instructies en richtlijnen hoe om te gaan met jaareinde audits (boekjaar 2019). Gedurende 2020 heeft dat een verder vervolg gekregen met het NOW-werkprogrammamodellen en instructies en trainingen. Ook zijn de medewerkers geïnstrueerd en ingelicht over hoe om te gaan met de impact van de coronapandemie op de jaarrekeningcontroles over het boekjaar 2020.

Intern toezicht OKB/Quick scans, IKO's themaonderzoeken en oorzakenanalyses)

Binnen Flynth Audit B.V. zijn diverse vormen van toezicht aanwezig. We werken met Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en met Quick Scans die worden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten.

OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten. Criteria voor het bepalen van de mate van toezicht zijn onder andere:

- Initiële opdrachten.
- Deskundigheid/ervaring van het team.
- Ervaringen in het verleden (integriteitsissues).
- Branche.
- Frauderisico.
- Onzekerheid met betrekking tot de continuïteit in geval van meer dan gewone maatschappelijke impact.
- Onafhankelijkheidsissues zoals samenloop van dienstverlening op het gebied van samenstellen en controleren.
- en langdurige betrokkenheid.

De diepgang van de beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen. In tegenstelling tot 2019 hebben we in 2020 geen gebruik meer gemaakt van externe OKB's (2019: 5x).

Bij bijzondere assurance- of aan assurance verwante opdrachten wordt vaak een Quick Scan ingezet. Dit is een beoordeling van de rapportage en op een beperkt aantal kernpunten van het dossier.

De verdeling van OKB's en Quick Scans over de jaren 2020 en 2019 is als volgt.

	OKB		Quick Scans	
	2020	2019	2020	2019
Wettelijke controles	62	35	60	44
Vrijwillige controles	19	19	76	78

Eind 2020 is een intern kwaliteitsonderzoek (IKO) opgestart met een doorloop in 2021. Werd in het verleden een IKO door een externe organisatie uitgevoerd. Nu hebben we dit intern laten uitvoeren door ervaren externe accountants in samenwerking met Vaktechniek en Compliance en onder regie van Compliance. Oordelen zijn uiteindelijk door de directeur Audit vastgesteld. In 2021 en verder zal elk jaar een gedeelte van alle extern accountants en senior-managers in de IKO worden betrokken.

De onderverdeling was als volgt:

Score	Aantal	Percentage
1 (enkele bevindingen, maar naar aard en omvang onbelangrijk)	9	45%
2 bevindingen die naar aard en omvang belangrijk zijn, maar niet materieel)	8	40%
3 materiële bevindingen	3	15%
	20	100%

De bevindingen uit het IKO zijn gedeeld met de extern accountants en senior-managers binnen Audit. Daarnaast is door Vaktechniek Audit een plan van aanpak opgesteld. In dit plan zijn ook de bevindingen meegenomen van de uitkomsten van een onderzoek naar de kwaliteit van handboeken en instructies. Dit onderzoek is op verzoek van Flynth Audit uitgevoerd door een externe partij. Ook zijn door deze externe partij op verzoek van Flynth Audit middels een themaonderzoek waarnemingen verricht op dossiers en aanbevelingen opgesteld naar de kwaliteit van:

- I. Onderbouwing effectieve werking van interne beheersingsmaatregelen.
- II. Controle van schattingen.
- III. Betrouwbaarheid in de controle gebruikte informatie.
- IV. Evaluatie van geschiktheid detailcontroles voor het ingeschatte risico.
- V. Werkzaamheden ten behoeve van uitspraak over gehele populatie.
- VI. Gegevensgerichte cijferanalyse.

Ook deze bevindingen zijn meegenomen in de opgestelde kwaliteitsagenda 2021-2022.

In 2020 hebben geen uitgebreide oorzakenanalyses binnen Flynth Audit. Plaatsgevonden (2019: 1 uitgebreid onderzoek uitgevoerd). Flynth Audit onderschrijft het belang van oorzakenanalyses voor het lerend vermogen van de organisatie.

Meldingen AFM

In 2020 zijn geen incidentmeldingen bij de AFM gedaan (2019: 2 incidentmeldingen). De overige meldingen betroffen reguliere meldingen van mutaties in (mede)-beleidsbepalers en externe accountants.

Externe toetsingen

In 2020 heeft toetsing vanuit de onderwijsinspectie plaatsgevonden. Er waren geen vermeldenswaardige bevindingen. Alle 7 dossiers over het boekjaar 2019 waren voldoende. De AFM heeft in 2020 geen zelfstandig verzoek gedaan.

Samenvatting uitkomsten externe reviews				
Review	2020		2019	
	Aantal dossiers	Onvoldoende	Aantal dossiers	Onvoldoende
Onderwijsinspectie				
Jaarrekening	4	0	4	0
Bekostiging	3	0	2	0
Overige opdrachten	-	-	1	0

Thema-onderzoek AFM

Flynth Audit is onderdeel geweest van een verkennend onderzoek van de AFM naar de beheersing van corruptierisico's door tien grote accountantsorganisaties. Dit onderzoek is in 2019 gestart en is in 2020 afgerond. Onderwerp van het onderzoek waren het beleid, de procedures, de inbedding in de werkprogramma's, de trainingen en het omgaan met consultaties over corruptie. Naar aanleiding van de maatschappelijke ontwikkelingen en de gesprekken inzake het themaonderzoek is besloten om een Fraude en Corruptie Team te vormen. Dit team ondersteunt actief bij fraude en corruptiecasussen en verzorgt toerusting en training.

Verklaring beleidsbepaler Flynth Audit B.V. inzake het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing is gericht op realisatie van de doelstellingen uit ons kwaliteitsbeleid, zoals dit is opgenomen in de kernwaarden. Toegepast op Flynth Audit B.V. betekent dit: er zorg voor dragen dat we onze dienstverlening uitvoeren binnen de bestaande wet- en regelgeving én dat deze past bij de noodzakelijke betrokkenheid bij onze relaties. De beleidsbepaler verklaart dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2020 doeltreffend heeft gefunctioneerd.

Flynth A&A
(betreft Flynth Adviseurs en Accountants B.V, Rombou B.V. en
Fonkel B.V.)

Vaktechnische kwaliteit

Het Bureau Vaktechniek is verantwoordelijk voor de vaktechnische ondersteuning van de dienstverlening. Ze richt zich hierbij met name op de kwaliteit en geeft dit concreet gestalte door middel van:

- Het ontwikkelen van tools, procedures en richtlijnen (normen).
- Het bieden van gelegenheid tot consultering.
- Het vakinhoudelijk ontwikkelen van trainingen en verstrekken van informatie aan de medewerkers.
- en het ondersteunen bij het uitvoeren van kwaliteitsreviews.

Waar deze ondersteuning in het verleden vooral plaatsvond vanuit de vakgroepen is vanaf 2019 een proces van overdracht naar het Bureau Vaktechniek opgestart. Hierbij houden de expertiselijnen wel een duidelijke rol, aangezien zij de specialistische kennis en ervaring bezitten. Bureau Vaktechniek ondersteunt hierbij in bijvoorbeeld eenduidige communicatie en zo nodig voor interactie met andere vakdisciplines.

In voorgaande jaren heeft de samenstelpraktijk veel aandacht geschonken aan de kwaliteitsverbeteragenda. Dit heeft in 2019 geresulteerd in een positief resultaat bij de hertoetsing door de NBA. Kwaliteit was en is een speerpunt binnen Flynth. In voorgaande jaren middels de kwaliteitsverbeteragenda, leidend tot een positief resultaat inzake de hertoetsing door de NBA, eind 2019. Deze aandacht is zichtbaar middels instructies, tools, trainingen, vaktechnische overleggen en E-learnings. Op deze wijze krijgen de medewerkers ruime mogelijkheden om zich te ontwikkelen. In 2020 heeft COVID-19 een grote impact op de maatschappij gehad en op Flynth. Bureau Vaktechniek heeft zich hierbij gericht op de vaktechnische aspecten van de diverse steun- en noodmaatregelen voor ondernemers. Er is informatie voor medewerkers ontwikkeld zoals instructies, werkprogramma's, rapportages en themadossiers over de nood- en steunmaatregelen naar aanleiding van de coronapandemie.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit ligt bij de eindverantwoordelijke professional, de clustermanager, de regiodirecteur en de raad van bestuur (de kwaliteitsbepaler), ieder met een eigen verantwoordelijkheid. Het toekennen van (teken)bevoegdheden is een belangrijke kwaliteitsbeheersingsmaatregel. Dit vindt dan ook plaats door de kwaliteitsbepaler. Kwaliteitsplan "Werken aan Continu Verbeteren"

Vanuit dit kwaliteitsplan zijn vanuit Bureau Vaktechniek voor Flynth A&A diverse activiteiten opgestart zoals:

- Optimaliseren samenstelproces.
- Ontwikkelen van een fiscale aangifteboom.
- Ontwikkelen kennisdossiers (intern vaktechnisch platform).
- Ontwikkelen blauwdruk voor standaardiseren advies dienstverlening.
- en ontwikkelen en invoeren centrale applicatie voor klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging.

Het plan vindt zijn uitvoering in 2021.

Klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt plaats door de tekenbevoegde, in overleg met de clustermanager of met de regiodirectie. Collegiaal overleg met de voorgaande accountant was reeds gebruikelijk binnen Flynth de wijziging in de wetgeving sluit hierop aan.

Opdrachtopzeggingen kunnen plaatsvinden op initiatief van de klant of op initiatief van Flynth. Opzegging van opdrachten door Flynth vindt plaats in samenwerking met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Integriteitsissues, het niet kunnen uitvoeren van de opdracht of gebrek aan vertrouwen (waaronder het indienen van een claim of daarmee dreigen) zijn voor Flynth altijd redenen om de opdracht op te zeggen.

Intern en extern toezicht 2020

Intern toezicht samensteldienstverlening

Binnen Flynth A&A is sprake van diverse vormen van toezicht. Te denken valt aan Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en meelesen (2e lezing), beiden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. Bij alle uitgaande samenstellingsverklaringen wordt een tweede lezing uitgevoerd, gericht op kwaliteitsborging en het laten plaatsvinden van overleg tussen accountants. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten. Deze diepgaandere beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen.

Daarnaast vinden er op afgesloten dossiers mentoringssessies en interne kwaliteitstoetsingen (IKO's) plaats. De inspecties zijn gericht op het vaststellen van de (vaktechnische) kwaliteit van uitvoering van de opdrachten. In 2020 hebben als gevolg van de coronamaatregelen de mentoringssessies incidenteel plaatsgevonden. Waar dit heeft plaatsgevonden is er één dossier per tekenbevoegde geselecteerd, van een opdracht die past in het algemene beeld van de portefeuille van de tekenbevoegde. Bijzondere branches vielen wel eerder in de selectie.

In 2020 is er een review per cluster uitgevoerd door een team van medewerkers vanuit een andere regio. Compliance en Vaktechniek zijn voorafgaand aan de review bij de afstemming over de aandachtspunten en training betrokken. Ook heeft tussentijds periodiek overleg plaatsgevonden tussen compliance en de teamleiders.

In het IKO-programma 2020 zijn ruim 120 dossiers gereviewd (2019: 112 in de zogenaamde ronde 5 en NBA-toetsing).

Score	% Totaal 2020	% Totaal 2019 (5 ^e reviewronde en NBA)
0 Voldoende	19 %	9 %
1 Voldoende met aanbevelingen	41 %	42 %
2 Voldoende met aanwijzingen	24 %	32 %
3 Onvoldoende	16 %	17 %

We zien een toename van het percentage voldoende en voldoende met aanbevelingen (nu 60% tegen over 51% in 2019). Het percentage onvoldoendes is beperkt gedaald. De uitkomsten zijn gedeeld met de clusters die aan de hand van de uitkomsten waar nodig verbeteracties opgezet hebben. Opvolging hiervan wordt gevolgd door de kwaliteitsmanagers. De uitkomsten zijn door Compliance geanalyseerd en (getoetst middels reperformance).

De uitkomst van de reviews geeft het volgende beeld:

De rode draad en de betrokkenheid van de accountant in het dossier blijken uit het dossier. Verbeterpunten opgenomen in het werkprogramma 2021 zijn de structuur van de bedrijfsbeschrijving, de cijferbeoordeling, de risico-inschatting en de koppeling risico-inschatting en het uitvoeren van werkzaamheden conform de risico-inschatting. Ook is verduidelijking van de dateringen en het tijdig sluiten van dossiers plaatsgevonden. Middels vaktechnische overleggen in de clusters, Flynth educatie en training on the job wordt aandacht geschonken aan deze verbeteringen.

Intern toezicht overige opdrachten en expertiselijnen

In 2020 is in het licht van de kwaliteitsverbeteragenda gestart met het stroomlijnen van de andere opdrachten inzake de basisdienstverlening. Meer specifiek de opdrachten inzake aangifte IB-plus, omzetbelasting en internationale fiscale advisering.

De expertiselijnen zijn in 2020 verder ontwikkeld. Naast de commerciële verantwoordelijkheid zijn de expertiseleiders ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening.

In 2020 zijn in de basisdienstverlening dossiers van de salarisadministrateurs alsmede fiscale aangiftedossiers (inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting) gereviewd.

Inzake de klant- en opdrachtacceptatie (inclusief opdrachtbevestiging) blijkt er veelal gesteund te worden op het dossier van de accountantsopdrachten. Daarnaast waren er bevindingen over de (eenduidige) dossiervorming. Beide onderwerpen zijn opgenomen in het project 'aangifteboom'. In 2020 hebben ook bij alle expertiselijnen interne reviews plaatsgevonden. Dit betrof:

- Dealadvies.
- Subsidieadvies.
- Bedrijfskundig advies.
- Gebouw en Omgeving.
- Fiscaal Advies.
- Juridisch Advies.
- HR Advies

Uit de gehouden interne reviews blijkt dat de inhoudelijke advisering overwegend voldoet. Er zijn verbeteringen mogelijk inzake het proces van cliënt- en opdrachtacceptatie en opdrachtbevestiging en eenduidige dossiervorming (wat en hoe). Voor de eerste bevindingen is er een speciaal project lopend waarmee vanaf Q3 2021 de processen worden verbeterd. De dossiervoering wordt reeds door de expertiseleiders in samenwerking met Vaktechniek in het project blauwdruk adviesdienstverlening gezamenlijk vormgegeven.

Extern toezicht via NBA en BFT

NBA Toetsing

In 2019 heeft een hertoetsing van de samenstelpraktijk door de NBA plaatsgevonden. In 2020 heeft geen externe toetsing van de samenstelpraktijk plaatsgevonden.

BFT

Flynth heeft in december 2019 een conceptrapportage gekregen over een onderzoek van het BFT naar één specifieke klant dat begin 2017 is gestart. Het rapport vermeldt dat de opzet aangaande het risicobeleid en -management voldoet. Echter in het rapport wordt ook gesteld dat de werking bij de specifieke klant tekort is geschoten. Flynth heeft in februari 2020 een reactie gegeven op deze rapportage. Hierop heeft BFT in juni 2020 een 2e conceptrapportage uitgebracht. In dit 2e conceptrapport waren diverse onderdelen, die Flynth aangedragen heeft, aangepast. Flynth heeft hier in augustus 2020 op gereageerd gezien het soort opdracht in relatie tot de aansturing van een accountantspraktijk. Medio 2021 is het eindrapport van het BFT in een open en constructief overleg met het BFT besproken. De zienswijze van het BFT aangaande de invulling door de instellingen van de poortwachtersfunctie sluiten aan op de zienswijze van Flynth en hoe zij die vorm geeft in het maatschappelijk verkeer.