



AC-SCHOLENOVERLEG

Overlegorgaan van HBO-scholen
met een
accountancy-opleiding

Secretariaat:
Heidelberglaan 15
3584 CZ Utrecht

LANDELIJK EXAMEN – OAT

Sneeuwbalgroep B.V.

Casus

Samenstellers: Redactiecommissie OAT
Datum: 16 en 17 januari 2023

Deze Casus is van:
Naam student:
Studentnummer:
Eventueel tafelnummer:

De casus moet na het maken van de vragen van de eerste zitting in de examenruimte achterblijven of worden ingeleverd.

Deze mag op 16 januari 2023 niet mee naar huis worden genomen.

Bij het maken van de vragen van de 1^e zitting (16 januari 2023 van 13.00 tot 16.00 uur) en 2^e zitting (17 januari 2023 van 13:00 tot 16:00 uur) geldt het volgende:

- Studenten mogen gebruik maken van uitsluitend de volgende literatuur en hulpmiddelen:
 - o Handboek 2022 Deloitte en/of Handboek 2022 E&Y en/of KPMG Jaarboek 2021/2022 een eerdere druk is toegestaan, maar wel voor eigen risico.
 - o Regelgeving Accountancy (HRA) 2022; een eerdere druk is toegestaan, maar wel voor eigen risico.
 - o Wwft (ingebonden)
 - o Rekenmachine volgens beleid en instructie hogeschool.
- Alle antwoorden dienen digitaal in het toetsstelsel of op tentamenpapier te worden gemaakt.
- Wanneer in de motivatie naar wet- en regelgeving wordt gevraagd, moet deze zo specifiek en volledig mogelijk zijn; dus artikelnummer, lidnummer, letter, alineanummer etc. etc.
- Kladdpapier wordt niet nagekeken, maar moet wel worden ingeleverd
- Alleen gemotiveerde antwoorden worden in de beoordeling meegenomen, tenzij anders is aangegeven
- Alleen toegelichte berekeningen worden meegenomen in de beoordeling, tenzij anders is aangegeven
- Alleen duidelijke en leesbare antwoorden worden in de beoordeling meegenomen
- Vermeld bij verwijzingen naar de HRA het nummer van de controlestandaard, artikelnummer, alineanummer en eventuele subnummers
- Vermeld bij verwijzingen naar wetteksten en regelgeving zoals RJ, artikelnummers, lidnummer en letter
- Alleen volledige verwijzingen naar wetteksten en regelgeving worden in de beoordeling meegenomen
- Geef bij journalposten duidelijk aan of het een balanspost (B) of een post van de winst- en verliesrekening (W&V) betreft.

Redactiecommissie OAT

Inhoud

Deel 1. Bedrijfsbeschrijving en historie Sneeuwbalgroep	4
1.1 Gang van zaken in 2019-2020.....	4
1.2 Strategie en doelen.....	5
2. Hoofdkantoor	6
2.1 Organisatie hoofdkantoor.....	6
2.2 Interne controle en rapportages	7
3. Vestigingen	7
3.1 Reservering.....	8
3.2 Ski- en schaatsonderwijs.....	9
3.3 Pistebeheer.....	9
3.4 Restaurants	10
3.5 Hotel.....	10
3.6 Wintersportwinkel.....	11
Deel 2: Accountantsorganisatie ERFEBE	11
Deel 3: Concept Jaarrekening 2019-2020 Sneeuwbalgroep B.V. (gedeeltelijk)	13
Bijlage 1: COSO ICF 2013	23

Sneeuwbalgroep

Deel 1. Bedrijfsbeschrijving en historie Sneeuwbalgroep

De Sneeuwbalgroep B.V. wil haar klanten dichtbij huis een passende wintersportbeleving aanbieden. De Sneeuwbalgroep heeft sinds de oprichting in 1998 een gestage groei doorgemaakt mede door een aantal overnames. Bij de organisatie werken circa 1.000 medewerkers (350 fte's). De organisatie heeft een afwijkend boekjaar dat loopt van 1 oktober tot en met 30 september. Over de periode van 1 oktober 2019 tot 30 september 2020 is een omzet gerealiseerd van 36,9 miljoen euro. Het hoofdkantoor is in Amsterdam gevestigd. De organisatie heeft vijf vestigingen die zijn gesitueerd in Heerenveen, Noordwijk, Nijmegen, Valkenburg (Limburg) en Duitsland (Winterberg).

De Sneeuwbalgroep kan worden gekarakteriseerd als een jong en dynamisch bedrijf, dat continu in beweging is en snel schakelt. Zowel de medewerkers als de bestuursleden en leidinggevenden zijn makkelijk benaderbaar. Succesvol ondernemen is een belangrijk uitgangspunt. Plezier in het werk staat hoog in het vaandel. Medewerkers zijn sportief en gezond van lijf en geest. Dit past bij het totale concept van een gastvrije sportbeleving.

De vestigingen in Noordwijk, Valkenburg (Limburg), Winterberg (in Duitsland) en Nijmegen beschikken over een moderne kunstschipiste waar klanten het gehele jaar door kunnen skiën. De vestiging in Heerenveen heeft een olympische ijsbaan en richt zich uitsluitend op de liefhebbers van schaatsen. Alle vestigingen hebben een restaurant en wintersportwinkel. De vestigingen in Valkenburg en Winterberg hebben ook een hotel.

Tabel 1

	Indoor Skipistes	Restaurants	Wintersportwinkel	Ijsbaan	Hotel
Noordwijk	X	X	X		
Valkenburg	X	X	X		X
Heerenveen		X	X	X	
Nijmegen	X	X	X		
Winterberg	X	X	X		X

Alle vestigingen zijn 100 procent deelnemingen en groepsmaatschappijen.

De vestigingen vormen één groep waarbij alle locaties opereren onder de gemeenschappelijke naam Sneeuwbal.

De Sneeuwbalgroep wil wintersporters een topbeleving bieden. Door het nog verder upgraden van de kwaliteit en verruiming van het aanbod, wordt geprobeerd om dit te bereiken. De gasten zijn niet alleen individuele sporters maar ook families, groepen, zakelijke gasten en (top)sporters.

1.1 Gang van zaken in 2019-2020

In navolging van de aangescherpte maatregelen om de verspreiding van het coronavirus te beperken, heeft de Sneeuwbalgroep in de eerste lockdownperiode alle locaties 107 dagen gesloten. Alleen het hotel in Valkenburg is in deze periode

met beperkte bezetting en een beperkt aantal gasten open gebleven. Medewerkers werkten toen zoveel mogelijk thuis of werden vrijgesteld van werkzaamheden. Voorts heeft de Sneeuwbalgroep direct maatregelen genomen om de kosten strak te managen en de investeringen te beperken tot de meest noodzakelijke. Tijdens deze periode werden ook de nodige maatregelen geïmplementeerd vanwege corona om de (her)opening in alle veiligheid te laten plaatsvinden. Deze zijn vastgelegd in een veiligheidsplan.

Voor zover bekend zijn er op de vestigingen van de Sneeuwbalgroep nauwelijks medewerkers of bezoekers met het coronavirus geïnfecteerd.

1.2 Strategie en doelen

De Raad van Bestuur van de Sneeuwbalgroep heeft voor de komende jaren de volgende doelen vastgesteld:

1. Verbeteren van de klantbeleving voor de bestaande Indoor Skipistes
2. Realisatie van meer hotels
3. Procesoptimalisatie, standaardisatie en verdere digitalisering
4. Verhogen duurzaamheid.

Ad 1. Verbeteren van de klantbeleving voor de bestaande Indoor Skipistes

Om de klantbeleving te verbeteren worden er voortdurend initiatieven genomen om de kwaliteit verder te verhogen, nieuwe en attractieve horecaconcepten in te voeren en activiteiten te ontwikkelen voor gasten die de pistes niet betreden. Ook wordt er de komende jaren gewerkt aan de beleving en look & feel van de verschillende vestigingen. Het is niet de bedoeling dat de vestigingen kopieën van elkaar worden, maar wel zal er sprake zijn van een zekere herkenbaarheid.

Ad 2. Realisatie van meer hotels

In de bestaande resorts in Valkenburg en Winterberg zijn de hotels bewezen succesvol. Dit niet alleen voor de zakelijke markt, maar ook om de verblijfsduur van de gebruikers van de skipistes verder te kunnen verlengen en in te spelen op de trend van 'staycation', en om luxe verwenweekenden te kunnen organiseren. Met de verschillende overheden is contact opgenomen over de mogelijkheden die de bestaande bestemmingsplannen bieden en over de eventueel noodzakelijke wijzigingen om het aantal hotels en faciliteiten uit te breiden. De Sneeuwbalgroep heeft een aantal ontwikkelprojecten in voorbereiding. Bij de voorbereiding van deze projecten is de Sneeuwbalgroep in sterke mate afhankelijk van de (lokale) politiek ten aanzien van de wijziging van bestemmingsplannen en het verlenen van bouwvergunningen. Deze politieke processen kunnen lang duren. Het valt op dit moment niet te voorspellen wanneer met de bouw begonnen kan worden. De projecten zijn kapitaalintensief. De Sneeuwbalgroep zal voor de financiering daarvan afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van bankkrediet en daarnaast mogelijk een beroep op de kapitaalmarkt moeten doen om haar eigen vermogen verder te versterken. Aan de basis van de ontwikkelprojecten ligt een rendementsverwachting van het Bestuur van de Sneeuwbalgroep.

Ad 3. Procesoptimalisatie, standaardisatie en verdere digitalisering

De Sneeuwbalgroep wil komen tot één gezamenlijk online ticketing-, reserverings- en kassasysteem. Dit vormt de basis om een succesvolle gemeenschappelijke online marketingstrategie te kunnen uitwerken voor alle vestigingen. Verdere

standaardisatie speelt een belangrijke rol bij het optimaal profiteren van schaal- en inkoopvoordelen.

Ad 4. Verhogen duurzaamheid

Duurzaam ondernemen is altijd al een belangrijke basis geweest voor het dagelijks handelen binnen de Sneeuwbalgroep. De Sneeuwbalgroep heeft daarbij de volgende doelen:

- *Het bieden van een zo veilig mogelijke omgeving voor de gasten.*

Voor de Sneeuwbalgroep is de veiligheid van zijn bezoekers en medewerkers erg belangrijk. Daar waar mogelijk wordt deze veiligheid steeds verder verbeterd. Sport- en spelactiviteiten, zeker indien deze plaatsvinden op een ondergrond van sneeuw en ijs, brengen risico's voor de (lichamelijke) gezondheid met zich mee.

- *Het bieden van faciliteiten aan mensen met een beperking.*

Voor mensen met een beperking biedt de Sneeuwbalgroep ruimschoots mogelijkheden om te kunnen sporten. In het kader hiervan steunt de Sneeuwbalgroep diverse stichtingen.

- *Het verkrijgen van het zogenaamde Green Key keurmerk in 2021 door alle vestigingen.*

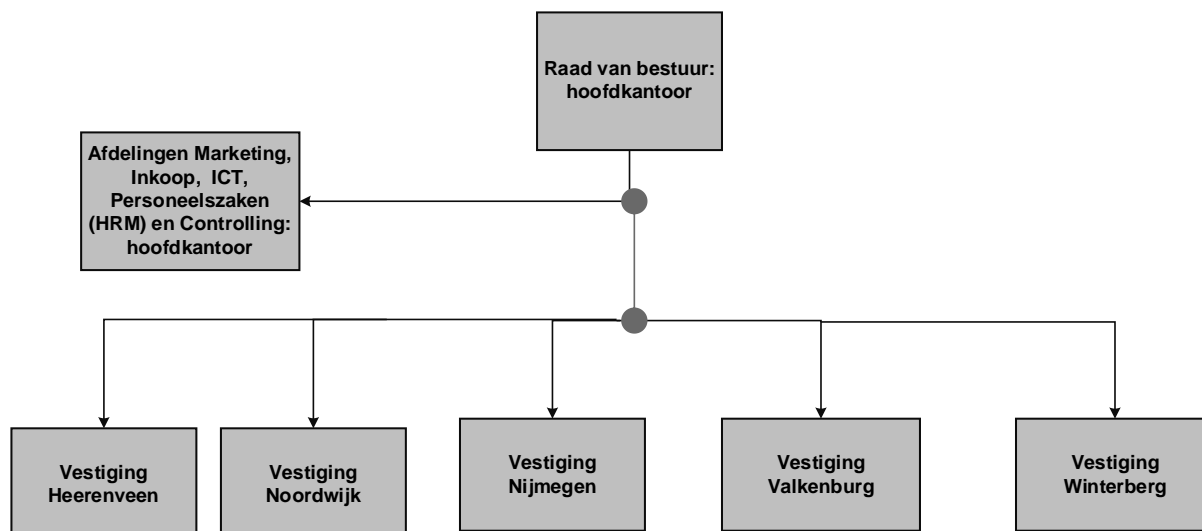
De vestiging Valkenburg heeft als eerste vestiging een Green Key keurmerk ontvangen. Andere vestigingen volgen op termijn om zo de duurzaamheid te vergroten. Green Key is hét internationale keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche en zakelijke markt. Bedrijven met een Green Key keurmerk doen er alles aan om het milieu te sparen, zonder dat hun gasten inleveren op comfort en kwaliteit. Zij gaan daarbij een stap verder dan de van kracht zijnde wet- en regelgeving vereist. Voor het verkrijgen van het Green Key keurmerk moet de hoeveelheid afval en schoonmaakmiddelen die ontstaat tijdens het bereiden van maaltijden en schoonmaken drastisch gereduceerd worden. Daarnaast dient het energieverbruik teruggebracht te worden om de carbonvoetprint te verlagen.

2. Hoofdkantoor

2.1 Organisatie hoofdkantoor

Bij de start van het boekjaar 2019/2020 bestond de Raad van Bestuur van de Sneeuwbalgroep uit de heer de Waard als Chief Executive Officer (CEO) en mevrouw Streng als Chief Financial Officer (CFO). Op 1 december 2019 is de heer Voerman toegetreden tot het Bestuur (niet statutair) in de functie van Chief Operational Officer (COO).

De Chief Executive Officer is niet alleen voorzitter van de Raad van Bestuur maar geeft ook leiding aan de managers van de vestigingen. De Chief Operational Officer geeft leiding aan de centrale afdelingen Inkoop en Marketing en is verantwoordelijk voor de logistieke beheersing binnen de Sneeuwbalgroep. De Chief Financial Officer geeft leiding aan de afdeling Controlling en de afdeling ICT en is verantwoordelijk voor de beheersing van de geldstromen binnen de Sneeuwbalgroep.

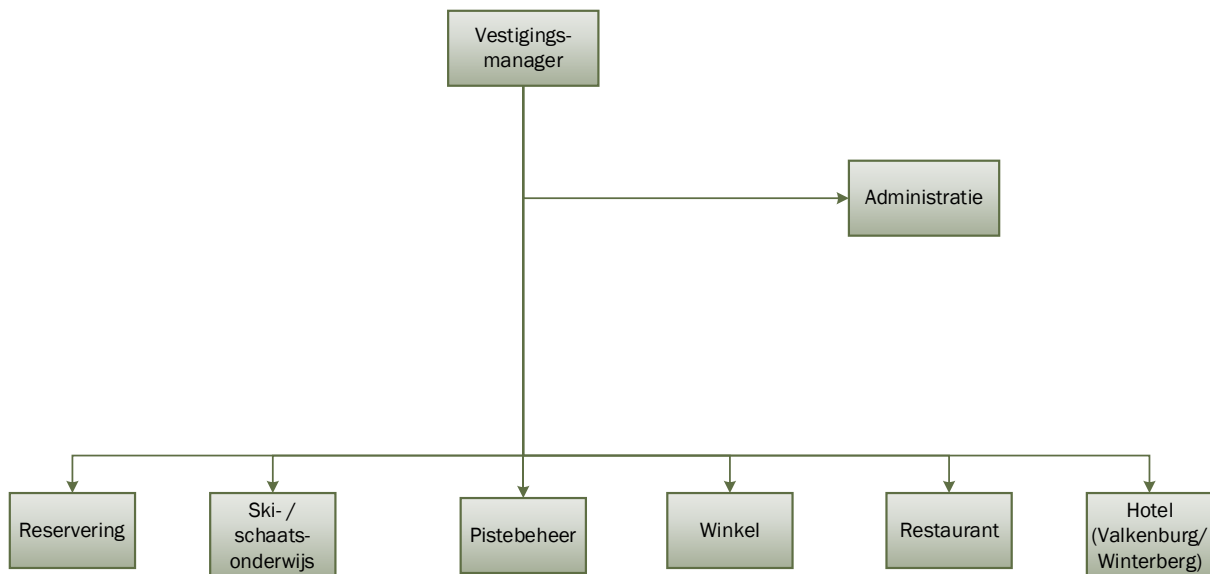


2.2 Interne controle en rapportages

Het huidige risicobeheersing- en controlesysteem kan als volgt op hoofdlijnen worden beschreven: dagelijks worden van iedere vestiging omzetten gerapporteerd en wekelijks de verschillende andere performance indicatoren, waaronder de ontwikkeling van de loonkosten (ingezette uren en gemiddelde uurlonen inclusief de af te dragen loonbelasting en sociale premies) in relatie tot de omzet, de (forecast van de) hotelbezetting, de reserveringen alsmede de geboekte arrangementen. Maandelijks worden de behaalde resultaten gerapporteerd en door de Raad van Bestuur besproken met de vestigingsmanagers. Indien nodig wordt de prognose voor het hele jaar bijgesteld. De Raad van Bestuur van Sneeuwbalgroep rapporteert maandelijks aan de Raad van Commissarissen de belangrijkste performance indicatoren. Per kwartaal verstrekt de Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen een financiële rapportage met toelichtingen en prognoses en minimaal één keer per jaar licht de Raad van Bestuur de begroting toe. De Raad van Commissarissen komt in ieder geval vier keer per jaar bijeen om onder andere de financiële rapportage te bespreken.

3. Vestigingen

De vestigingen hebben een lokaal management die de regio waarin zij actief zijn goed kennen en beschikken over een krachtig regionaal netwerk. De vestigingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun eigen vestiging en worden daarbij ondersteund door de professionals van het hoofdkantoor op het gebied van marketing, inkoop, personeelszaken (HRM), Controlling en IT. Verschillen tussen de vestigingen hangen samen met de verschillen in activiteiten (zie tabel 1)



Onder de vestigingsmanager zijn onder meer de volgende afdelingen geplaatst:

- Reservering
- Ski-onderwijs (voor vestiging Heerenveen Schaatsonderwijs genaamd)
- Pistebeheer (voor vestiging Heerenveen Schaatsbaanbeheer genaamd)
- Wintersportwinkel
- Restaurant
- Hotel voor de vestigingen Valkenburg en Winterberg
- Administratie

De vestigingen beschikken over een zelfde ERP-systeem en zijn door middel van internet verbonden met het hoofdkantoor in Amsterdam.

3.1 Reservering

Bij de vestigingen van Sneeuwbal kunnen klanten zowel op eigen gelegenheid gebruik maken van de ski- en schaatsbaan als ook les krijgen. De vestigingen Valkenburg en Winterberg hebben tevens een hotel. De meeste klanten reserveren online hun toegangsbewijzen, lessen en overnachtingen op de website van Sneeuwbal die door de centrale afdeling marketing beheerd wordt. In geval van online reservering dienen de klanten op de website hun gegevens in te voeren en aan te geven van welke faciliteiten zij gebruik wensen te maken. Na betaling ontvangen zij een QR-code die ze op hun smartphone moeten downloaden of thuis uitprinten. Bij aankomst bij de betreffende vestiging van Sneeuwbal dienen zij hun reserveringsbewijs met QR-code te tonen aan de receptie. Na het scannen van deze QR-code door een medewerker van de afdeling Receptie op de vestiging ontvangen zij een badge. Met deze badge kunnen zij de elektronische toegangspoorten passeren en wordt het gebruik van de reservering vastgelegd.

Een klein deel van de klanten maakt gebruik van de mogelijkheid om de reservering telefonisch of ter plekke te laten doen door de lokale afdeling Reservering die deze dan in het centrale reserveringssysteem vastlegt. Het gaat dan vooral om bedrijven die een personeelsuitje willen organiseren of om particulieren die een feest willen houden dan wel bijzondere wensen hebben.

De tarieven zijn afhankelijk van de gekozen activiteit, de duur, het seizoen en de groepsgrootte. De tarieven worden op het hoofdkantoor vastgesteld door de centrale

afdeling marketing. Bij online reservering krijgen klanten 5 procent korting. De boekingen worden pas definitief nadat de betaling is ontvangen. De betalingen komen binnen op een rekening van het hoofdkantoor met als kenmerk de betreffende vestiging en reservering. De receptie elke vestiging beschikt over een geautomatiseerd kassasysteem dat gekoppeld is aan de server van het hoofdkantoor. Klanten die nog niet gereserveerd hebben kunnen hier reserveren en contant of met pinpas betalen.

Bij niet komen opdagen door de klant op het gereserveerde moment vervalt de reservering en ontvangt de klant geen restitutie.

Het komt regelmatig voor dat de centrale afdeling Marketing besluit tot het organiseren van bijzondere acties om de bezetting te stimuleren. Het prijsbeleid is voor alle vestigingen gelijk. Lokale vestigingen zijn geoorloofd om tot 10 procent korting te geven wanneer de groepsgrootte uit meer dan 5 personen bestaat. De regels rond Corona hebben er toe geleid dat de maximale toelaatbare bezetting ten tijden van de pandemie lager was dan voorheen zonder dat dit door een verhoging van de tarieven gecompenseerd kon worden.

De afdelingen Reservering op de vestigingen maken de planning voor de op deze vestigingen werkzame schaats- en skileraren op basis van de boekingen in het centrale reserveringssysteem. Door ziekte of positief testen op corona waren niet altijd voor alle geboekte lessen ski- of schaatsleraren beschikbaar en moesten geboekte lessen geannuleerd worden. In overleg met klant hebben de lokale afdelingen reservering deze reservering zoveel mogelijk verplaatst naar een ander tijdstip. Indien dit niet mogelijk was, is gekozen voor restitutie van de betaalde reservering.

Bij de afdeling Reservering bevindt een inkloksysteem. Alle medewerkers moeten zich bij het begin van hun werk aanmelden en bij vertrek afmelden met hun uniek genummerde personeelspas. De kloksystemen zijn gekoppeld aan de server op het hoofdkantoor.

3.2 Ski- en schaatsonderwijs

Sneeuwbal heeft een aantal leraren in vaste dienst. Deze vormen een gezamenlijke pool die door de lokale afdelingen Reservering wordt ingezet afhankelijk van de boekingen. Daarnaast kunnen de lokale vestigingen gebruik maken van oproepkrachten die in de buurt wonen en per lesuur betaald worden. Alle leraren beschikken over de meest recente diploma's die door externe opleidingsinstituten worden afgegeven. De leraren hebben behalve de basis ski- of schaatsvaardigheden vaak hun eigen specialismes.

3.3 Pistebeheer

Alle vestigingen hebben een skipiste behalve de vestiging Heerenveen die over een schaatsbaan beschikt. De aanleg en het onderhoud van deze faciliteiten is uitermate kostbaar. Daarnaast zijn de elektriciteitskosten die samenhangen met het maken van ijs en sneeuw hoog. De ontwikkeling van de elektriciteitsprijzen heeft een directe impact op het rendement van Sneeuwbal. Dagelijks worden de elektriciteitsprijzen gevolgd. Sneeuwbal heeft met haar leveranciers overeenkomsten gesloten voor levering van elektriciteit op basis van variabele prijzen plus een vaste opslag. Deze overeenkomsten lopen tot 31 december 2032. Voor een deel van het verbruik zijn de variabele prijzen gefixeerd.

De vestigingen beschikken over een eigen onderhoudsafdeling die zich bezighoudt met het ordelijk houden van de faciliteiten. Tijdens het gebruik van de pistes en

schaatsbaan zijn er ook altijd medewerkers aanwezig die in bezit zijn van een EHBO-diploma en toezicht houden op het gebruik van de pistes dan wel ijsbaan.

Het exploiteren van indoorskipistes en ijsbanen brengt milieurisico's met zich mee. Het gaat hierbij vooral om het gebruik van koelmiddelen waarmee de skipistes en ijsbaan worden gekoeld. Sneeuwbal heeft een meerjarige onderhoudsovereenkomst gesloten met een gespecialiseerd koeltechnisch onderhoudsbedrijf dat waarborgt dat de installaties permanent in een optimale conditie verkeren zodat milieurisico's tot een minimum worden beperkt.

Het hoofdkantoor heeft contracten afgesloten met enkele technische bedrijven die de reparaties aan de technische installaties kunnen verrichten. Vanwege de toegenomen populariteit van vakanties dichtbij huis wordt overwogen om de vestiging in Winterberg uit te breiden met een extra piste. Hiervoor zijn goedkeuringen verkregen van de plaatselijke overheden. Voor de aanleg van de extra piste zijn offertes aangevraagd bij Europese bedrijven die de aanleg van de pistes en het plaatsen van installaties zoals skiliften en sneeuwkanonnen verzorgen.

3.4 Restaurants

Alle vestigingen beschikken over een restaurant waar geluncht of gedineerd kan worden. Bij de vestigingen in Valkenburg en Winterberg maken de restaurants deel uit van het hotel en kunnen gasten volledig pension genieten.

De menukaart wordt per seizoen vastgesteld door het hoofdkantoor. Voor groepen groter dan 5 personen kan door de manager van het restaurant een arrangement worden samengesteld. De prijs hiervoor dient tot stand te komen op basis van de richtlijnen van het hoofdkantoor en in samenwerking met de lokale afdeling reservering.

Alle restaurants beschikken over geautomatiseerde kassasystemen die gekoppeld zijn aan de server van het hoofdkantoor.

De restaurants zijn ook toegankelijk voor gasten die geen gebruik maken van de schaats- en skifaciliteiten. Gasten die gereserveerd hebben voor de schaatsbaan of skipiste krijgen op vertoon en vastlegging van hun badge 10 procent korting op de aangeboden spijzen en dranken.

De bedrijfsactiviteiten van de Sneeuwbalgroep genereren diverse afvalstromen. Het gaat hierbij vooral om afval vanuit de restaurants. De Sneeuwbalgroep scheidt het afval in onder meer papier, glas, frituurolie en etensresten. Om de hoeveelheid afval te verminderen wordt door Sneeuwbal actief overleg gepleegd met zijn leveranciers om de producten aan te leveren met substantieel minder verpakkingsmateriaal.

3.5 Hotel

Op de vestigingen in Valkenburg en Winterberg kunnen gasten overnachten in een luxe hotel. Gasten kunnen hun reservering via de website doen of indien gewenst via de lokale afdelingen reservering. Gasten die reserveren via de website krijgen 5 procent korting. Voor groepen groter dan 5 personen, kunnen de lokale afdelingen reservering binnen richtlijnen afwijken van de door het hoofdkantoor vastgestelde prijzen en korting aanbieden.

De toegang tot de hotelkamers wordt verkregen door middel van elektronische passen die de gasten verkrijgen van de receptie nadat de geldigheid van de reservering en de betaling is vastgesteld.

3.6 Wintersportwinkel

Op elke vestiging is een winkel gevestigd waar klanten kleding, schoenen, ski's, schaatsen en andere voor hun sport benodigde artikelen kunnen kopen. Het point of sale systeem in de winkels is gekoppeld aan de server op het hoofdkantoor. De winkels worden bevoorraad door vaste leveranciers waarmee de afdeling inkoop contracten heeft afgesloten. Aan het einde van elk seizoen wordt een opruiming georganiseerd. De winkeliers mogen daarbij zelf de van te voren bepaalde artikelen afprijzen en ook nog aanvullende korting aan klanten geven indien dit noodzakelijk is om het ontstaan van incurante artikelen te vermijden.

Deel 2: Accountantsorganisatie ERFEBE

Algemeen

ERFEBE accountants en Adviseurs is een landelijk accountantsorganisatie met decentrale kantoren. ERFEBE wil de resultaten van MKB-ondernemers optimaliseren en langetermijnwaarde creëren. Dat doet ERFEBE door brede financiële kennis lokaal aan te bieden en te verbinden met specialistische branchekennis. Bij ERFEBE werken ruim 1.000 medewerkers in de accountancy- en bedrijfsadviespraktijk. Het grote voordeel van ERFEBE is de combinatie van verschillende diensten onder één dak. Voor de volgende diensten kan de MKB-er bij ERFEBE terecht: accountancy ((wettelijke) controle- en samensteldiensten), juridisch advies, fiscaal advies, loonadministratie, subsidie advies, subsidieaanvragen, bedrijfseconomisch advies. ERFEBE heeft geen vergunning voor OOB controles. De klanten van ERFEBE hebben een eigen klantbeheerder die het vaste aanspreekpunt is voor de klant. Deze klantbeheerder zal een beroep doen op de specialisten binnen de ERFEBE organisatie als dat nodig is.

De controleopdracht

Vanaf 2010 is ERFEBE belast met de wettelijke controle van de jaarrekening van de Sneeuwbalgroep. Chris Vluchtig is het aanspreekpunt binnen ERFEBE voor de Sneeuwbalgroep en ook de registeraccountant die verantwoordelijk is voor de jaarrekeningcontrole bij de Sneeuwbalgroep.

Voor de controle van de jaarrekening is in 2019 een 5-jarig contract afgesloten voor de jaarrekeningcontroles vanaf 2019-2020. Op basis van dit contract is jaarlijks een vast bedrag afgesproken voor de controle rekening houdend met eventuele verhogingen op basis van het CBS loonprijs-indexcijfer. In het contract is afgesproken welke (digitale) dossiers de Sneeuwbalgroep moet aanleveren voor de controle van de jaarrekening. Ook is vastgelegd wanneer er sprake is van meer-, minder- of additioneel werk door werknemers van ERFEBE evenals de dan te gebruiken tarieven die in rekening worden gebracht voor werknemers van ERFEBE. De vestiging in Winterberg in Duitsland wordt vanaf 2019-2020 gecontroleerd door een duitse accountant, Krose Bricken Wirtschaftsprufer, omdat deze de lokale omstandigheden beter kent. Chris Vluchtig geeft hierover afspraken gemaakt met Krose Bricken Wirtschaftsprufer.

Aantekeningen uit de controle

1. De controlerend accountantsorganisatie ERFEBE geeft eind december 2020 een groot kerstfeest. Alle medewerkers en partners worden uitgenodigd. Het feest wordt gehouden in Valkenburg in Limburg. Het feest begint om 14.00 op de piste, daarna is er een groot diner en vanaf 17.00 onbeperkt drank in de eetzaal en bar. Vervolgens mogen de medewerkers en partners overnachten in het hotel in Valkenburg en hotels in de buurt. De hotelkamers zijn vanaf 14.00 uur beschikbaar. En vanaf 14.00 uur is ook het skimateriaal beschikbaar. Sneeuwbal heeft een offerte opgesteld voor de accountantsorganisatie waarmee de accountantsorganisatie akkoord is gegaan in juli 2020.
2. De controle van de jaarrekening 2019-2020 wordt afgerond in november 2020. Voor het einde van de controle vertelt de Raad van Bestuur aan de accountant dat de vestigingsmanager van de vestiging Valkenburg heeft gefraudeerd. Het bedrag van de fraude is materieel. Het volgende is gebeurd: Klanten moeten betalen voor toegang tot de skipiste plus voor de huur van skimateriaal als ze geen eigen materiaal gebruiken. De manager heeft het zo georganiseerd dat klanten apart moeten betalen voor de skistokken, terwijl dit officieel is inbegrepen in de huurprijs van de ski's.
Uit nader onderzoek is gebleken dat het materiële geldbedrag dat ontvangen is voor de huur van de skistokken door de manager is gebruikt om zwarte lonen te betalen aan medewerkers van Sneeuwbal.
3. In het boekjaar 2016/2017 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden. Volgens de assistent-accountant zijn er aanwijzingen dat in het huidige boekjaar eventueel een deel van deze bijzondere waardevermindering moet worden teruggenomen.

Deel 3: Concept Jaarrekening 2019-2020 van Sneeuwbalgroep B.V.
(gedeeltelijk)

Concept Jaarrekening

2019-2020

Sneeuwbalgroep B.V.

(gedeeltelijk)

GECONSOLIDEERDE BALANS x € 1.000 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	toel.	30-09-2020		30-09-2019	
		€	€	€	€
Vaste activa					
Immateriële vaste activa		2.560		2.392	
Materiële vaste activa		82.173		79.667	
Financiële vaste activa	1)	<u>3.869</u>		<u>5.174</u>	
Som der vaste activa			88.602		87.233
Vlottende activa					
Vorraden	2)	1.552		736	
Vorderingen		1.720		1.590	
Liquide middelen		<u>5.988</u>		<u>3.895</u>	
Som der vlottende activa			<u>9.260</u>		<u>6.221</u>
Totaal activa			<u>97.862</u>		<u>93.454</u>
PASSIVA					
Groepsvermogen			31.765		31.448
Voorzieningen	3)		2.200		2.382
Langlopende schulden			51.426		49.759
Kortlopende schulden	4)		<u>12.471</u>		<u>9.865</u>
Totaal passiva			<u>97.862</u>		<u>93.454</u>

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING (x € 1.000)

	toel.	2020	2019
		€	€
Netto-omzet		36.898	35.207
Inkoopwaarde van verkochte goederen/diensten		<u>-5.400</u>	<u>-4.474</u>
Brutowinst		31.498	30.733
Overige bedrijfsopbrengsten		<u>1.078</u>	<u>998</u>
Brutomarge		32.576	31.731
Lonen en salarissen	5)	6.977	10.226
Sociale lasten en pensioenen		2.242	1.789
Afschrijvingen op vaste activa	6)	5.998	1.093
Overige bedrijfskosten		<u>12.852</u>	<u>11.106</u>
Som der bedrijfslasten		<u>28.069</u>	<u>24.214</u>
Bedrijfsresultaat		4.507	7.517
Financiële baten en lasten		<u>-3.677</u>	<u>-3.016</u>
Resultaat voor belastingen		830	4.501
Belastingen	7)	-822	68
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		<u>309</u>	<u>-231</u>
Resultaat na belastingen		<u>317</u>	<u>4.338</u>

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2019/2020 (x € 1.000)

	2019/2020		2018/2019	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		4.507		7.517
<i>Aanpassingen voor</i>				
Afschrijvingen	5.998		1.093	
Overige mutaties	34		34	
		6.032		1.127
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>				
Mutatie voorraden	-816		-136	
Debiteuren	-130		783	
Kortlopende schulden	1.363		77	
		417		724
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
		10.956		9.368
Betaalde interest	-1.150		-2.723	
Betaalde winstbelasting	-401		-820	
		-1.551		-3.543
Kasstroom uit operationele activiteiten				
		9.405		5.825
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in vaste activa	-4.007		-3.593	
Investerings materiële vaste activa	119		181	
Aankoop deelnemingen	7		-8.265	
Lening u/g	98		-115	
Rentecap	-2		-136	
Investering geassocieerde ondernemingen	0		-4.004	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
		-3.785		-15.932
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Uitgifte aandelen	0		2.627	
Opname langlopende schulden (excl. renteswap)	0		47.935	
Betaalde financieringskosten	0		-416	
Aflossing langlopende schulden (excl. Renteswap)	-2.895		-37.001	
Aflossing schulden leasing	-632		0	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
		-3.527		13.145
Mutatie geldmiddelen				
		2.093		3.038

ALGEMENE TOELICHTING OP DE JAARREKENING (GEDEELTELIJK)

Presentatiebasis

De jaarrekening van de besloten vennootschap Sneeuwbalgroep B.V is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, in duizenden euro's weergegeven. Bij de beantwoording van de vragen voor het onderdeel FA mag worden uitgegaan van de wet- en regelgeving geldend voor 2022.

Covid-19-impact

De Sneeuwbalgroep heeft in het boekjaar 2019/2020 te kampen gehad met de gevolgen van Covid-19 net als veel ondernemingen wereldwijd. Met een gedeeltelijke of volledige sluiting van de activiteiten gedurende ruim 3 maanden en beperkingen in de mogelijkheden tot activiteiten daarna, was de impact op de resultaten significant.

Pre-corona werd een omzet voor het boekjaar 2019/2020 voorzien van € 44,2 miljoen. Gezien de timing van de uitbraak van de pandemie, kon de impact op omzet beperkt worden tot € 7,3 miljoen of 16%. Sneeuwbalgroep maakte gebruik van de NOW en TOGS-bijdragen van de Nederlandse overheid, goed voor € 5,2 miljoen tegemoetkoming. Hiervan werd voorzichtigheidshalve 90% in het resultaat opgenomen. Mede hierdoor eindigt de genormaliseerde EBITDA voor het boekjaar op € 12,0 miljoen, € 2,1 miljoen of 15% onder de intern opgemaakte begroting pre-corona. De coronacrisis had op het personeelsbestand geen invloed.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Aankoop deelneming betreft de aankoopssom onder aftrek van de, op het moment van aankoop, aanwezige geldmiddelen.

Gebruik van schattingen en veronderstellingen

De vennootschap maakt schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Schattingen in de verantwoording kunnen afwijken van het werkelijke resultaat. Schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaringen en andere factoren, waaronder ook verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Schattingen en veronderstellingen worden elke rapporteringsperiode beoordeeld.

De posten 'immateriële vaste activa', 'materiële vaste activa', 'financiële vaste activa', 'voorzieningen' en 'afschrijvingen' zijn in belangrijke mate afhankelijk van schattingen en veronderstellingen. Schattingen en veronderstellingen die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen (immateriële vaste activa en opties), worden vermeld in de toelichting op de jaarrekening.

Schattingswijziging

In het boekjaar 2019/2020 is de inschatting van de afschrijvingstermijn van verhuurmateriaal aangepast. Vernieuwde inzichten in gebruik per vestiging en langere levensduur van de materialen als gevolg van verbetering in kwaliteit hebben hiertoe geleid. De impact van deze schattingswijziging op het resultaat van dit boekjaar is een lagere afschrijving van € 206.000.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Goodwill

Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarden van de overgenomen *identificeerbare activa en passiva op het moment van de transactie wordt als goodwill in de balans geactiveerd*. Goodwill wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Op goodwill wordt niet afgeschreven. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bijzondere waardeverminderingen worden als afschrijving in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Het negatieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarden van de overgenomen *identificeerbare activa en passiva op het moment van de transactie (badwill) wordt direct onder de post 'afschrijvingen' in het resultaat verantwoord*.

Immateriële vaste activa andere dan goodwill

Immateriële activa omvatten de van derden verworven of door inbreng verkregen software, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten, alsook intern gegenereerde software.

De immateriële activa worden geboekt tegen hun kostprijs verminderd met de eventuele cumulatieve afschrijvingen en de eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Intern gegenereerde immateriële vaste activa omvat de kosten van materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten.

Immateriële activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is en dit over de verwachte gebruiksduur als volgt:

- Software- en websitekosten - 5 jaar

Materiële vaste activa

Activa in eigendom

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs minus eventuele investeringssubsidies verminderd met een lineaire afschrijving of bijzondere waardeverminderingverliezen. Lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van ieder afzonderlijk onderdeel van een materieel vast actief, rekening houdend met de restwaarde. Indien de verwachting omtrent de totale gebruiksduur in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

Materiële activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is en dit over de verwachte gebruiksduur als volgt:

- De bedrijfsterreinen en activa in uitvoering worden niet afgeschreven.
- De bedrijfsgebouwen worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur van 5 tot 40 jaar.

- De overige materiële vaste activa worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur van 5 tot 10 jaar.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De boekwaarde van de activa van de vennootschap wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Hiertoe laat de vennootschap eens in de drie jaar een taxatie uitvoeren door een deskundige. In de tussenliggende jaren voert de vennootschap zelf een actuele waardeberekening uit op basis van dezelfde rekenmethode. Indien er aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bestaan, wordt een inschatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill, activa met een onbepaalde gebruiksduur en (im)materiële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt jaarlijks bepaald of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen.

Er wordt een bijzondere waardevermindering opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden als afschrijving in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Als, in een opvolgende periode, het bedrag van de waardevermindering afneemt en de afname kan objectief gerelateerd worden aan een gebeurtenis nadat de waardevermindering was vastgesteld, wordt de voorheen vastgestelde waardevermindering teruggedraaid en het bedrag verwerkt in de winst-en-verliesrekening, met uitzondering van bijzondere waardeverminderingen op goodwill die nooit worden teruggenomen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin Sneeuwbal invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd op basis van de equity-methode.

Overeenkomstig deze methode worden de deelnemingen initieel in de balans opgenomen tegen verkrijgingsprijs, vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel van Sneeuwbal in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover Sneeuwbal niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en -verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen.

Deelnemingen waarin Sneeuwbal geen invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid uitoefent, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs dan wel de lagere realiseerbare waarde (hier de hoogste van de bedrijfswaarde en opbrengstwaarde). In de winst-en-verliesrekening wordt het dividend als opbrengst uit deelneming verantwoord.

Vorraden

De voorraden betreffen handelsvoorraden, waaronder horecabenodigdheden, winkelvoorraden en merchandise, alsmede de voorraad verhuurmateriaal. De voorraad wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, dan wel vervaardigingsprijs op basis van het 'first in, first out' principe of tegen opbrengstwaarde indien deze lager is. De voorraad verhuurmateriaal wordt afgeschreven in één tot drie jaar afhankelijk van het soort materiaal.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi. Bankschulden worden onder de kortlopende verplichtingen gepresenteerd.

Eigen vermogen

Financiële instrumenten uitgegeven door de vennootschap worden aangemerkt als eigen vermogen voor zover deze instrumenten niet voldoen aan de definitie van financiële activa of passiva. De aandelen van de vennootschap worden geclassificeerd als eigen vermogeninstrumenten.

Voorzieningen

Pensioenen

De Groep kent een pensioenregeling voor haar werknemers die zich kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. De verplichtingen van de Groep gaan daarbij niet verder dan het betalen van een jaarlijkse bijdrage aan de verzekeringsmaatschappij.

Belastingen

Belasting op het resultaat van het boekjaar is het totale bedrag dat is opgenomen in de winst of het verlies over de periode met betrekking tot acute belasting en uitgestelde belastingen. De belastinglast wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de periode, tenzij de belasting voortvloeit uit een transactie of gebeurtenis die direct in het eigen vermogen is opgenomen. In dat geval worden de belastingen rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen genomen.

Acute belastingen

Acute belastingen voor lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als verplichting. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden groter is dan het bedrag dat over deze periode verschuldigd is, wordt het saldo opgenomen als een actief. Voor de berekening worden de belastingtarieven gebruikt waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum.

Uitgestelde belastingen

Voor alle belastbare tijdelijke verschillen wordt een latente belastingverplichting opgenomen. Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening. De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Sneeuwbal, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

NOW-regelingen

Sneeuwbal maakt sinds het begin van de coronacrisis gebruik van verschillende tegemoetkomingsregelingen van de Nederlandse overheid, waarvan de NOW-regelingen de belangrijkste zijn. De subsidiegelden in het kader van de NOW-regelingen zijn als baten verantwoord in de winst-en-verliesrekening voor zover deze in aannemelijke mate toekomen aan de vennootschap. Het deel van de ontvangen subsidiegelden waarvoor dit nog niet is komen vast te staan, is als vooruitontvangen subsidie verantwoord onder de overige schulden.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS (bedragen * € 1.000)

1) Financiële vaste activa

	<u>30-09-2020</u>	<u>30-09-2019</u>
Deelnemingen	3.358	4.474
Actieve belastinglatentie	511	700
	<u>3.869</u>	<u>5.174</u>

Compensabele verliezen voor een bedrag van € 1.008.000 zijn niet gewaardeerd, omdat het niet de verwachting is dat deze binnen de gestelde termijnen gecompenseerd zullen worden.

2) Voorraad

	<u>30-09-2020</u>	<u>30-09-2019</u>
Voorraad handelsgoederen	776	238
Verhuurmateriaal	776	498
	<u>1.552</u>	<u>736</u>

3) Voorzieningen

De voorzieningen bestaan volledig uit de voorziening latente belastingverplichtingen.

4) Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bestaan uit onder meer een vpb-schuld van € 727.000 (30-09-2019: 313.000).

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING
(bedragen * € 1.000)

5) Lonen en salarissen

	<u>2019/2020</u>	<u>2018/2019</u>
Lonen en salarissen	11.628	10.226
Loonsubsidies Covid-19	-4.651	0
	<u>6.977</u>	<u>10.226</u>

Gemiddeld aantal werknemers

in FTE

351

305

De onderverdeling hiervan is naar de volgende segmenten:

	<u>2019/2020</u>	<u>2018/2019</u>
Ski	135	111
Restaurant	87	89
Ijsbaan	15	12
Hotel	14	22
Wintersportwinkel	34	21
Indirect personeel	66	50
Totaal	<u>351</u>	<u>305</u>

Het gemiddeld aantal werknemers onderverdeeld naar de verschillende locaties is als volgt weer te geven:

	<u>2019/2020</u>	<u>2018/2019</u>
Noordwijk	68	63
Valkenburg	74	62
Heerenveen	80	69
Nijmegen	67	55
Winterberg	62	56
Totaal	<u>351</u>	<u>305</u>

6) Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	<u>2019/2020</u>	<u>2018/2019</u>
Badwill acquisitie deelnemingen	0	-3.784
Afschrijving immateriële vaste activa	24	0
Afschrijving materiële vaste activa	5.974	4.877
	<u>5.998</u>	<u>1.093</u>

7) Belastingen

Het vpb-tarief voor het boekjaar 2019/2020 bedraagt 25% (2018/2019: 25%)

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 30-09-2022
(bedragen * €1.000)

Eigen Vermogen	<u>Geplaast kapitaal</u>	<u>Agio- reserve</u>	<u>Resultaat boekjaar</u>	<u>Overige reserves</u>	<u>Totaal</u>
Stand per 1 oktober 2019	7.894	15.870	4.338	3.346	31.448
Resultaat boekjaar	0	0	317	0	317
Verwerking resultaat vorig boekjaar	0	0	-4.338	4.338	0
Stand per 30 september 2020	<u>7.894</u>	<u>15.870</u>	<u>317</u>	<u>7.684</u>	<u>31.765</u>

Bijlage 1: COSO ICF 2013

Components and Principles

The Framework sets out seventeen principles representing the fundamental concepts associated with each component. Because these principles are drawn directly from the components, an entity can achieve effective internal control by applying all principles. All principles apply to operations, reporting, and compliance objectives. The principles supporting the components of internal control are listed below.

Component	Principle
Control Environment	<ol style="list-style-type: none"> 1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. 2. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control. 3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives. 4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives. 5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.
Risk Assessment	<ol style="list-style-type: none"> 6. The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives. 7. The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed. 8. The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives. 9. The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.
Control Activities	<ol style="list-style-type: none"> 10. The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels. 11. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives. 12. The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.
Information and Communication	<ol style="list-style-type: none"> 13. The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control. 14. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control. 15. The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.
Monitoring Activities	<ol style="list-style-type: none"> 16. The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning. 17. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.

