

Een ander kijk op waarde

Jaarverslag 2023

BDO HOLDING B.V.
EINDHOVEN, 8 MEI 2024



De vormgeving van dit jaarverslag nader beschouwd

'Een andere kijk op waarde' is het thema van het jaarverslag 2023. In het ontwerp van dit jaarverslag is dit thema op meerdere gebieden/aspecten grafisch verwerkt.

Door beelden te gebruiken die verwijzen naar onze hernieuwde waarden wordt het thema zichtbaar en versterkt. De personen zijn gefotografeerd in een werkomgeving om zo de zakelijke en professionele kant van onze medewerkers weer te geven. Daarnaast is er op iedere foto te zien dat voor BDO ook andere, niet-werkgerelateerde, waarden belangrijk zijn. Thema's als natuur en milieu, familie en vrienden, inclusie en gelijkheid, geestelijke en fysieke gezondheid zijn subtiel in de beelden verwerkt. Hierdoor wordt duidelijk dat werk en privé hand in hand gaan en deze in balans moeten zijn.

De gebruikte beelden zijn veelal paginagroot geplaatst. Hierdoor worden de beelden helder tot op detailniveau en indringend. De toeschouwer krijgt het gevoel dat hij dicht bij de persoon op het beeld staat en meer betrokken is bij het onderwerp en de getoonde waarde in het beeld. Door deze manier van plaatsing wordt de beleving van de toeschouwer vergroot en het beeld kracht bijgezet.

De grafische elementen en het kleurgebruik in dit jaarverslag zijn direct gerelateerd aan onze huisstijl 'refresh' die sinds dit jaar van kracht is. Er is op een innovatieve manier gebruikgemaakt van de vernieuwde richtlijnen om tot een strak, modern en fris document te komen. De vormgeving van dit jaarverslag is hierdoor al vernieuwend en toch 'on brand', waardoor er gekozen is om slechts minimaal verdere grafische elementen toe te voegen om het thema te versterken.

Verder is er gebruikgemaakt van een robuust, schreefloos huisstijlfont dat samen met de inzet van de vernieuwde BDO-huisstijlkleuren en vormelementen zorgt voor een dynamisch document en verhoogde leesbaarheid.

Bijschrift omslag:

Bereikbaarheid

BDO heeft in de afgelopen periode meerdere kantoren richting centrale (stations)locaties verplaatst om de bereikbaarheid met openbaar vervoer, te voet of per fiets te verhogen en de CO₂-footprint te verlagen.

Jelle Poolman (Assistent Accountant, RLCC, A&B Rotterdam)

Dit is een interactieve pdf

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

Met de knoppen en springt u één pagina achter- en vooruit.

Met de knop springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

Met de knop springt u naar de contactinformatie.

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	4	Technologische innovatie	37
INTRODUCTIE	5	Onderscheidende marktpositie	39
Voorwoord 'Een andere kijk op waarde'	5	Leidend in onze markten	39
Beschrijving van de bedrijfsomgeving	6	Robuuste & wendbare organisatie	40
Governance	7	Gedeeld leiderschap	40
Bedrijfsstructuur	7	Financiële resultaten	41
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	7		
Vergadering van Participanten	7		
Raad van Bestuur	7		
Raad van Commissarissen	8		
Ondernemingsraad	8		
		VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	43
STRATEGIE	10	JAARREKENING 2023	50
Strategie en sturing	10	Geconsolideerde balans per 31 december 2023	51
Materiële thema's	10	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023	52
Bedrijfsmodel en -activiteiten BDO waardecreatiemodel	11	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023	53
Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen	12	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	54
Connectiviteitsmatrix	15	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	55
Vooruitzichten	17	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023	60
		Gebeurtenissen na balansdatum	71
ENVIRONMENTAL	19	Overzicht van kapitaalbelangen	71
Duurzame bedrijfsvoering	19	Vennootschappelijke balans per 31 december 2023	73
		Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2023	74
SOCIAL	21	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	75
Sterk werkgeversmerk	21	Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2023 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2023	76
Behouden en werven van medewerkers	21	Overige gegevens	82
Diversiteit & Inclusie	23	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	82
Maatschappelijke betrokkenheid	26	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	82
Vitaliteit	26	Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	82
Fullservicebenadering & dicht bij de klant	28	Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten	82
Dicht bij de klant	28		
		OVER HET RAPPORT	90
GOVERNANCE	30	Bijlage A - Over het rapport	91
Kwaliteitsgerichte cultuur	30	Bijlage B - GRI-inhoudsindex	101
Leveren van topkwaliteit	30	Bijlage C - Informatie over de samenstelling van het medewerkersbestand (GRI 102-8)	106
Lerende organisatie	36	Bijlage D - Overzicht van afkortingen	107

A photograph of three men in business suits standing in an office. The man on the left is wearing glasses and has his arms crossed. The man in the middle is bald and smiling. The man on the right has short hair and a neutral expression. The background shows office furniture and glass partitions. A large red triangle is in the bottom right corner.

BESTUURSVERSLAG

Raad van Bestuur

V.l.n.r. Leon Jansen, René Nelis (voorzitter) en Maurice de Kleer

Introductie

Voorwoord 'Een andere kijk op waarde'

<Wat is er aan de hand>

De wereld om ons heen verandert in snel tempo: internationaal, nationaal, en ook binnen BDO. Duurzaamheid is een steeds belangrijker thema, en technologieën zoals artificial intelligence (AI) ontwikkelen zich plotseling heel snel. We zijn als maatschappij anders naar werk gaan kijken. En meten economische groei ook aan de hand van andere waarden. Bedrijven en organisaties worden steeds meer verantwoordelijk gehouden voor de impact die ze maken in hun omgeving. Hierin is de menselijke aanpak steeds meer waard. En dat is precies waar wij als BDO het verschil kunnen maken.

<En daarom gaan wij>

Wij zetten, nog meer dan ooit, in op 'echte waarde'. Echte waarde is de essentie van wie wij zijn en waar we voor staan. Het staat voor onze mensgerichte cultuur. Onze persoonlijke aanpak en onze brede blik op waarde, waarin we alle kosten en baten meenemen. Ook die voor mens, milieu en maatschappij. Dus niet alleen financieel. Onze impact is het grootst als wij blijven doen waar wij goed in zijn: mensen en organisaties inzicht én vertrouwen geven in hun echte waarde. Zo helpen we ze om hun duurzame ambities te realiseren. Wij geloven dat mensen de doorslaggevende factor zijn voor het leveren van de juiste kennis. Met onze voelsprietten weten we wat er speelt bij onze klanten. Met onze menselijke aanpak, kunnen we topkwaliteit garanderen. BDO staat bijna 90 jaar voor hoogwaardige accountancy en advies met de menselijke maat. Met bijna 3.000 professionals hebben wij de expertise in huis om organisaties te laten floreren. Met onze roots in familiebedrijven maken we de volgende stap. Samen maken we meer impact.

<En zo gaan we dat bereiken>

Wij zetten de mens centraal in alles wat wij doen. We hebben samen met onze partners, medewerkers en klanten veel bereikt het afgelopen jaar, er is veel om trots op te zijn. Gedeeld leiderschap, ons vitaliteitsprogramma, work-lifebalance, maar ook de focus op ontwikkeling van onze medewerkers. Hiermee hebben we ook dit jaar weer meer medewerkers aan ons kunnen binden. Zij vormen het hart en de ziel van onze organisatie.

We zetten in op duurzame groei in omvang en kwaliteit. We kiezen er voor om de samenwerking tussen de member firms te verstevigen en samen grotere internationale opdrachten aan te pakken. Zo kunnen we samen meer impact maken, voor ons bedrijf, onze collega's en onze klanten.

We meten alles wat we doen. Want resultaatgerichtheid is een belangrijke sleutel tot succes. We zien precies welke doelen we halen, en waar het beter kan. Zo monitoren we actief onze impact, en kunnen we waar nodig direct verbeterlagen maken. Constant in een actieve dialoog met alle belangrijke stakeholders.

<Wat kunnen we verwachten in dit jaarverslag>

In dit jaarverslag staan we stil bij onze koers, onze andere kijk op waarde en onze behaalde doelen. Dit is de richting die wij kiezen, en de cijfers die het bewijzen. Zo worden we hét accountancy- en advieskantoor van 'de duurzame economie'. We maken meer impact met echte waarde.

Eindhoven, 8 mei 2024

Namens de Raad van Bestuur BDO

R.C.M. (René) Nelis RA

voorzitter

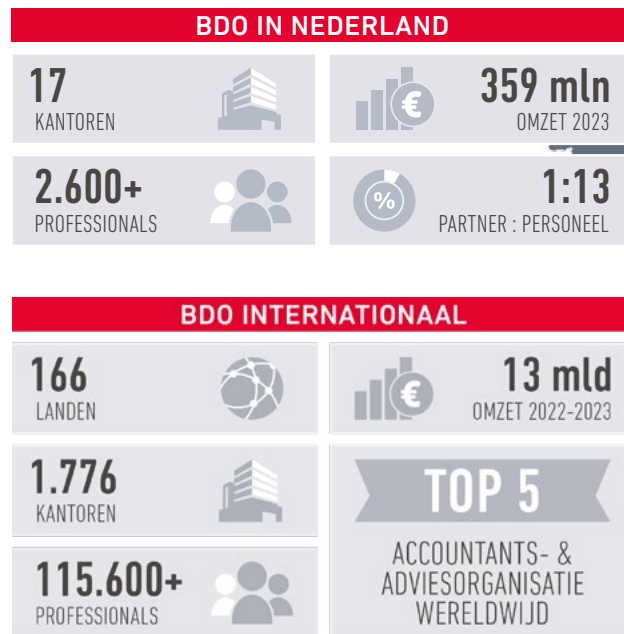
Beschrijving van de bedrijfsomgeving

Wij geloven in sterke relaties met klanten en persoonlijke, op maat gesneden oplossingen. Wij hebben klanten in verschillende marktsegmenten, maar allemaal hebben ze te maken met adviesvragen. Wij bieden daarvoor oplossingen, zodat de ondernemer zich kan richten op het ondernemerschap. Onze dienstverlening is primair gericht op het zekerheid toevoegen bij onze klanten. Elke klant heeft vanaf het begin een vast aanspreekpunt, die regelmatig het contact onderhoudt. Het maakt niet uit op welk gebied de klant met vragen zit, zijn of haar vaste aanspreekpunt bij BDO pakt het op met een team van gespecialiseerde professionals binnen BDO.

Kenmerkend in de BDO-dienstverlening is onze no-nonsense mentaliteit. Wij komen direct tot de kern en benaderen zaken onomwonden en duidelijk. Wij kennen onze klanten, de ins & outs van de bedrijfsvoering, maar ook de persoonlijke overwegingen.

In onze ogen schuilt ons belangrijkste potentieel in onze mensen. De kwaliteit van onze medewerkers is doorslaggevend voor onze dienstverlening, ontwikkeling en groei. 'Doen waar je goed in bent' is ons motto. Geen van onze mensen is hetzelfde, net als onze klanten dat niet zijn. Daarom besteden onze professionals veel aandacht aan cultuur, houding en gedrag. De menselijke factor zit vervlochten in alles wat we doen voor onze klanten.

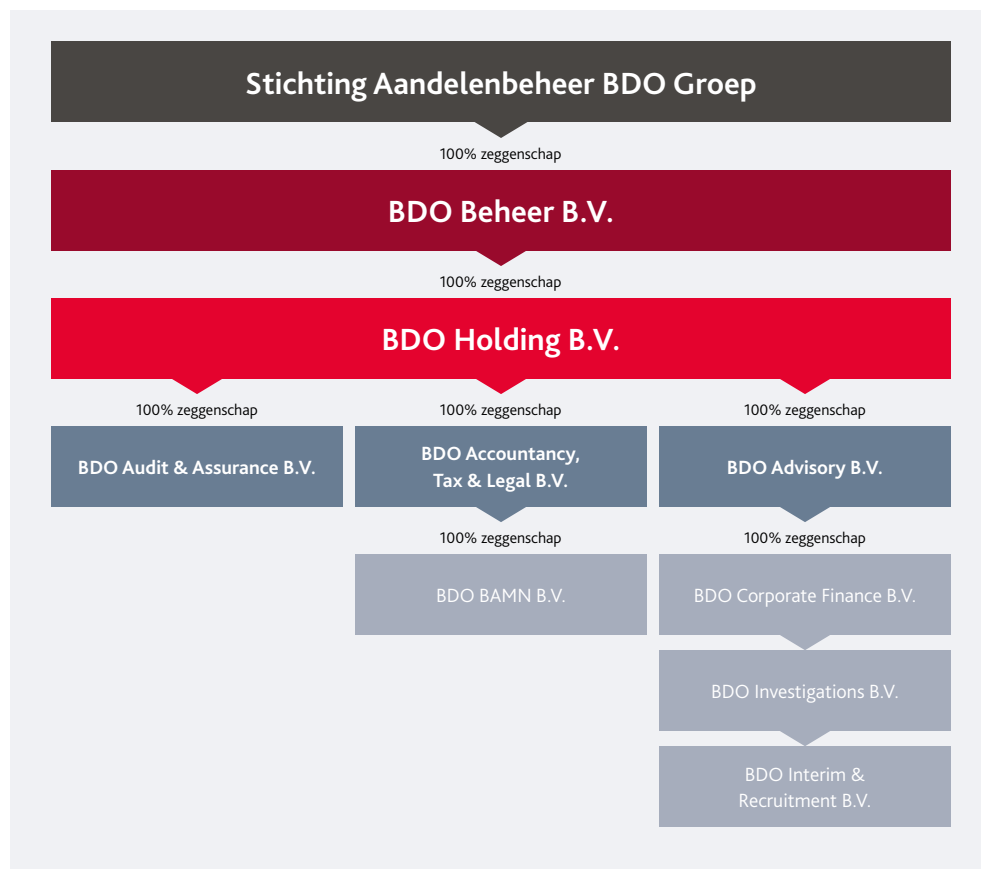
BDO is actief op vier gebieden binnen de zakelijke dienstverlening: Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies, Tax & Legal en Advisory. Hun dienstverlening is gericht op het toevoegen van waarde aan de klanten en het toekomstbestendig maken van hun organisaties.



Governance

Bedrijfsstructuur

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2023 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



BDO Holding B.V. staat aan het hoofd van een groep van met elkaar verbonden besloten vennootschappen (hierna: de 'BDO Groep') die actief zijn op het gebied van professionele dienstverlening.

De BDO groep werkt via vier soorten dienstverlening ('Lines of Service'): 'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'tax & legal' en 'advisory'.

De activiteiten op het gebied van 'audit & assurance' zijn ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., die een vergunning heeft voor het verrichten van wettelijke controles (onder meer bij Organisaties van Openbaar Belang) als bedoeld in de Wet toezicht accountantsorganisaties.

De activiteiten op het gebied van 'accountancy & bedrijfsadvies' en 'tax & legal' worden verricht vanuit BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., omdat die activiteiten in veel gevallen als 'totaalpakket' worden aangeboden of afgenomen.

De activiteiten op het gebied van 'advisory' zijn verspreid over verschillende vennootschappen die vallen onder de subholding BDO Advisory B.V. Bepaalde activiteiten zijn in een aparte vennootschap ondergebracht vanwege specifieke risico's of wettelijke bepalingen.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep kent drie organen, te weten: Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Vergadering van Participanten. De leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Vergadering van Participanten, waaraan zij ook verantwoording zijn verschuldigd. Tussen het Bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en het Bestuur van BDO Holding B.V. bestaat een personele unie.

Vergadering van Participanten

De aan BDO verbonden partners zijn via hun praktijkvennootschappen houders van door Stichting Aandelenbeheer BDO Groep uitgegeven certificaten van aandelen. Deze partners zijn op basis van een managementovereenkomst werkzaam ten behoeve van bepaalde groepsmaatschappijen van BDO. Per 31 december 2023 kent BDO 69 certificaathouders (participanten).

Raad van Bestuur

Binnen de BDO groep bestaat een ononderbroken bestuurslijn doordat het bestuur van elke groepsmaatschappij bestaat uit de enig aandeelhouder daarvan, waardoor het bestuur van boven naar beneden in de BDO-organisatie steeds bestaat uit (de leden van) het bestuur van de Stichting, zij het telkens in een andere hoedanigheid.

Het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. bestond op 31 december 2023 uit de navolgende personen:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter);
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA;
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer.

Raad van Commissarissen

Naast de algemene toezichthoudende taak heeft de Raad van Commissarissen nog een aantal specifieke taken met betrekking tot BDO Audit & Assurance B.V.

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2023 uit de navolgende personen:

- ▶ D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter);
- ▶ drs. B.J.M. (Bernadette) Langius (vicevoorzitter);
- ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen;
- ▶ mr. drs. D.J. (Dennis) Raithele;
- ▶ drs. E.M. (Engelhardt) Robbe RA.

Op [pagina 43](#) van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt het collectief van BDO'ers. Waar regelingen voor meerdere BDO'ers knelpunten vormen, neemt de OR zijn verantwoordelijkheid om zaken te onderzoeken en bespreekbaar te maken bij de Raad van Bestuur. In gezamenlijkheid worden verbeteringen nagestreefd. Het belang van de organisatie als geheel staat hierbij voorop.

De OR communiceert binnen de organisatie over zijn eigen bezigheden, discussieonderwerpen en initiatieven. Het informeren van medewerkers over ontwikkelingen binnen de organisatie is voorbehouden aan de werkgever.

De OR van BDO bestond eind 2023 uit veertien leden, afkomstig uit diverse Profit Centers en verschillende Lines of Service. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij ieder Profit Center van BDO vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar bestond de OR uit vijf vrouwelijke en negen mannelijke OR-leden.

Om efficiënt en effectief te kunnen opereren, heeft de OR commissies gevormd. Op die manier hoeft niet elk OR-lid zich tot in detail in alle onderwerpen te verdiepen, maar is de OR toch slagvaardig en breed georiënteerd. De commissies specialiseren zich, zoeken naar mogelijkheden en kansen, bereiden initiatieven voor en informeren de hele OR.

De OR is in 2023 negen keer, fysiek, in vergadering bij elkaar geweest. Verder heeft er negentien keer een gepland Teams-overleg plaatsgevonden. Zes keer vond een overlegvergadering plaats met een vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur en het hoofd HR waarvan tweemaal in de vorm van een strategisch overleg. Voorts heeft de OR in 2023 tweemaal gesproken met (vertegenwoordigers van) de Raad van Commissarissen. Op informele basis zijn daarnaast nog diverse gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur en interne functionarissen.

Het afgelopen boekjaar stonden er verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder de financiële ontwikkelingen, wijzigingen functieprofielen, transparant beloningsbeleid, onkosten- en thuiswerkvergoeding, hybride werken (duurzaam samenwerken), de secundaire arbeidsvoorwaarden, klachtenregelingen en aanvulling van het record- en documentretentiebeleid, versterking Horizoncultuurprogramma, strategische herijking, klokkenluidersregeling, tekeningsbevoegdheid en afgeleide aansprakelijkheid BDO-medewerkers, het nieuwe functiehuis van de Centrale Staf en de aanstelling van een preventiemedewerker.



Verbinding en werkplezier

Met enthousiasme en intrinsieke motivatie werken onze medewerkers samen om het beste uit zichzelf en anderen te halen.

*Stefan 't Jong (Teamleider Accountancy, A&B Rotterdam) en
Cynara Maduro (Senior Assistent Compliance, RLCC, A&B Rotterdam)*

Strategie

Strategie en sturing

Profiel

Echte waarde, dat gaat niet alleen over geld of winst. Echte waarde, dat gaat over mensen, de maatschappij, de wereld. En de impact die we daar op maken. Want de wereld vraagt om verandering, een bredere kijk. Met een betere balans tussen geven en nemen. En meer oog voor de werkelijke kosten en baten. Bij BDO kijken we altijd verder dan de cijfers. Zien we onze maatschappelijke rol en staat de mens centraal. In een cultuur waar iedereen op waarde wordt geschat. En we investeren in talent en persoonlijke groei. Waar ruimte is voor persoonlijke initiatieven. En voor wat mensen belangrijk vinden. Een omgeving waar we naast elkaar staan en elkaar verder helpen.

Met bijna 3.000 gedreven specialisten en als onderdeel van een wereldwijd netwerk, hebben we de slagkracht om met onze klanten echte impact te kunnen maken. Dat is waar onze kracht ligt en waar we op inzetten. Organisaties helpen bij het realiseren van hun duurzame toekomst. Zekerheid en inzicht geven over echte waarde. En zo een bijdrage leveren aan de uitdagingen van vandaag en morgen. Dat is de waarde die we willen toevoegen.

Materiële thema's

Omdat enkele materiële thema's sterk met elkaar verbonden zijn, hebben we besloten ze te clusteren. Dit heeft geresulteerd in de focusgebieden Environmental, Social en Governance die corresponderen met de hoofdstukomschrijvingen verderop in dit verslag. Zie voor de materialiteitsassessment en stakeholderdialoog [pagina 91](#) van dit jaarverslag.

Missie en Purpose

Onze missie, onze opdracht, wat we betekenen en waar we voor gaan is de volgende:

Wij laten mensen en organisaties vertrouwen op hun echte waarde.

Onze purpose, het doel waarbij we anderen helpen met inzet van onze passie is:

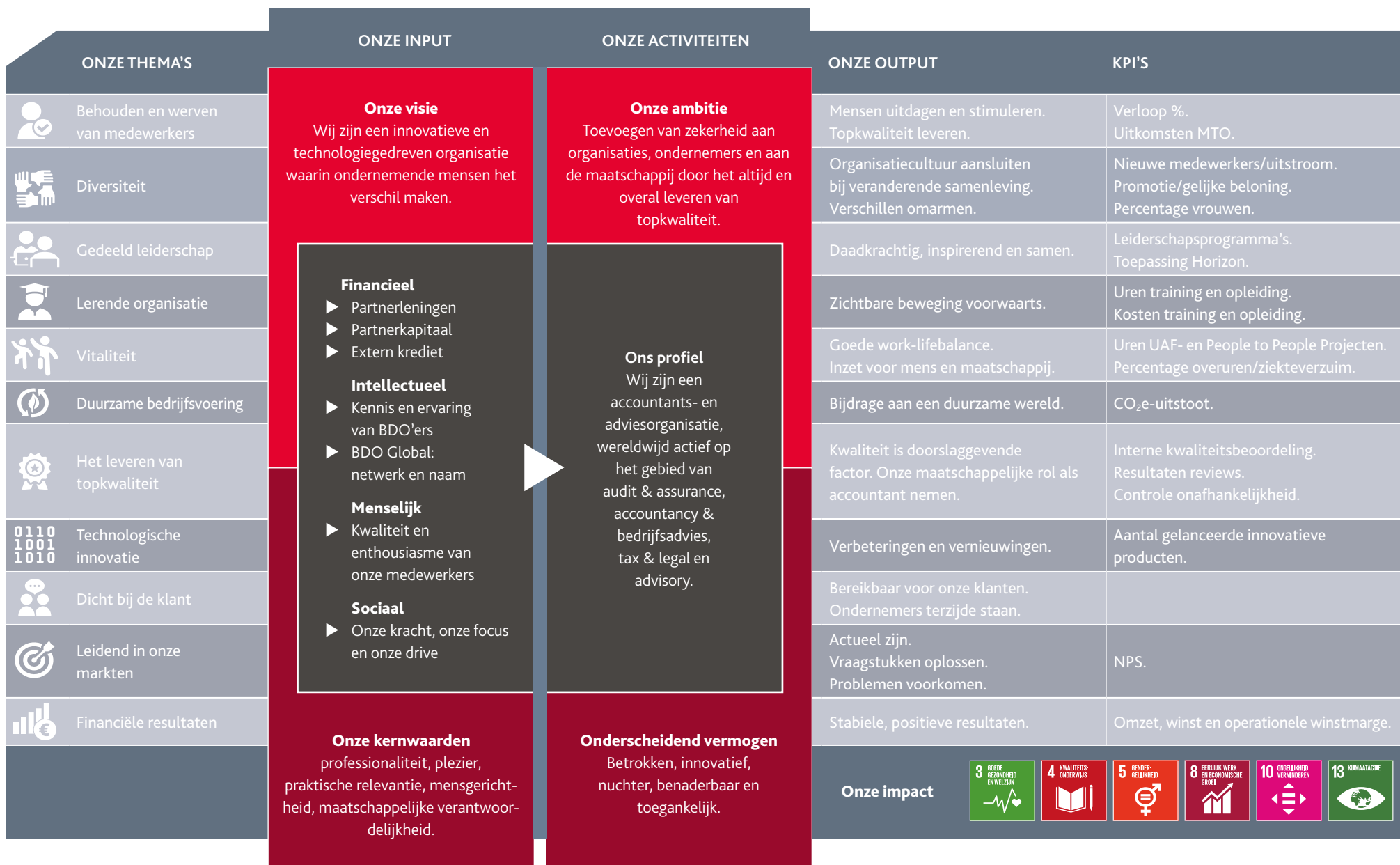
Wij helpen mensen en bedrijven met het realiseren van hun duurzame toekomst.

Visie

Onze visie, hoe we naar de wereld kijken, waar we voor staan en waar we aan werken is:

Echte waarde gaat niet alleen over financieel kapitaal maar ook over impact op mens, milieu en maatschappij.

Bedrijfsmodel en -activiteiten | BDO waardecreatiemodel



Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen

De Raad van Bestuur en de managementteams van de Lines of Service (LoS) zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van interne en externe risico's, onder toezicht van onze Raad van Commissarissen.

De periodieke risicoanalyse heeft als doel de meest significante risico's te identificeren welke de realisatie van doelstellingen kunnen beïnvloeden alsmede de effectiviteit van de beheersing te beoordelen. De organisatiedoelstellingen zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2021-2025 en de vastgestelde risicobereidheid dienen als uitgangspunt voor de risicoanalyse. Bij de uitvoering van de risicoanalyse zijn onder meer de Raad van Bestuur, Heads of LoS, Heads of Markets en de Stafhoofden betrokken. De uitkomsten van de risicoanalyse worden besproken met de Raad van Commissarissen. Het bereik van de risicoanalyse omvat zowel interne als externe risico's. De risico's zijn nader

uitgewerkt in een risicoregister waarin de kans van optreden, oorzaken, gevolgen en beheersmaatregelen zijn opgenomen.

Ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne, een krappe arbeidsmarkt, hoge inflatie, snelle technologische ontwikkelingen en toenemende wet- en regelgeving kunnen compliceren voor het realiseren van onze doelstellingen. Dit betekent dat we in staat moeten zijn om tijdig en effectief te kunnen reageren op politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Wij blijven ons risicomanagementproces dan ook continu verbeteren om – indien nodig – tijdig te kunnen bijsturen.

De volgende tabel is een weergave van de belangrijkste strategische risico's, de potentiële impact hiervan en de mitigerende maatregelen die we hebben getroffen:

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten. ▶ Vitaliteit van de medewerkers komt onder druk te staan. ▶ Verlies van omzet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategische personeelsplanning. ▶ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden. ▶ Talentmanagement, recruitment en coaching. ▶ Leiderschapsprogramma. ▶ BDO Horizon-programma met daarin aandacht voor diversiteit, inclusie & vitaliteit. ▶ Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.
Onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Klachten en claims leidend tot financiële schade en reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. ▶ Verlies van klanten. ▶ Sancties van een toezichthouder waaronder boetes en het risico op verlies van een vergunning (license to operate). ▶ Aantrekken en behouden van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem, waaronder de implementatie van ISQM 1. ▶ Tweedelijnsondersteuning waaronder Bureau Vaktechniek en QRM & Legal. ▶ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door Practice Review Unit. ▶ Quality Council. ▶ Quality Support Team. ▶ Uitvoeren oorzakenanalyses en opstellen verbeterplannen. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Opleidingsprogramma met verplichte trainingen. ▶ Kwaliteit is leidend in het beoordelingsproces. ▶ Kwaliteitsgericht toezicht door de Raad van Commissarissen.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informatiebeveiliging en privacybeleid.
Schending van geheimhouding en/of privacyregeling (information security & privacy).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van klanten. ▶ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information Security & Privacy Management Systeem. ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer. ▶ Privacy Impact Assessments. ▶ Externe security assessments. ▶ Periodieke training van partners en medewerkers over informatiebeveiliging. ▶ Disaster recovery plan en business continuity plan.
Onvoldoende kennis van complexe ethische regelgeving waaronder onafhankelijkheidsregelgeving en Wwft.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sancties van een toezichthouder waaronder boetes en het risico op verlies van een vergunning (license to operate). ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opleidingsprogramma, waaronder e-learning Onafhankelijkheid en Wwft. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem inclusief beleid, meldpunten, tooling en monitoring procedures. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Ethics & Independence unit en Wwft-desk binnen QRM & Legal. ▶ Global Independence Manual.
Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie; risico op onherstelbare achterstand. ▶ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovatievisie, -strategie en -structuur. ▶ Ontwikkeling van nieuwe (internationale) tooling. ▶ Standaardisatie en uniformering van processen door opzet efficiënte infrastructuur, centrale klantdesk en (Regionale) Delivery Center. ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ BDO Digital. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur. ▶ Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken. ▶ Deelname aan Foundation for Audit Research.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie. ▶ Dienstverlening voldoet niet aan maatschappelijke verwachtingen en/of verwachtingen van klanten. ▶ Omzetverlies. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Betrokkenheid Raad van Commissarissen. ▶ Programma Diversiteit & Inclusie. ▶ Leiderschapsprogramma ter versterking van gedeeld leiderschap. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams, Staff Alignment Team. ▶ Visie op eigentijdse invulling partnermodel. ▶ Jong BDO. ▶ Scenarioplanning.
Snelle/onverwachte economische en politieke ontwikkelingen met als gevolg geopolitieke instabiliteit, economische recessie en inflatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verminderde financiële weerbaarheid. ▶ Mogelijk niet realiseren van toekomstbestendige organisatie. ▶ Afnemende investeringsbereidheid van klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Continue monitoring liquiditeitspositie en financiële weerbaarheid. ▶ Crisis management en business continuity planning.
Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kosten voor aanpassingen juridische structuur. ▶ Verlies van kennis en specifieke expertise die van belang zijn voor kwalitatief goede dienstverlening. ▶ Verdere beperkingen fullservicedienstverlening waardoor niet kan worden voldaan aan klantbehoefte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participatie in Stuurgroep Publiek Belang NBA – veranderagenda NBA. ▶ Participatie in werkgroep van de Kwartiermakers. ▶ Interne dialoog en scenarioplanning.
Niet (tijdig) voldoen aan de ESG-ambitie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputatieschade door het niet behalen van de Net Zero-ambitie en/of de samenwerking met partijen met een slechte reputatie op het gebied van ESG. ▶ Verlies van aantrekkingskracht als werkgever. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BDO Horizon-programma met daarin aandacht voor diversiteit, inclusie & vitaliteit. ▶ Duurzaamheidsprogramma gericht op Net Zero in 2050. ▶ BDO Impact Centre.

Connectiviteitsmatrix

Bij het uitvoeren van onze strategie richten we ons op zeven strategische thema's die ons helpen onze doelen te bereiken. De voortgang die wij boeken op onze strategische doelstellingen wordt gemeten met prestatie-indicatoren (KPI's) waarover gerapporteerd wordt. Zie de verschillende paragrafen met de omschrijving van ieder strategisch thema voor de uitleg van de uitvoering van de strategie en de bijbehorende prestatie-indicatoren. Voor de definities verwijzen we naar het hoofdstuk 'Over het rapport'.

Strategisch thema	Materieel thema	Risico	KPI's	Target 2025*	Resultaat 2023	Resultaat 2022	
Sterk werkgevers-merk	Behouden en werven van medewerkers	Onvermogen tot werven, behouden en waarden van talentvolle mensen.	Verloop % man/vrouw	n/a	15,4%/14,7%	14,6%/16,3%	
			Nieuwe medewerkers % man/vrouw	n/a	14,9%/17,3%	15,2%/18,7%	
			Score op gebied van bevoegenheid	> 7,5	7,4	7,2	
	Diversiteit & Inclusie	Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	Promotie % man/vrouw	n/a	18,7%/19,8%	30,0%/24,8%	
			Bezetting aantal en % man/vrouw	Partners: > 20% vrouwen	1.420 (53%)/1.275 (47%)	1.413 (54%)/1.224 (46%)	
			Benoemingen naar equity partner of promoties naar salary partner of director, aantal en % man/vrouw	n/a	14 (8,3%)/11 (28,9%)	11 (6,5%)/5 (15,2%)	
		Gelijke beloning, gecorrigeerd loonverschil	n/a	-0,9%	-1,3%		
Kwaliteits-gerichte cultuur	Het leveren van topkwaliteit	Onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening.	Aantal interne kwaliteitsbeoordelingen	n/a	181	202	
	Lerende organisatie	Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie/schending van geheimhouding en/of privacy-regelgeving (information security & privacy).	Resultaten interne kwaliteitsreviews, % voldoende	> 90%	86%	96%	
			Onvoldoende kennis van complexe ethische regelgeving waaronder onafhankelijkheidsregelgeving en Wwft.	Geregistreerde onafhankelijkheidsovertredingen	0	4	3
				Uren training en opleiding, man/vrouw	n/a	128,0/99,2	122,0/93,1
		Kosten training en opleiding (in €)	n/a	€ 7.598.000	€ 6.237.000		
Technologische innovatie	Technologische innovatie	Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	Groei	73	62	
		Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.					

Strategisch thema	Materieel thema	Risico	KPI's	Target 2025*	Resultaat 2023	Resultaat 2022
Maatschappelijke betrokkenheid	Duurzame bedrijfsvoering	Niet (tijdig) voldoen aan de ESG-ambitie.	CO ₂ e-uitstoot	n/a	Scope 1: 4.124 tCO ₂ e Scope 2: 949 tCO ₂ e Scope 3: 3.101 tCO ₂ e Totaal: 8.174 tCO ₂ e	Scope 1: 4.107 tCO ₂ e Scope 2: 1.231 tCO ₂ e Scope 3: 2.510 tCO ₂ e Totaal: 7.848 tCO ₂ e
	Vitaliteit		Percentage ziekteverzuim	< 3,5%	3,85%	3,95%
			Percentage openstaande uren	n/a	2,8%	2,6%
			Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship & People to People Projecten (P2P) vanaf 2021	Flagship: > 250 P2P: > 250	Flagship: 152 P2P: 193	Flagship: 89 P2P: 55
Onderscheidende marktpositie	Leidend in onze markten	Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	Klanttevredenheid	> 8,0	7,8	n/a
		Snelle/onverwachte economische en politieke ontwikkelingen met als gevolg geopolitieke instabiliteit, economische recessie en inflatie.	NPS	> 5%	9,0%	n/a
			Aantal nieuwsberichten	> 950	1.113	1.263
Fullservicebenadering & klant centraal	Dicht bij de klant	Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie/schending van geheimhouding en/of privacy-regelgeving (information security & privacy).				
		Gebrek aan verandervermogen.				
Robuuste & wendbare organisatie	Gedeeld leiderschap	Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	n/a	269	152
			Score op gebied van leiderschap	> 7,5	7,5	7,4
			Beleving (gewenste) cultuur door BDO'ers	> 7,5	7,3	7,2
	Financiële resultaten	Onvoldoende kennis van complexe ethische regelgeving waaronder onafhankelijkheidsregelgeving en Wwft.	Omzet, winst en operationele winstmarge	n/a	€ 359 mln/ € 40,9 mln/11%	€ 343 mln/ € 48,0 mln/14%
			Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel.			

* Voor de KPI's waarvoor nog geen targets zijn vastgesteld zijn we bezig met het verder definiëren van onze targets en is ons streven om in 2024 de targets hiervoor te rapporteren.

Vooruitzichten

De geopolitieke spanningen zijn het afgelopen jaar verder uitgebreid, op meer plekken in de wereld zijn brandhaarden ontstaan die veel leed veroorzaken. Een snelle oplossing van die spanningen lijkt vooralsnog niet in zicht. In Nederland, waar de meeste van onze medewerkers wonen en werken, heerst er een relatieve rust. Helaas stond de accountantsberoepsgroep afgelopen jaar niet positief in de publieke schijnwerpers, naast een kritisch rapport van de Kwartiermakers waren er aanhoudende berichten over het delen van antwoorden bij examens. Alle OOB-kantoren voeren nu intern onderzoek uit naar deze signalen. Ook wij zijn vorig jaar gestart met een diepgaand onderzoek naar signalen van ongewenste gedragingen bij examens. Tot onze teleurstelling hebben wij ook dergelijke signalen geconstateerd binnen onze organisatie. We verwachten dat het onderzoek in 2024 wordt afgerond, dat we waar nodig maatregelen nemen, lessen leren, onze interne procedures aanpassen en de cultuur verbeteren om herhaling te voorkomen.

Het thema klimaat krijgt steeds meer aandacht nu de gevolgen van de stijging van de temperatuur merkbaar worden. Wij zelf, maar ook veel van onze klanten zijn actief met dit thema aan de slag. We zien dat veel organisaties sneller willen gaan en graag direct effectieve maatregelen willen nemen, maar beperkt worden in de mogelijkheden door bijvoorbeeld capaciteitsproblemen op het elektriciteitsnet of door regelgeving en vergunningsproblematiek.

Het thema Environmental, Social & Governance (ESG) leeft ook sterk bij onze medewerkers; zij willen graag een betekenisvolle bijdrage leveren aan onze klanten. Veel medewerkers hebben inmiddels ESG-gerelateerde opleidingen gevolgd, waarmee we onze capaciteit bij BDO Sustainability hebben kunnen opschalen. Dit stelt ons in staat om onze klanten van dienst te kunnen zijn met advisering en assurancediensten voortvloeiend uit de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De vraag naar deze diensten gericht op het proces om te komen tot het ontsluiten en rapporteren over relevante niet-financiële sturingsinformatie neemt sterk toe. Met deze nieuwe opdrachten bieden we onze medewerkers relevante en uitdagende opdrachten. De komende jaren zal een groot deel van onze groeidienssten rondom de begeleiding van organisaties in hun ESG journey in de volle breedte zijn, van de CSRD-implementatieprojecten tot het aantrekken van een groene financiering.

We zien in de praktijk hoe belangrijk het is om snel nieuwe technologie te omarmen, werken al enkele jaren succesvol met robotica in de audit en het afgelopen jaar hebben we ook AI-toepassingen beschikbaar gemaakt. Alle medewerkers zijn in 2023 gestart met het gebruik van onze eigen AI tooling gebaseerd op ChatGPT. In een intuïtieve en veilige omgeving is AI beschikbaar om efficiënter maar ook creatiever tot resultaten te komen bij al onze opdrachten. We merken dat het gebruik van nieuwe vormen van AI afgelopen jaar een snelle vlucht heeft genomen; de inzet van Copilot waar we sinds 1 januari 2024 mee zijn gestart draagt verder daaraan bij. In 2024 investeren we verder in de toepassing

van AI in onze systemen en processen. Om dit te realiseren blijven we stevig investeren in de modernisering van onze systemen en vernieuwingen in onze cloud-omgeving. Ook in de onderliggende communicatietechniek gaan we vernieuwen om optimale snelheden en beschikbaarheid te garanderen voor onze medewerkers en klanten. Op continue basis zijn we bezig met het op peil houden van de beveiliging van onze data en systemen. Het heeft onze hoogste prioriteit om onze data en de data die onze klanten aan ons hebben toevertrouwd optimaal te beschermen.

Ook in 2024 verwachten we een groot aantal beginnende professionals een mooie uitdaging bij ons te kunnen bieden. We hebben opleidingstrajecten aan te bieden gedurende de gehele loopbaan van de professional, die een doorgroei mogelijk maken van 'leading yourself' naar 'leading others' en van 'leading business' naar 'leading change'. De persoonlijke ontwikkelingspropositie verbeteren we continu om zo altijd het beste te kunnen bieden aan onze medewerkers. Met het oog op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, richten onze wervingscampagnes zich ook op studenten van een aantal andere studierichtingen en op het buitenland. Daarbij bieden we de mogelijkheid tot omscholing. Naast de Regionale Learning Compliance Centers (RLCC's) waar beginnende professionals van het mbo onder begeleiding de basisvaardigheden van het vak leren, gaan we ook een deel van de dienstverlening onderbrengen in het buitenland. Dit is niet alleen routinematig werk, maar ook hoogwaardig controle- en advieswerk.

We zijn in april 2024 gestart met onze aangescherpte strategie, waarbij we meer impact met echte waarde willen realiseren. Met dat voor ogen, hebben we onze purpose, missie en visie aangescherpt. De purpose en missie zijn ons kompas in het aanscherpen en invullen van onze strategie: een sturend mechanisme voor alles wat wij doen. Steeds gaan wij ons de vraag stellen wat onze impact is: Voegt het echte waarde toe? Aan onze organisatie, onze medewerkers, onze klanten en de maatschappij? Onze purpose is het helpen van mensen en organisaties met het realiseren van hun duurzame toekomst. Dat doen wij vanuit de visie dat echte waarde niet alleen over financieel kapitaal gaat, maar ook over impact op mens, milieu en maatschappij. Onze missie op basis hiervan is dat wij mensen en organisaties laten vertrouwen op hun echte waarde.

Om deze impact te kunnen realiseren, moet BDO groeien. Groei in aansprekend, uitdagend en leerzaam werk voor al onze medewerkers. Groei in kwaliteit omdat dit de basis is van ons bestaansrecht: daarin willen wij ons blijven ontwikkelen en de maatschappij verwacht dat van ons. Groei in klanten en opdrachten waaraan wij echte waarde kunnen toevoegen. En groei in het leveren van vertrouwen in het maatschappelijk verkeer. Dat is waar wij in 2024 voor gaan. Met de aangescherpte strategie en vernieuwde purpose en de inzet van alle BDO'ers verwachten wij ook in 2024 de groei in omzet en medewerkersbestand te kunnen continueren en investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers en de inzet van technologie.



Net Zero

BDO Nederland commiteert zich aan de Net Zero-ambitie vanuit het BDO Global Netwerk om in 2050 Net Zero te zijn. Om dit te bereiken stimuleert BDO het gebruik van elektrische auto's via een maandbonus voor elektrisch rijden en een laadpaalregeling.

Rachelle Beumers (Manager Tax, T&L Rotterdam)

Environmental

Duurzame bedrijfsvoering

Beschrijving van het thema

Een belangrijk thema in onze strategie is duurzaamheid. Dit is ook van toepassing op onze bedrijfsvoering. We handelen hiernaar in de dagelijkse uitoefening van het werk, alsmede bij investeringsbeslissingen. Zo nemen we maatregelen om ons energieverbruik terug te dringen, zetten we in op groene energie, stimuleren we digitaal werken/vergaderen en vergroenen we ons mobiliteitsbeleid én wagenpark. Ook zijn we lid van het Grote Bedrijvennetwerk bestaande uit meer dan 110 bedrijven die de gezamenlijke ambitie hebben uitgesproken om te willen gaan voor 'een nieuwe economie'. In de komende jaren zullen we hier ook over gaan rapporteren. In dit verslag maken we een start met de rapportage over onze inspanningen om onze CO₂e-footprint te verkleinen.

Onze ambitie

BDO heeft zich gecommitteerd aan het BDO Global commitment om in 2050 Net Zero te zijn. Dit betekent dat eraan wordt gestreefd in 2050 het energieverbruik in de volledige keten tot een minimum beperkt te hebben zodat deze strookt met het doel om de opwarming van de aarde tot 1,5 graad te beperken. BDO Nederland heeft de ambitie om eerder dan 2050 Net Zero te zijn en we zijn nu aan het onderzoeken hoe snel. Begin 2024 heeft BDO een commitment letter ingediend bij het Science Based Targets initiative (SBTi) en eind 2024 zullen we onze targets laten valideren door het SBTi.

Onze resultaten

Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent (CO₂e) wordt veroorzaakt door de verbranding van fossiele brandstoffen zoals olie, kolen en aardgas. De dagelijkse bedrijfsvoering van BDO heeft dan ook CO₂e-uitstoot tot gevolg. Denk hierbij aan uitstoot voortkomend uit pandgerelateerde verbruiken, zoals het gebruik van gas, water en licht en de uitstoot die veroorzaakt wordt door het elektrische en fossiele wagenpark van BDO. Tevens kopen we vliegtickets en treinkaartjes om naar internationale klanten te reizen en wonen internationale netwerkbijskomsten bij.

CO₂e-uitstoot

Scope	Emissiebron	2023	2022
Scope 1	Gasverbruik	234	278
	Leaseauto's - Benzine	3.835	3.713
	Leaseauto's - Diesel	53	116
	Leaseauto's - Lpg	2	0
Totaal scope 1		4.124	4.107
Scope 2	Ingekochte elektriciteit - niet-hernieuwbaar	156	473
	Ingekochte elektriciteit - hernieuwbaar	0	0
	Stadswarmte - niet-hernieuwbaar	67	78
	Leaseauto's - Elektrisch	726	680
Totaal scope 2		949	1.231
Scope 3	Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten	1.423	1.418
	Zakelijke ritten - openbaar vervoer	2	1
	Zakelijke ritten - niet-leaseauto's	249	194
	Zakelijke reizen - vlieg reizen	639	307
	Woon-werkverkeer werknemers - niet-leaseauto's	788	590
Totaal scope 3		3.101	2.510
Totaal bruto-emissies		8.174	7.848
Intensiteitsratio – tCO ₂ e per medewerker		3,03	2,98

Notes:

- ▶ Zie Greenhouse Gas Protocol voor definities van scope 1, 2 en 3.
- ▶ Zie hoofdstuk 'Definities' ([pagina 96](#)) voor gehanteerde conversiefactoren.
- ▶ In ons Jaarverslag van 2022 was voor scope 1 en scope 2 de well-to-wheel-emissies gehanteerd. Dit jaar hebben we de well-to-tank-emissies en tank-to-wheel-emissies uitgesplitst. De well-to-tank-emissies zijn opgenomen in scope 3 categorie 'Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten' en de tank-to-wheel-emissies zijn opgenomen in scope 1 en scope 2. Dit betreft enkel een classificatie en heeft beperkt impact op onze totale CO₂e-footprint. De vergelijkende cijfers over 2022 hebben we aangepast.
- ▶ We berekenen en rapporteren de emissies van ons elektriciteitsverbruik volgens de market-based approach. De emissies van ons elektriciteitsverbruik op basis van de location-based approach bedraagt 1.970 tCO₂e (2022: 2.297 tCO₂e).
- ▶ De netto-emissies worden berekend door het verbruik van hernieuwbare energie af te trekken van de bruto-emissies.

De totale CO₂e-uitstoot wordt weergegeven in de CO₂e-footprint van BDO. Bij de totstandkoming van deze footprint is BDO afhankelijk van diverse partijen, zoals verhuurders (via wie energieovereenkomsten verlopen) en leasemaatschappijen (brandstofverbruik leaseauto's). De berekeningen voor de footprint zijn bepaald door gebruik te maken van de conversiefactoren 2022 en 2023 zoals opgenomen op www.co2emissiefactoren.nl. In de footprint wordt onderscheid gemaakt in een drietal scopes die gesteld zijn in het 'Greenhouse Gas Protocol' welke is opgesteld door World Business Council for Sustainable Development en World Resources Institute.

In de tabel hiervoor valt op dat de CO₂e-uitstoot in 2023 (8.174 tCO₂e) ongeveer gelijk is gebleven ten opzichte van het jaar 2022. De CO₂e-uitstoot vanuit leaseauto's is ook ongeveer gelijk gebleven in 2023 (4.617 tCO₂e) ten opzichte van het jaar 2022 (4.509 tCO₂e). Onze medewerkers hebben meer gereisd met de (lease)auto, maar we zien ook een grotere toename van de CO₂e-uitstoot van elektrische leaseauto's (+6,9%) ten opzichte van fossiele brandstofauto's (+1,6%). Dit komt omdat BDO elektrisch rijden stimuleert. In december 2023 is de 600^{ste} volledig elektrische auto bij BDO ingezet. BDO stimuleert het gebruik van elektrische auto's door middel van een extra budget en een laadpaalregeling. Dit slaat aan: het laatste half jaar waren drie van de vier bestelde auto's namelijk elektrisch. Het aantal elektrische auto's is in 2023 toegenomen met 119 tot 619 (2022: 500). Dit komt neer op 37,1% (2022: 29,9%) van het totale leasewagenpark. De verwachting is dat het aantal elektrische auto's in ons wagenpark in 2024 verder zal toenemen doordat op dit moment 51 volledig elektrische auto's in bestelling staan. Ook in de jaren daarna zal het aantal elektrische auto's in ons wagenpark verder toenemen doordat vanaf 1 januari 2025 BDO'ers alleen nog elektrische leaseauto's kunnen bestellen.

Tevens is het huisvestingsbeleid gericht op het hebben van aantrekkelijke huisvestingsplekken met goede openbaarvervoerfaciliteiten voor medewerkers zodat er geen belemmeringen zijn om hiervan

gebruik te maken. In 2023 zijn diverse nieuwe panden betrokken op dergelijke locaties. Mede hierdoor zien we in 2023 dat meer medewerkers naar kantoor komen. Toch zien we een afname in ons elektriciteitsverbruik in onze panden en een grotere afname van de CO₂e-uitstoot door meer inkopen van groene stroom bij onze panden.

In 2023 hebben we onze scope 3-uitstoot verder inzichtelijk gemaakt en hebben we onze vlieguren in kaart gebracht. Hierbij is ook te zien dat de CO₂e-uitstoot in 2023 vanuit vlieguren is verdubbeld ten opzichte van de CO₂e-uitstoot in 2022. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat (na COVID) weer meer internationale congressen en meetings zijn georganiseerd die BDO'ers hebben bijgewoond. In 2024 zullen we alle resterende relevante scope 3-categorieën in kaart brengen.

In 2023 zijn er diverse initiatieven genomen om de CO₂e-uitstoot te reduceren, bijvoorbeeld:

- ▶ Verhuizen naar duurzamere locaties;
- ▶ Verdere stimulering aanschaf elektrische (lease)auto's door verruiming maandbonus;
- ▶ Voortzetten van een voordelig laadpaalarrangement voor thuis laden;
- ▶ Indienen van SBTi commitment letter met het doel om eind 2024 onze targets tot Net Zero te laten valideren.

Naast bovengenoemde initiatieven heeft in 2023 de BDO Footprint Challenge plaatsgevonden waarbij meer dan 250 collega's 40 dagen lang aan de slag zijn gegaan met kleine, duurzame acties om de persoonlijke voetafdruk te verlagen. Zo heeft een team zwerfafval opgeruimd rondom een BDO-kantoor, zijn huizen verder verduurzaamd en hebben deelnemers tips met elkaar en hun omgeving gedeeld om een steentje bij te dragen aan een groenere wereld.

Naast de impact van onze eigen organisatie op het gebied van duurzaamheid (ESG) zijn we van mening dat we door onze dienstverlening eveneens bij kunnen dragen aan verduurzaming. In 2022 is daartoe BDO Sustainability opgericht met als doel om voor onze klanten op dit thema optimaal samen te werken tussen de verschillende Lines of Service. In 2023 hebben we steeds meer organisaties kunnen helpen met het ondersteunen bij een meer sustainable manier van werken, dit voornamelijk gericht op compliance in relatie tot de invoering van de CSRD. Veel organisaties hebben interesse in de praktische ondersteuning die onze adviseurs kunnen geven aan de hand van de door BDO ontwikkelde 'Sustainability Journey'. Ook zijn de jarenlange voorbereidingen in onze auditpraktijk om CSRD-assurance te gaan verstrekken in 2023 geïntensiveerd en hebben we veel informatie kunnen verstrekken aan onze klanten. Vanuit BDO Sustainability is in 2023 veelvuldig gecommuniceerd over het onderwerp duurzaamheid. Hierbij valt te denken aan publicaties op het gebied van geïntegreerd rapporteren voor zorginstellingen, een onderzoek naar duurzaamheidsverslaggeving van gemeenten en een rapport over geïntegreerd rapporteren voor vastgoedorganisaties.

Social

Sterk werkgeversmerk

Onze ambitie is om te worden herkend als de werkgever waarbij de mens centraal staat, die gericht is op persoonlijke ontwikkeling en waar interessant en uitdagend werk wordt geboden. Ons beleid is gericht op het werven, ontwikkelen en behouden van integere, gemotiveerde en vakbekwame professionals die zich herkennen in onze bedrijfscultuur en die zich bij ons thuis voelen. Een goede inclusieve werksfeer ontstaat als mensen waardering voelen van gelijkgestemden, van andere mensen met dezelfde doelen, met dezelfde overtuiging. Onze eigen mensen zijn daarvoor de beste ambassadeur. Als cultuurdragers bepalen zij met ons de sterkte van ons werkgeversmerk.

Behouden en werven van medewerkers

Beschrijving van het thema

Bij BDO maken mensen het verschil. De kwaliteit en het enthousiasme van onze mensen is doorslaggevend voor onze dienstverlening, ontwikkeling en groei. Wij blijven dan ook vol inzetten op het behouden van onze talentvolle mensen en het aan ons verbinden van nieuw talent. In de huidige krappe arbeidsmarkt is dat uitdagend.

Onze ambitie

Onze missie om de beste service en topkwaliteit te bieden aan onze klanten, kunnen wij alleen realiseren met de inzet van onze medewerkers. Wij richten ons op de duurzame en optimale verbinding, inzet, ontwikkeling en waardering van het menselijk kapitaal binnen BDO en blijven investeren in het bieden van een omgeving waarin medewerkers zich voortdurend blijven ontwikkelen en hun talenten optimaal kunnen benutten. Onze focus ligt daarom op die onderwerpen die de ontwikkeling en het geluk van mensen bevorderen en die zorgt dat onze mensen 'fit for the future' zijn. Onze HR-processen en onze opleidingen moeten daarop naadloos aansluiten. Wij willen een mensgerichte, lerende organisatie zijn waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor zichzelf, klanten en andere stakeholders.

Onze resultaten

Indicatoren die wij volgen om de ontwikkeling op dit gebied te meten zien op:

- ▶ het verlooppercentage en percentage nieuwe medewerkers onder partners, (senior) managers en overige teamleden;
- ▶ de engagementsscore op het gebied van bevoegenheid van medewerkers.

De verlooppercentages en het percentage nieuwe medewerkers

Verlooppercentage medewerkers naar man/vrouw - functiegroep

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	10,1%	15,8%	4,1%	3,0%
Senior manager	8,1%	6,3%	9,3%	7,5%
Manager	18,2%	12,4%	16,1%	16,0%
Junior manager	15,4%	14,0%	11,3%	15,1%
Senior professional	13,9%	11,1%	17,6%	15,2%
Professional	24,6%	23,0%	25,6%	22,2%
Totaal	15,4%	14,7%	14,6%	16,3%

Verlooppercentage medewerkers naar man/vrouw - leeftijd

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	16,4%	18,6%	20,4%	19,2%
30 - 50 jaar	16,0%	12,4%	11,9%	16,3%
> 50 jaar	11,1%	11,2%	7,2%	7,9%
Totaal	15,4%	14,7%	14,6%	16,3%

Percentage nieuwe medewerkers naar man/vrouw - functiegroep

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	0,6%	0,0%	0,6%	0,0%
Senior manager	2,4%	4,5%	2,1%	2,8%
Manager	8,4%	3,8%	6,0%	9,6%
Junior manager	4,4%	6,0%	8,9%	11,6%
Senior professional	11,5%	15,4%	16,3%	17,2%
Professional	51,4%	38,4%	46,7%	34,2%
Totaal	14,9%	17,3%	15,2%	18,7%

Percentage nieuwe medewerkers naar man/vrouw - leeftijd 

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	29,3%	31,5%	29,8%	30,4%
30 - 50 jaar	5,6%	8,7%	6,8%	10,9%
> 50 jaar	1,8%	4,8%	0,5%	9,0%
Totaal	14,9%	17,3%	15,2%	18,7%

In 2023 zien we op totaalniveau een afname in het verloop van vrouwelijke medewerkers en een toename in het verloop van mannelijke medewerkers. Meer specifiek zien we een toename in het verloop van mannelijke medewerkers op junior managers-niveau en zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers op partner & director-niveau. In de huidige 'werknemersmarkt' geldt vooral voor jonge mensen dat ze steeds vaker van werkgever wisselen. Met name bij de junior mannelijke medewerkers zien we dat ze nog zoekende zijn welke carrière ze ambiëren. Op meer senior-niveau zien we vaak de uitdagingen die het beroep van accountant met zich meebrengt terug. Er wordt een overstap gemaakt naar werk buiten de accountancysector. Uit de gesprekken met vertrekkende medewerkers is ook naar voren gekomen dat het aspect 'aandacht' een belangrijk aspect is om mensen te behouden. We blijven dan ook focussen op initiatieven gericht op de inhoud van contactmomenten tussen medewerkers. Hierbij worden instrumenten ingezet zoals een startersacademie, mentoring, een buddysysteem, intervisie en het gezamenlijk als teams vieren van successen. Gedurende 2023 hebben we ons beoordelings- en ontwikkelproces doorontwikkeld en hebben we eind december onze nieuwe feedback tool gelanceerd. Door deze tool kunnen collega's op een laagdrempelige en gemakkelijke manier feedback aan elkaar vragen en geven. Ook onze mogelijkheden om 'activity based' te werken worden positief beoordeeld door medewerkers. Om medewerkers langer te kunnen behouden is in 2023 tevens gestart met de ontwikkeling van een intern mobiliteitsbeleid waardoor het inzichtelijker wordt welke interne mogelijkheden er zijn en wat hiervoor de procedures zijn.

Het is positief om te zien dat het verloop onder de vrouwelijke collega's in de functiegroepen 'senior manager', 'manager', 'junior manager' en 'senior professional' is gedaald. Het afgelopen jaar hebben we veel ingezet op verbinding van BDO'ers met BDO en met andere BDO'ers en dit lijkt zijn vruchten af te werpen. Dit effect is ook terug te zien in de meting van bevlogenheid (zie de indicator hiernaast).

Het percentage nieuwe medewerkers is op totaalniveau en in bijna alle functiegroepen (met uitzondering van de professionals en senior managers) afgenomen. Dit sluit aan bij wat we zien in de krappe arbeidsmarkt. Ruim de helft van de accountants-, advocaten- en notariskantoren kampt met een tekort aan personeel, zo blijkt uit de meest recente CBS-conjunctuurenquête. In onze branche is er met name een tekort aan accountants met drie tot vijf jaar ervaring.


Om onze zichtbaarheid in de arbeidsmarkt te vergroten, hebben we het afgelopen jaar een nieuwe 'Werken bij BDO'-website gelanceerd en een employer branding-campagne gevoerd over de benefits van BDO: van de beste start en de beste carrière, tot de beste balans en het beste team. De nieuwe website heeft gezorgd voor een verhoging van de conversie van bezoeker naar sollicitant van 2,5% naar 6%. Met de campagne hebben we ruim één miljoen personen bereikt. Naast grote inzet op verschillende socialmediakanalen, hebben we banners geplaatst via Google Display en door het hele land geadvertiseerd op digitale schermen om op relevante plaatsen nieuw talent in BDO te interesseren.

Zodoende dat we in 2023 gestart zijn met het aanscherpen en daarmee samenbrengen van onze employer brand en de corporate merkstrategie. Dit met als doel één herkenbaar, onderscheidend en uniform merkverhaal voor zowel (toekomstige) medewerkers als relaties en klanten, dat bijdraagt aan interne trots en betrokkenheid (ons interne kompas), aan ons werkgeversmerk én aan onze corporate zichtbaarheid in de markt. In 2024 zullen we onze nieuwe, onderscheidende, merkstrategie intern en extern lanceren.

Engagementscore op het gebied van bevlogenheid

Wij meten onze engagementscore op het gebied van bevlogenheid van medewerkers middels een medewerkersonderzoek dat jaarlijks wordt gehouden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij. In de periode van 28 augustus tot en met 8 september 2023 vroegen we BDO'ers naar hun ervaring met de BDO-cultuur via een nieuwe Horizonmeting. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Maar liefst 1.683 collega's (60,5%) heeft de vragenlijst volledig ingevuld. Een hogere respons dan de afgelopen twee metingen, waar we erg blij mee zijn. Dit geeft ons inzicht in de cultuurbeweging en (nieuwe) aandachtspunten, afgestemd op de behoeften van medewerkers. Cultuur is een van de belangrijkste factoren voor succes van een organisatie in de breedste zin van het woord, zo ook bij BDO. Het gaat o.a. over hoe we met elkaar omgaan, (samen)werken en of je jezelf kunt zijn op de werkvloer. Vier vragen vanuit de vragenlijst hebben betrekking op het thema bevlogenheid en het gemiddelde is opgenomen in onderstaande tabel. Bevlogenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevlogene medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.

De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in oktober 2023 met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de Management Teams van alle Lines of Service, Jong BDO en de Ondernemingsraad.

Score van bevlogenheid uit het medewerkersonderzoek 

	2023	2022
Score op gebied van bevlogenheid	7,4	7,2

In 2023 zien we een toename van de score op bevlogenheid van 7,2 naar 7,4. De score is hiermee dicht bij onze doelstelling van minimaal 7,5. Vanuit de antwoorden op de vragen zien we dat BDO'ers een prettige werksfeer ervaren, dat kwaliteit centraal staat binnen hun afdeling en dat zij zichzelf kunnen zijn. Deze vragen scoren een 8,0 of hoger. Uiteraard zien we ook ruimte voor verbetering. Verschillende vragen ten aanzien van vitaliteit, gerelateerd aan het energieniveau scoren relatief gezien een lagere voldoende dan andere vragen en dit verdient de komende periode onze aandacht. Op bevlogenheid scoren BDO'ers gemiddeld een 7,4. In totaal is 33% van de BDO'ers bevlogen (8,0 of hoger) en 60% potentieel bevlogen (5,0 tot 7,9). Dit zijn zeer mooie resultaten voor dit belangrijke thema; het geeft aan in welke mate collega's plezier halen uit hun werk, het gevoel hebben zinvol werk te hebben en voldoening eruit te halen.

Diversiteit & Inclusie

Beschrijving van het thema

Belangrijk om 'fit for the future' te zijn en blijven, is ook dat onze organisatie een afspiegeling is van de maatschappij. Wij streven er naar een inclusieve organisatie te zijn die:

- ▶ getalenteerde partners en medewerkers aantrekt en behoudt, die in grote lijnen representatief zijn voor de verschillende perspectieven in de samenleving;
- ▶ zich actief inzet voor het wegnemen van impliciete en expliciete barrières die inclusiviteit in de weg staan;
- ▶ actief is in het ontwikkelen van beleid, procedures en praktijken die een inclusieve cultuur bevorderen.

In deze inclusieve cultuur:

- ▶ zijn diversiteit en inclusiviteit relevante en geaccepteerde elementen;
- ▶ worden individuele talenten en achtergronden in de volle breedte gezien en benut;
- ▶ leiden verschillen tussen mensen tot versterking van de BDO-cultuur; en
- ▶ vervult gedeeld leiderschap een stimulerende rol waardoor bovenstaande aspecten vorm en inhoud krijgen.

Onze ambitie

Ons doel hierbij is om de cultuur binnen onze organisatie op een organische wijze te laten aansluiten bij de veranderende samenleving. Een samenleving waar uitsluiting op basis van zichtbare en onzichtbare verschillen niet langer wordt geaccepteerd maar waar deze verschillen juist worden omarmd om met elkaar de wereld (en dus ook BDO) weer een stukje mooier te maken. Het gaat eigenlijk om het creëren van een mensvriendelijke cultuur waarin iedereen op zijn sterktes wordt ingezet.

In een mensvriendelijke werkomgeving voelt iedereen zich gehoord en gewaardeerd, kunnen we beter de behoeften van klanten in kaart brengen, beter inspelen op de markt, betere beslissingen nemen en uiteindelijk succesvoller zijn. Een team dat het lukt om heel divers te zijn, is veel beter in staat de robuuste dialoog te voeren. Hierdoor ontstaan meer alternatieven voor oplossingen, waardoor er voor een nog betere oplossing gekozen wordt. Wanneer iedere BDO'er zichzelf durft te zijn en zich volledig geaccepteerd voelt, pas dan is onze missie geslaagd.


Het streven naar het behalen van onze doelstelling op het gebied van genderdiversiteit (20% vrouwen in de top in 2025) is vastgelegd in het publieke *Charter Talent naar de Top*.

Daarnaast dient in het kader van de wet 'Evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen', te worden voldaan aan de vereiste van een evenwichtige verdeling van bestuurs- en toezichthoudende functies over vrouwen en mannen. In 2023 waren bij de Raad van Commissarissen van BDO twee van de vijf leden vrouw.

Onze resultaten

Indicatoren die wij volgen om de ontwikkeling op dit gebied te meten hebben te maken met de verhouding man/vrouw, doorstroom, promotie, benoemingen en beloning.

De verhouding man/vrouw

Bezetting in aantal en percentage naar man/vrouw - functiegroep 

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	169 (82%)	38 (18%)	170 (84%)	33 (16%)
Senior manager	246 (69%)	112 (31%)	236 (69%)	106 (31%)
Manager	154 (59%)	105 (41%)	149 (61%)	94 (39%)
Junior manager	272 (54%)	235 (46%)	293 (56%)	232 (44%)
Senior professional	295 (41%)	433 (59%)	295 (42%)	408 (58%)
Professional	284 (45%)	352 (55%)	270 (43%)	351 (57%)
Totaal	1.420 (53%)	1.275 (47%)	1.413 (54%)	1.224 (46%)

Bezetting in aantal en percentage naar man/vrouw - leeftijd

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	591 (53%)	515 (47%)	573 (53%)	506 (47%)
30 - 50 jaar	612 (52%)	572 (48%)	632 (54%)	540 (46%)
> 50 jaar	217 (54%)	188 (46%)	208 (54%)	178 (46%)
Totaal	1.420 (53%)	1.275 (47%)	1.413 (54%)	1.224 (46%)

Uit de tabel blijkt dat in 2023 de procentuele vrouw/man-verhouding van de totale BDO-populatie meer in evenwicht begint te komen ten opzichte van 2022. Kijkend naar de functiegroepen, dan is bij alle functiegroepen een stijging van het aantal vrouwen. Kijkend naar de leeftijdscategorieën dan zijn er minimale verschillen. Het totaal aantal mannen ligt binnen BDO nog hoger dan het aantal vrouwen, wat met name verband houdt met de verhouding man/vrouw bij het aantal afgestudeerden.

Per 1 januari 2022 is de wet 'Evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen' ingegaan. Deze wet staat ook bekend als de wet over het quotum en het streefcijfer voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven. Overeenkomstig deze wet hebben we onze top en subtop gedefinieerd, ambitieuze streefcijfers opgesteld en plannen van aanpak voor de ontwikkeling van de man/vrouw-verhouding. Ons streven is om in drie tot vijf jaar vanaf 1 januari 2022, overeenkomstig het *Charter Talent naar de Top*, 20% of meer vrouwen in de (sub)top te realiseren. Onder de top verstaan we alle partners en directors en 38 van de 207 (18%) partners en directors zijn vrouwen. Onder de subtop vallen de senior managers en managers en 217 van de 617 (35%) senior managers en managers zijn vrouwen. Van de Raad van Commissarissen van BDO waren in 2023 twee van de vijf leden vrouw, de Raad van Bestuur heeft nog geen vrouwelijke leden. Wij verwachten dat wij onze ambitie van 20% vrouwen in de (sub)top binnen één jaar gaan realiseren. Dat is voor ons aanleiding om onze ambitie bij te stellen naar minimaal 30% vrouwen in de top van onze organisatie per 1 januari 2027. Ons streven is om dan na twee tot drie jaar een vrouwelijke equity partner uit de top van de BDO-organisatie te laten doorstromen naar de Raad van Bestuur. Het extern werven van een vrouwelijke kandidaat voor de positie van bestuurder is daarnaast ook een mogelijkheid die ingezet kan worden.

Als onderdeel van het project Diversiteit & Inclusie stimuleren wij dit onder meer, maar niet uitsluitend, door:

- ▶ bevordering van inclusieve processen, beleidsmaatregelen, interventies en systemen om gelijke kansen op alle niveaus te ondersteunen en het wegnemen van impliciete en expliciete barrières die doorstroming van vrouwen in de weg staan;
- ▶ mentoring van vrouwelijke collega's in het selectietraject;
- ▶ werving van meer ervaren vrouwelijke professionals;
- ▶ ontwikkeling van gedeeld leiderschapsvaardigheden;
- ▶ ontwikkeling bestuurlijk talent.

Naast genderdiversiteit is ook culturele inclusie en de doorstroom van bicultureel talent een aandachtspunt. Een aantal vragen uit onze Horizonmeting heeft hier betrekking op. Zo scoorde de vraag of collega's zichzelf kunnen zijn op het werk een 8,0. Een mooie score, die bevestigt dat we BDO bewegen naar een organisatie waarin iedereen met alle verschillen geaccepteerd wordt. En dat is belangrijk, want daardoor zijn we in staat vanuit een breder perspectief te analyseren en te handelen. Op de vraag: 'Ik ervaar dezelfde carrièrekansen ongeacht verschillen' scoren we een 7,0. Een voldoende, maar wat ons betreft moet dit cijfer omhoog. Onze projectgroep op het gebied van Diversiteit & Inclusie heeft daarom in 2023 interviews gehouden met HR-collega's en biculturele collega's om hun ervaringen rondom gelijkheid en inclusie te vernemen. Deze interviews hebben ons veel inzicht gegeven in waar verdere stappen genomen kunnen worden. Om dit een vervolg te geven hebben we een projectgroep opgericht, met hierin afgevaardigden van elke regio met verschillende biculturele achtergronden. Ingezet wordt op het actief uitdragen van het belang van culturele diversiteit. In 2023 zijn op regio- en afdelingsniveau bewustwordingssessies op het gebied van (culturele) inclusie georganiseerd. In 2024 wordt in elke regio een Culture Café georganiseerd om in een vertrouwde setting verdieping aan te kunnen brengen op het thema culturele diversiteit. Ook wordt gekeken naar het onderdeel inclusiviteit in sollicitatietrainingen voor collega's die de gesprekken voeren en het structureel onderdeel maken van dit aandachtspunt van leiderschapstrajecten. Ook zal onderzoek worden gedaan naar bewuste en onbewuste vooroordelen binnen de beoordelings- en wervingsprocedures. Het is goed om te zien dat het bewustzijn ten aanzien van inclusiviteit binnen BDO groeit. In maart 2023 is op zeven locaties een iftar georganiseerd. Bezinning, liefdadigheid en saamhorigheid zijn thema's die centraal staan tijdens de ramadanmaand en dat wilden veel BDO'ers graag met elkaar delen tijdens deze iftars. Een mooi voorbeeld van hoe we samen invulling geven aan diversiteit en inclusie binnen BDO.

Ook diversiteit in competenties vinden we belangrijk. Het gaat daarbij om complementariteit in competenties gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen van BDO. We omarmen gedeeld leiderschap en dat nemen we ook mee in de beoordeling van leiderschapsperformance. We letten op de prestaties, gezien vanuit het team waarin hij of zij opereert en de complementariteit die in dat team nodig is. Het wordt aangemoedigd om taken onderling te verdelen gebaseerd op de verschillen in competenties.

Promoties

De volgende tabellen geven een overzicht van het percentage vrouwen ten opzichte van het aantal mannen ten aanzien van promoties binnen BDO. De eerste tabel geeft het totaal aantal binnen BDO weer en de tweede tabel het aantal in de top en subtop in de organisatie. Hierbij is 2023 afgezet tegen 2022. De tabellen laten zien dat we in 2023 de gewenste ontwikkeling hebben ingezet naar een toename van meer vrouwen aan de top.

Promoties naar man/vrouw

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Totaal	18,7%	19,8%	30,0%	24,8%

Aantal en percentage van benoemingen naar equity partner of promoties naar salary partner of director naar man/vrouw

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner (Salary partner & Director -> Equity partner)	4 (6,3%)	0 (0,0%)	3 (4,8%)	1 (20,0%)
Senior manager (Senior manager -> Salary partner & Director)	10 (9,5%)	11 (33,3%)	8 (7,4%)	4 (14,3%)
Totaal	14 (8,3%)	11 (28,9%)	11 (6,5%)	5 (15,2%)

Het aantal promoties binnen BDO in 2023 is afgenomen ten opzichte van 2022. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in 2022 een verschuiving van het promotiemoment van 1 januari naar 1 oktober heeft plaatsgevonden. Hierdoor hebben er gedurende 2022 twee promotiemomenten plaatsgevonden; zowel per 1 januari 2022 als per 1 oktober 2022. In 2023 was dit één promotiemoment; enkel per 1 oktober 2023.

Afgelopen jaar hebben HR Business Partners trainingen gekregen gericht op het herkennen van vooroordelen rondom het beoordelingsproces. Het doel hierbij is om extra kennis en vaardigheden te geven om het proces eerlijker te laten verlopen en om onterechte verschillen tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen te minimaliseren. In 2023 is het percentage mannelijke en vrouwelijke collega's dat is gepromoveerd dichter bij elkaar gekomen en kijkend naar de procentuele verhouding dan is zichtbaar dat het percentage vrouwelijke medewerkers dat is gepromoveerd dit jaar hoger is dan het percentage mannelijke medewerkers.

Voor wat betreft het aantal benoemingen is zichtbaar dat bij de benoeming tot salary partner en director het aantal benoemingen van mannelijke medewerkers licht is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, zowel absoluut als procentueel. Het aantal benoemingen van vrouwen daarentegen is meer dan verdubbeld, zowel absoluut als procentueel.

Bij de benoemingen tot equity partner is te zien dat de gewenste ontwikkeling naar een toename van meer vrouwen aan de top nog wel tijd vraagt. Het aantal vrouwen dat in 2023 is voorgedragen als

partner of director groeit gestaag maar het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende posities is niet iets wat van de ene op de andere dag veranderd kan worden. Dit vraagt langetermijninvesteringen door een omgeving te cultiveren waarin we de volgende generatie vrouwelijke leiders voor de komende jaren ontwikkelen. Dit is ook waar wij ons het afgelopen jaar op hebben gericht en dat zich ook begint te vertalen in een ontwikkeling in de gewenste richting. Bij de equity partner-benoemingen per 1 januari 2024 die eind 2023 hebben plaatsgevonden is dit terug te zien, vier van de acht nieuw aan te stellen equity partners zijn vrouw.

*Beloning**Ongecorrigeerd loonverschil*

	2023	2022
Senior manager	-4,3%	-4,7%
Manager	0,1%	-0,8%
Junior manager	2,0%	1,5%
Senior professional	0,9%	0,1%
Professional	1,6%	1,4%

Gecorrigeerd loonverschil

	2023	2022
Senior manager	-4,0%	-3,2%
Manager	-1,3%	-1,4%
Junior manager	0,4%	-1,3%
Senior professional	-0,8%	-1,3%
Professional	-0,1%	-0,8%
Totaal	-0,9%	-1,3%

Ook is in 2023 nader onderzoek gedaan naar de verschillen in beloning. In bovenstaande tabel is het ongecorrigeerde en gecorrigeerde loonverschil tussen vrouwen en mannen binnen BDO opgenomen. Om te kunnen vaststellen of er sprake is van gelijke beloning voor mannen en vrouwen, is onderzoek gedaan naar de loonverschillen na correctie van een aantal factoren die het loon verklaren. Zo is de functiesalarisschaal het belangrijkste, naast de Line of Service, TOP (Talent Ontwikkeling & Performance)-beoordelingen, leeftijd, dienstjaren en de regio. Het overgebleven effect van het geslacht wordt opgemerkt als het gecorrigeerde loonverschil. Uit de tabel blijkt dat het gecorrigeerd loonverschil binnen BDO als geheel gering is.

We zien dat het loonverschil tussen mannen en vrouwen over het geheel genomen iets kleiner is geworden van -1,3% in 2022 naar -0,9% in 2023. Dat is een positieve ontwikkeling omdat we iedereen gelijk willen behandelen ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen. Ook in 2023 is vanuit ons Diversiteit & Inclusie-programma uitgebreid aandacht gevraagd voor eerlijk beoordelen en belonen tussen mannen en vrouwen, door de verschillen inzichtelijk te maken en te bespreken. Hierbij is expliciet aandacht gevraagd voor de verschillen binnen junior manager-, manager- en senior manager-posities. Om de leidinggevendenden hier handvatten voor te geven hebben zij allen inzicht gekregen in deze verschillen en is een trainingsvideo aangeboden. In het ongecorrigeerd loonverschil zal een klein verschil in het percentage mogelijk blijvend zijn door een over- of ondervetegenwoordiging van vrouwen of mannen in een bepaalde beroepsgroep zoals bijvoorbeeld de ondersteuning of door bonusgestuurde modellen bij bepaalde dienstverlening waar relatief meer mannelijke professionals werken. Ook in 2024 zullen we expliciete aandacht blijven geven aan de loonverschillen, ook in de functiegroepen professional en senior professional. Daarnaast zijn we momenteel bezig om een dashboard genaamd 'Eerlijke beloning m/v' te ontwikkelen welke we in 2024 hopen uit te rollen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Vitaliteit

Beschrijving van het thema

Gezondheid en vitaliteit maken onlosmakelijk deel uit van duurzame inzetbaarheid van BDO'ers. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit en vitaliteit van onze medewerkers en partners. Vitale, wendbare en geïnspireerde medewerkers en partners ervaren relatief vaker positieve emoties zoals blijdschap, tevredenheid en enthousiasme. Zij hebben een betere fysieke en psychologische gezondheid. Binnen onze lerende organisatie is een 'leven lang leren en ontwikkelen' ook een belangrijk element om mensen vitaal te houden. Werken vanuit de eigen talenten maakt medewerkers gelukkiger, duurzaam inzetbaar en geeft bevlogenheid. Dit willen we laten plaatsvinden in een prettige en 'veilige' omgeving, in een sfeer van goede collegiale samenwerking en oplossingsgerichtheid. We zijn hierbij gericht op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers van alle leeftijden.

Voor de lange termijn is het voor iedereen van belang een duurzaam evenwicht met zijn of haar omgeving te bereiken. Naast de vitaliteit van onze medewerkers willen we ook een bijdrage leveren aan de vitaliteit van onze klanten. Om organisaties vitaler te maken, ontwikkelen en bundelen we een afzonderlijk deel van onze adviesdienstverlening in onze klantpropositie 'Vitaliteit'. Te denken valt hierbij aan advisering aan organisaties op het gebied van vitaal personeelsbeleid, het realiseren van een

gezond rendement en advisering omtrent duurzaamheid. Op basis van de klantbehoeften zetten we deze propositie gericht in onder het thema van vitaliteit door bundeling van inhoudelijke vakkennis uit verschillende disciplines.

Als organisatie die het publiek belang dient, nemen we onze verantwoordelijkheid en zetten onze kennis en tijd van onze medewerkers belangeloos in voor mensen in de maatschappij die een steuntje in de rug nodig hebben. Via ons BDO Impact Centre coördineren en bundelen we onze activiteiten om deze doelstelling te gaan realiseren. We ondersteunen en stimuleren onze medewerkers om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij. We denken daarbij niet alleen aan het beschikbaar stellen van tijd aan onze medewerkers, maar ook aan het faciliteren met tooling en kennis om onze maatschappelijke bijdrage succesvol te kunnen invullen.

Onze ambitie

Wij streven een actief vitaliteitsbeleid na voor medewerkers en partners, welke is geborgd in onze arbeidsvoorwaarden, opleidingen, evenementen en kantoorlocaties. Wij hebben de ambitie om door klanten herkend en gewaardeerd te worden om onze dienstverlening op het gebied van vitaliteit. Maatschappelijk gezien is het onze wens om mensen die een steuntje in de rug nodig hebben vitaler te maken, gericht op hun participatie in de samenleving.

Onze resultaten

Een belangrijke indicator voor wat betreft de algemene gezondheid is het percentage ziekteverzuim.

Percentage ziekteverzuim

	2023	2022
Nettoverzuimpercentage fte	3,85%	3,95%
Meldingsfrequentie	1,35	1,44

Het nettoverzuimpercentage fte en de meldingsfrequentie worden aan BDO door HumanCapitalCare, onze arbodienst, gerapporteerd.

Kijkend naar de uitkomsten wordt zichtbaar dat zowel het nettoverzuimpercentage fte als de meldingsfrequentie in 2023 zijn afgenomen ten opzichte van 2022. Met name de ontwikkeling in het kortdurend (1 t/m 7 dagen) en middellang (8 t/m 42 dagen) verzuim leidt tot een afname van het verzuimpercentage. Dit kan deels verklaard worden door de hoge piek in het aantal COVID-19-besmettingen en de griepgolf in 2022. Een belangrijk aspect is daarnaast dat we in 2023 meer ondersteuning hebben geboden aan de leidinggevendenden. In 2023 hebben we de leidinggevendenden extra ondersteuning gegeven bij hun rol ten aanzien van verzuim, in de vorm van trainingen gericht op het

voeren van een (frequent) verzuimgesprek. Omdat er ten aanzien van dit onderwerp meer dan voorheen contact is tussen HR en de leidinggevenden, wordt HR ook eerder betrokken bij (de eerste signalen van) verzuim waardoor ook eerder het juiste gesprek met de werknemer kan worden aangegaan. Bij de start van verzuim leggen leidinggevenden direct contact met de werknemer en het verzuimgesprek wordt vastgelegd.

Binnen BDO is het aandeel psychisch verzuim de grootste verzuimoorzaak. De krapte op de arbeidsmarkt blijft bij veel bedrijven zorgen voor uitdagingen in de bezetting en een toename van verzuim. In lijn met de landelijke trend, namelijk een verdere stijging, is ook het aandeel psychisch verzuim binnen BDO licht toegenomen ten opzichte van vorig jaar.

Om de meldingsfrequentie, het kortdurend verzuim en psychisch verzuim in 2024 te laten dalen en ons doel om een nettoverzuimpercentage van onder de 3,5% te halen, worden diverse acties ondernomen. Eén van de acties is om in overleg met de arbodienst tot een betere analyse te komen waardoor we meer inzicht krijgen in de oorzaken van verzuim. Daarnaast zal BDO het verzuimbeleid actualiseren waarin, vanuit een benadering op basis van positiviteit en aandacht, de rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen verder worden uitgeschreven. Daarnaast is 'Open Up' een belangrijk onderdeel van het welzijnsbeleid van BDO en wordt actief gepromoot onder medewerkers. Dit initiatief is er op gericht om met name de mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen en om bij te dragen aan een positieve en gezonde werkcultuur. Het doel van Open Up is om medewerkers de ruimte te geven om hun verhaal te vertellen en om ondersteuning te bieden waar nodig. Binnen BDO wordt Open Up ondersteund door een team van professionals, waaronder HR-adviseurs, coaches en psychologen. Het team biedt ondersteuning en advies op maat, afhankelijk van de behoeften van de medewerker.

Ook is in 2023 vanuit ons cultuurprogramma Horizon invulling gegeven aan diverse activiteiten gericht op het vergroten van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dit ziet op een voortzetting van activiteiten op het gebied van fysieke fitheid van onze medewerkers, onder meer door beweging te stimuleren. Zo hebben we een voetbaltoernooi, BDO Run en een Stap Challenge georganiseerd. In dit kader hebben wij ook de fietsregeling die er binnen BDO is verder doorgezet en maken medewerkers gebruik van ons aanbod voor bedrijfsfitness. Om een gezonde levensstijl te stimuleren bieden wij ook 'Fruit op de werkvloer' aan.

Andere voorbeelden voor het stimuleren van vitaliteit zijn de ondersteuning op het gebied van thuiswerkfaciliteiten en het aanbieden van preventief medisch onderzoek in samenwerking met HumanCapitalCare. Ook bieden we diverse cursussen aan, zoals 'Presteren onder druk', 'Stress herkennen en de baas blijven', 'Werkplezier of Veerkracht' of de masterclass 'Slimmer dan stress'. Met al deze maatregelen stimuleren wij bewustwording over fysieke en mentale gezondheid. Tot slot is in 2023 het budget voor activiteiten in het kader van teamverbinding verhoogd.

Naast voornoemde activiteiten zijn er in het kader van de voor iedere organisatie verplichte Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) ook twee locaties bezocht, namelijk Enschede en Maastricht. Deze locaties zijn getoetst op de wettelijke vragenlijsten vanuit de RI&E door HumanCapitalCare, onze arbodienst. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in de RI&E, inclusief advies.

Percentage openstaande uren

	2023	2022
Line of Service		
Audit & Assurance	2,6%	2,3%
Accountancy & Bedrijfsadvies	3,7%	3,5%
Tax & Legal	1,8%	1,9%
Advisory	2,4%	2,3%
Ondersteuning	3,1%	3,4%
Staf	3,4%	3,1%
Eindtotaal	2,8%	2,6%

In het belang van vitale BDO'ers is er aandacht voor het aantal uren dat BDO'ers werken en het aantal uren dat zij voor verlof opnemen. De ambitie van BDO is hierin dat onze medewerkers alle verlofuren waar zij recht op hebben en alle overuren gedurende het jaar kunnen opnemen. Wekelijks worden door leidinggevenden binnen BDO de urenstaten gecontroleerd en waar nodig wordt er bijgestuurd. Opvallend is dat de openstaande verlofuren in 2023, in vergelijking met 2022, licht zijn toegenomen terwijl uit het medewerkersonderzoek (zie [pagina 22](#)) naar voren komt dat de werkdrukbeleving is afgenomen. In 2024 zal nader onderzocht worden welke aspecten een rol spelen bij werkdrukbeleving.

Maatschappelijke betrokkenheid

We ondersteunen en stimuleren onze medewerkers ook om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij. We zetten kennis en tijd van onze medewerkers belangeloos in voor mensen in de maatschappij die een steuntje in de rug nodig hebben. We streven er daarbij naar deze mensen vitaler te maken gericht op hun participatie in de samenleving. Via ons BDO Impact Centre worden activiteiten gecoördineerd om deze doelstelling te gaan realiseren.

In 2021 is het BDO Impact Centre gestart met zogenoemde Flagship en People to People (P2P) Projecten. Flagship Projecten zijn projecten welke geïnitieerd worden vanuit het BDO Impact Centre en waarvoor BDO'ers zich kunnen aanmelden. People to People Projecten zijn projecten die BDO'ers zelf aandragen bij het BDO Impact Centre. Deze programma's lopen nu drie jaar.

Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship en People to People Projecten

	2023	2022
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten gedurende het boekjaar	63	39
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten gedurende het boekjaar	138	36
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten vanaf 2021	152	89
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten vanaf 2021	193	55

Ten aanzien van alle gemeten onderdelen zien we dat het aantal (unieke) deelnemers een mooie stijging laat zien. Het gaat hierbij om de volgende deelprojecten:

UAF

In het kader van het ondersteunen en stimuleren van onze medewerkers om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij, hebben we in samenwerking met het Universitair Asiel Fonds (UAF) in 2022 een mentorprogramma opgezet met als doel om de afstand van statushouders tot de arbeidsmarkt te verkleinen. De statushouders zijn studenten die door het UAF begeleid worden. Zij krijgen in dit programma een BDO-mentor. Op basis van de hulpvraag van de student wordt een plan opgesteld en gedurende een periode van zes maanden uitgevoerd. De begeleiding is intensief en heeft als doel studenten op een duurzame manier te helpen bij bijvoorbeeld het vinden van werk of een stage. Zo krijgen zij toegang tot de Nederlandse maatschappij en zijn zij beter in staat hun draai in de Nederlandse samenleving te vinden. In 2023 heeft de vierde ronde van het mentorproject plaatsgevonden waarbij zeven mentoren zeven statushouders hebben begeleid.

JINC

Na eerdere succesvolle samenwerking slaan BDO en JINC in 2023 op nationaal niveau de handen ineen en zetten we ons gezamenlijk in voor een maatschappij waarin achtergrond niet de toekomst bepaalt en ieder kind (gelijke) kansen krijgt. In 2023 hebben 57 BDO'ers (2022: 18) zich aangemeld voor de JINC-projecten waarbij kinderen van 8 tot 16 jaar aan een goede start op de arbeidsmarkt geholpen worden. De BDO'ers hebben deelgenomen aan projecten om kinderen uit een omgeving met sociaal-economische achterstand te helpen bij de kennismaking met allerlei beroepen, hun talenten te ontdekken en leren te solliciteren.

People to People (P2P)

In 2023 zijn er verschillende maatschappelijke initiatieven van BDO'ers door het BDO Impact Centre goedgekeurd. Door de organisatie zijn uren gegeven om de betreffende werkzaamheden onder werktijd te kunnen uitvoeren. Deze initiatieven varieerden van de juring van burgerschapsinitiatieven van

schoolgaande kinderen tot de ondersteuning van jonge studenten bij het ondernemerschap. Deze hebben bijgedragen aan verschillende Sustainable Development Goals (SDG's) zoals de kwaliteit van onderwijs (SDG 4), het verminderen van ongelijkheid (SDG 10) en duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11). In 2023 heeft BDO daarnaast een BDO Opkikkerdag georganiseerd waarbij gezinnen, waarvan één van de kinderen langdurig ziek is, door ruim 40 collega's in samenwerking met Stichting Opkikker in het zonnetje zijn gezet. Van een groots ontvangst, tot aan een helikoptervlucht, beauty-salon en ander entertainment. Alles met als doel een glimlach op de gezichten te toveren.

Fullservicebenadering & dicht bij de klant

Dicht bij de klant

Beschrijving van het thema

We richten ons op de mens achter de klant bij onze dienstverlening en kijken naar de toegevoegde waarde die we met elkaar aan de klant kunnen bieden. De cultuur en werkwijze van BDO faciliteren dat we dicht bij de klant staan. Door middel van het optimaliseren van onze multidisciplinaire samenwerking richting klanten en prospects en met de inzet van multidisciplinaire teams wordt BDO regionaal meer zichtbaar als kennispartner. Alle acties zijn gericht op het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, het verhogen van klanttevredenheid en klantrendement, vanuit een proactieve en mensgerichte aanpak. Voor alle segmenten zetten wij gespecialiseerde professionals in, die kennis hebben van wat er in dit marktsegment speelt. BDO wil zich blijven onderscheiden als een kantoor met voldoende omvang om altijd en overal topkwaliteit te kunnen bieden in de markten Profit en Publieke Sector. Daarbij willen wij ook een organisatie blijven die in het Mkb & Familiebedrijven-segment deel uitmaakt van de netwerken in de regio's waarin we actief zijn; met overzienbare units waarbij de medewerker en de klant zich thuis voelen en de menselijke maat zichtbaar blijft. We merken dat deze combinatie van voldoende, maar overzichtelijke omvang, een grote aantrekkingskracht heeft op zowel klanten als de arbeidsmarkt.

Onze ambitie

De klant ervaart BDO als één organisatie die zijn belangen behartigt en dicht bij de klant staat.

Onze resultaten

In 2021 hebben wij de beweging in gang gezet naar een structuur met vier grotere regio's met kantoren in de omgeving van economische knooppunten in de regio. In 2023 is verder ingezet op de samenwerking binnen de regio's die zich richt op het optimaliseren van het bedienen van de klant en een optimale samenwerking van mensen met verschillende expertises. Ook is een verdere ontwikkeling in gang gezet naar ontsluiting en analyse van data, waarbij vanuit de data klanten middels de geïntegreerde dienstverlening door regionale adviesteams proactief worden geadviseerd.



NL Doet

BDO wil een positieve impact maken op de maatschappij door iets te betekenen voor mensen en de wereld waarin we leven. We geven onze collega's daarom de ruimte om hun kennis en uren belangeloos in te zetten voor mensen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken.

Governance

Kwaliteitsgerichte cultuur

De cultuur binnen onze organisatie bevordert dat wij als professionals in ons werk en gedrag zijn toegewijd aan het leveren van topkwaliteit. Daarbij hoort het weten wat wij verstaan onder 'altijd en overal topkwaliteit leveren' en het herkennen en erkennen van het belang van de beroepsethische standaarden, kernwaarden en attitude binnen onze gehele organisatie. Als professionals zijn wij allemaal individueel verantwoordelijk voor het leveren van topkwaliteit bij het uitvoeren van opdrachten of werkzaamheden voor het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem. Wij streven naar een ideaal kwaliteitsklimaat waarin wij het gedrag vertonen dat we met elkaar als gewenst hebben geformuleerd. Hoewel cultuur wordt beïnvloed door veel verschillende factoren en niet zo makkelijk is te veranderen, nemen wij kwaliteitsmaatregelen om onze cultuur te laten bijdragen aan onze ambitie altijd en overal topkwaliteit te leveren. Die kwaliteitsmaatregelen hangen nauw samen met andere kwaliteitsmaatregelen binnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem en bestaan uit het vastleggen van onze kernwaarden en het daarbij behorende gewenste gedrag in codes en het creëren van een optimaal kwaliteitsklimaat via het programma BDO Horizon. In de BDO Bedrijfscode hebben wij beschreven wat onze kernwaarden zijn, die richting geven aan de wijze waarop wij dagelijks onze rol vervullen.

Leveren van topkwaliteit

Beschrijving van het thema

Wij zien het streven naar en behalen van topkwaliteit als de 'license to operate' voor BDO. De mate van vertrouwen dat de maatschappij en onze klanten heeft in onze dienstverlening bepaalt in grote mate het succes van BDO als organisatie. Kwaliteit is daarbij voor BDO een doorslaggevende factor in de uitvoering van het werk voor bestaande klanten en voor het aantrekken van nieuwe klanten.

Daarnaast is een belangrijk doel voor BDO om de kwaliteit van het beroep te verhogen en om de reputatie van het accountantsberoep in het algemeen te herstellen. De reputatie van het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants en adviseurs van BDO. BDO wil een organisatie zijn met professionals die vertrouwenspersoon zijn en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor klanten, maatschappij en stakeholders.

De mate waarin wij dit kunnen realiseren is afhankelijk van de mensen die wij aan ons kunnen binden, hun opleidingsniveau en hun passie en drive om de juiste dingen op de juiste manier te willen doen. Elke

dag weer, om op deze wijze zekerheid toe te kunnen voegen, voor de klant, voor de maatschappij en ook voor het voortbestaan van hun vak en de continuïteit van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Een gezonde organisatiecultuur is daarvoor onontbeerlijk; dit is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Cultuur en gedrag beïnvloeden de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken.

Door altijd en overal topkwaliteit te leveren:

- ▶ kunnen wij op de lange termijn succesvol zijn;
- ▶ voegen wij zekerheid toe aan informatie die wordt gebruikt voor besluitvorming in het economische verkeer: door organisaties, ondernemers en de maatschappij; en
- ▶ dragen wij bij aan de toegevoegde waarde voor onze klanten en de maatschappij en aan het vertrouwen dat zij in onze organisatie en onze dienstverlening stellen. En ook aan de impact van het werk wat onze professionals zelf ervaren.

Onze ambitie

BDO heeft de ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Altijd en overal topkwaliteit leveren betekent dat wij in continuïteit en voor alle vormen van dienstverlening, binnen de gestelde wet- en regelgeving, voldoen aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders, ten aanzien van de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie, en dat wij zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen. Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze resultaten

Het BDO Kwaliteitsbeleid beschrijft op hoofdlijnen wat wij verstaan onder kwaliteit en hoe wij kwaliteit managen. Doelstelling van het BDO Kwaliteitsbeleid is bij te dragen aan het realiseren van onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Het BDO Kwaliteitsbeleid geldt voor heel BDO: alle professionals, Lines of Service, markten en diensten van BDO.

Om onze topkwaliteit te meten, maken wij onderscheid tussen kwaliteitsbeoordelingen (die worden uitgevoerd tijdens opdrachten) en kwaliteitsreviews (die worden uitgevoerd nadat een opdracht is afgerond).

Kwaliteitsbeoordelingen

Tijdens de uitvoering van opdrachten zetten we kwaliteitsbeoordelingen in die het opdrachtteam ondersteunen bij het leveren van de beoogde kwaliteit. Dergelijke kwaliteitsbeoordelingen leiden niet tot een kwalificatie (voldoende of onvoldoende) van de opdracht.

Gedurende 2023 zijn de volgende kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd:

- ▶ **OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling) bij zowel de Line of Service (LoS) Audit & Assurance als de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies**
Een OKB is een objectieve beoordeling om na te gaan of het opdrachtteam redelijkerwijs tot het oordeel en de conclusies kan zijn gekomen zoals zij die hebben verwoord in hun conceptverklaring. We laten een OKB uitvoeren bij opdrachten waar dat wettelijk verplicht is, namelijk bij wettelijke controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) en bij opdrachten die volgens de afdeling QRM voldoen aan de toetsingscriteria die daarvoor zijn opgesteld. De toewijzing van OKB's vindt plaats onder verantwoordelijkheid en aansturing van het LoS MT. Een OKB wordt uitgevoerd door een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB'er): een accountant die niet tot het opdrachtteam behoort en dus niet zelf werkzaamheden verricht voor de opdracht, met voldoende en geschikte ervaring en autoriteit om het oordeel en de conclusies van het opdrachtteam objectief te evalueren. Bij de LoS Audit & Assurance is het uitgangspunt dat de OKB wordt uitgevoerd door een OKB-team bestaande uit twee leden: de OKB'er en een OKB-teamlid. Bij de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies kan dit ook één OKB'er zijn.
- ▶ **TKB (themagerichte kwaliteitsbeoordeling) bij de Line of Service Audit & Assurance**
De TKB is een instrument om de kwaliteit van specifieke elementen van de opdrachtuitvoering te waarborgen in specifieke omstandigheden die ontstaan gedurende de uitvoering van de opdracht of op specifieke instructie van het MT Audit & Assurance. Een TKB wordt toegewezen indien zonder dossierreview geen effectieve beoordeling kan worden uitgevoerd. Indien een materiële beoordeling op afstand kan plaatsvinden, wordt doorgaans een consultatie bij Bureau Vaktechniek verplicht gesteld.
- ▶ **EQCR (Engagement Quality Control Review) bij de Line of Service Audit & Assurance**
EQCR is feitelijk de Engelse term voor OKB. Wij hanteren deze categorie voor de review die door een group auditor wordt 'opgelegd' aan BDO Nederland als component auditor. Er wordt in dat geval enkel de controle voor groepsdoeleinden beoordeeld.

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assurance-opdrachten

	2023	2022
OKB	104	105
EQCR	2	1
TKB	52	53
Totaal	158	159
Onderhanden per 31 december	9	11

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten

	2023	2022
OKB	23	43
Totaal	23	43
Onderhanden per 31 december	11	7

Uit de tabel voor het aantal kwaliteitsbeoordelingen voor de Line of Service (LoS) Audit & Assurance komt naar voren dat het aantal kwaliteitsbeoordelingen gelijk is gebleven. Het afgelopen jaar heeft geen wijziging in het beleid plaatsgevonden.

Het aantal OKB's dat in de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies is uitgevoerd en afgerond is afgenomen. Een OKB wordt toegewezen vanwege een 'verhoogd risico' van een opdracht, vanwege gedelegeerde tekeningsbevoegdheid voor samenstellingsopdrachten of vanwege accountants die in het traject van accrediteren zitten waarbij aan de eerste drie dossiers een OKB wordt toegewezen. In 2023 waren minder partners in een traject van accrediteren waardoor in die categorie aanzienlijk minder OKB's zijn uitgevoerd.

De AFM heeft in 2023 het toezicht op de OOB (Organisatie van Openbaar Belang)-accountants-organisaties stapsgewijs geïntensiveerd. In de eerste plaats heeft de AFM onderzoeken uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse en de opzet en werking van de OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling)-procedure. Deze onderzoeken waren gericht op versterken van de sector door het aanreiken van verbeterpunten en bevindingen. Verder heeft de AFM in 2023 veel aandacht besteed aan het onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen, heeft meermaals overleg plaatsgevonden in het kader van datagedreven toezicht en zijn de gemelde incidenten intensief besproken.

In januari 2023 heeft de AFM bij BDO onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij vier wettelijke controles met boekjaar 2021 en getoetst of die frauderisicoanalyse voldoet aan de vereisten die zijn opgenomen in de NV COS. Daarbij heeft de AFM niet onderzocht of de externe accountants in de betreffende wettelijke controles voldoende en geschikte controle-informatie hebben verkregen. De AFM heeft bij alle vier de onderzochte dossiers zowel een of meerdere good practices onderkend, als verbeterpunten aangereikt. Daarnaast heeft de AFM bij drie van de vier dossiers bevindingen gesignaleerd. De bevindingen hebben overwegend betrekking op het onvoldoende of met onvoldoende diepgang identificeren en evalueren van frauderisicofactoren door het controleteam.

Medio 2023 heeft de AFM onderzoek gedaan naar de inzet van de OKB als kwaliteitswaarborg in het kwaliteitsmanagementsysteem. De AFM heeft voor drie geselecteerde wettelijke controles de uitvoering van de OKB beoordeeld en een focusgebied onderzocht dat ook door de OKB'er is beoordeeld. Ten aanzien van de diepgang van de uitgevoerde OKB's heeft de AFM bij twee wettelijke controles good practices geïdentificeerd en bij een wettelijke controle bevindingen. Bij die laatste wettelijke controle heeft de AFM een bevinding bij het onderzochte focusgebied dat ook door de OKB'er is beoordeeld: de AFM concludeert dat de externe accountant geen voldoende en geen geschikte controle-informatie heeft verkregen en dat de OKB'er die bevinding niet heeft voorkomen. Verder constateert de AFM ten aanzien van de deskundigheid van OKB'ers een good practice in het gebruik van OKB-teams binnen BDO en concludeert de AFM dat versterkingen mogelijk zijn ten aanzien van de beoordeling door de OKB'er van de betrokkenheid van de externe accountant. Ook heeft de AFM meerdere good practices geconstateerd ten aanzien van het gehanteerde kwaliteitsmanagementsysteem (o.a. de gefaseerde uitvoering van de OKB, de verplichte trainingen voor OKB'ers en de uitgebreide vastlegging van de kwaliteitsbeoordeling in de OKB-vragenlijst). In 2024 zal de dialoog tussen de AFM en de OOB-accountantsorganisaties worden voortgezet over de vereiste diepgang van de OKB.

Kwaliteitsreviews

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten is het beleid binnen de Lines of Service Audit & Assurance en Accountancy & Bedrijfsadvies dat iedere partner (of geaccrediteerde) minimaal één keer per drie jaar wordt getoetst. Hiermee wordt beoogd inzicht te krijgen in de kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten en de effectiviteit van de ingezette kwaliteitsinstrumenten. Bij een onvoldoende uitslag van de toetsing wordt actie ondernomen om te komen tot verbetering om zo in continuïteit kwaliteit te kunnen waarborgen. Na afronding van een toetsingsronde vindt een uitgebreide evaluatie plaats van het proces en van de bevindingen. Ook wordt als onderdeel van de Summercourse die professionals volgen, stilgestaan bij de uitkomsten van en de bevindingen uit de toetsingen. Ook kan guidance worden uitgebracht naar aanleiding van bevindingen of kan de controleaanpak op bepaalde punten worden herzien. De wijze van toetsen, reikwijdte, aandachtsgebieden en dergelijke, worden jaarlijks geëvalueerd.

Audit & Assurance

De volgende tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van deze toetsingen bij onze Line of Service (LoS) Audit & Assurance. Naast de interne toetsingen zijn bij deze LoS ook externe toetsingen uitgevoerd door de Auditdienst Rijk (ADR) in het kader van hun toezicht.

De interne toetsingen zijn te verdelen in cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews (TKR). Beide reviews vinden plaats na afgifte van de controleverklaring. Een cold review richt zich op bepaalde focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt tot een oordeel over het gehele dossier. Een TKR is gericht op de kwaliteit van een specifiek thema in het controledossier of op de effectieve werking van een specifiek thema binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.

Kwaliteitsreview Audit & Assurance-opdrachten intern

	2023			2022		
	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal
Cold reviews (interne toetsing)	11	6	17	24	3	27
Themagerichte kwaliteitsreviews (interne toetsing)	14	2	16	15	0	15
Totaal	25	8	33	39	3	42
Onderhanden per 31 december			10			17

Uit de toetsingen bij de Line of Service Audit & Assurance is zichtbaar dat het aantal opdrachten dat voldoet aan de vereiste kwaliteitsstandaarden in absolute zin is afgenomen en het aantal onvoldoende beoordelingen in absolute zin is toegenomen. Dit wordt voornamelijk verklaard door de cold reviews (interne toetsing) waarbij we begin 2023 de vorige driejaarcyclus hebben afgerond en een nieuwe driejaarcyclus zijn gestart. In de vorige driejaarcyclus stond het toetsen van de planningsfase van controle-opdrachten centraal. We hebben gezien dat in die driejaarcyclus de kwaliteit daarvan is toegenomen doordat het aantal onvoldoendes is afgenomen. Voor de nieuwe driejaarcyclus hebben wij de focus verschoven naar de afrondingsfase van controleopdrachten. Zoals verwacht zien we nu in het eerste jaar van de nieuwe cyclus relatief meer bevindingen ten opzichte van het laatste jaar van de vorige cyclus. Dit betekent echter niet dat de kwaliteit van de opdrachtuitvoering is achteruitgegaan ten opzichte van vorig jaar, wel dat er nog verbeterpunten zijn ten aanzien van de afrondingsfase. In 2023 zijn zes cold reviews afgerond met de uitkomst 'onvoldoende' (2022: 3). Dit betroffen vier cold reviews die al in eerdere jaren waren gestart (2021 respectievelijk 2022), maar pas in 2023 zijn afgerond en twee cold reviews die in 2023 zijn gestart en afgerond. Per einde boekjaar zijn tien interne kwaliteitsreviews onderhanden.

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2023 slechts één dossier van BDO gereviseerd (2022: 8). De review had betrekking op (de controle van) de rechtmatigheid van verleende subsidies en heeft niet geleid tot een oordeel, maar uitsluitend tot een gespreksverslag.

Accountancy & Bedrijfsadvies

De volgende tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van deze toetsingen bij onze Line of Service Accountancy & Bedrijfsadvies. Dit betreft alleen de uitkomsten van de interne toetsingen omdat in de afgelopen twee jaar geen externe toetsing door de NBA is verricht.

Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern

	2023			2022		
	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal
Samenstel	72	6	78	0	1	1
Beoordeling	9	0	9	0	0	0
Totaal	81	6	87	0	1	1
Onderhanden per 31 december			8			46

In 2022 waren de kwaliteitsreviews een kwartaal later dan normaal gestart waardoor er per jaareinde nog geen reviews waren afgerond en alle 46 reviews nog onderhanden waren per einde boekjaar 2022. Deze reviews zijn begin 2023 afgerond. De kwaliteitsreviews die in 2023 zijn gestart zijn nagenoeg geheel afgerond en er zijn nog acht kwaliteitsreviews onderhanden. De resultaten in 2023 omvatten daarom feitelijk (bijna) twee reviewrondes. Van de zes onvoldoendes die in 2023 zijn afgegeven zagen vier onvoldoendes toe op dossiers die per 31 december 2022 onderhanden waren en twee onvoldoendes toe op dossiers die in 2023 zijn gestart en afgerond.

Tax & Legal

Kwaliteitsreviews Tax-opdrachten intern

In 2023 is het proces voor het uitvoeren van de kwaliteitsreviews binnen de Line of Service Tax & Legal gewijzigd. Sinds 2023 wordt niet meer gewerkt met een selfassessment, maar het toetsen van de inhoud van de dossiers. Van alle vier de regio's binnen BDO (Noord-West, Noord-Oost, Zuid-West en Zuid) worden minimaal drie dossiers geselecteerd door het MT Tax & Legal die voldoen aan de volgende twee criteria: minimaal omzet en/of productie van € 10.000 en de klant betreft zowel een klant van Audit & Assurance als een klant van Tax & Legal. Vervolgens wordt getoetst of de benodigde documenten aanwezig zijn in het dossier en de werkzaamheden zijn uitgevoerd volgens het Handboek Kwaliteit van Tax & Legal.

Naast de interne toetsing binnen BDO Nederland vinden aanvullend ook internationale quality reviews plaats vanuit het internationale netwerk. In 2023 heeft geen quality review plaatsgevonden.

De volgende tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van deze toetsingen bij onze Line of Service Tax & Legal, voor wat betreft de Tax-opdrachten.

Kwaliteitsreview Tax-opdrachten intern

	2023			2022		
	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal
CTB	8	4	12	50	0	50
Totaal	8	4	12	50	0	50
Onderhanden per 31 december			0			0

Bij het wijzigen van het reviewproces hebben we bewust gekozen voor minder dossiers waardoor we meer tijd per dossier kunnen besteden voor de inhoudelijke review. Zoals verwacht zien we nu in het eerste jaar relatief meer bevindingen ten opzichte van vorig jaar.

Advisory

Kwaliteitsbewaking Advisory-opdrachten

Naast het voldoen aan de externe en interne regelgeving op het gebied van cliënt- en opdrachtacceptatie hanteert de Line of Service Advisory een zorgvuldig proces om de kwaliteit van opdrachten te bewaken en waar nodig verder te verbeteren. Dit proces omvat een aantal processtappen in de voorbereidings-, de uitvoerings- en afrondingsfase.

De voorbereidingsfase via de tool 'Een goede Start'

Hierin komen de volgende onderwerpen expliciet aan de orde:

- ▶ Het vormen van het juiste team voor de opdracht door de verantwoordelijke partner. Hierbij wordt gekeken naar elementen als de benodigde vak- en marktexpertise en het niveau van de uit te voeren werkzaamheden. Waar relevant wordt de expertise van collega's uit de andere Lines of Service ingeschakeld.
- ▶ Het bespreken van het doel van de opdracht en de stappen (plan van aanpak) die nodig zijn om dit doel te realiseren.
- ▶ Het creëren van een duidelijke taakverdeling binnen het team op basis van expertise, niveau en beschikbaarheid. Met alle teamleden wordt besproken wat er van hem of haar wordt verwacht.
- ▶ Het bespreken in het team van kwaliteitsafspraken en -criteria die gelden voor de opdracht.
- ▶ Het maken van afspraken met de teamleden over de begeleiding van de minder ervaren teamleden, de planning/deadlines en het bewaken van het budget.

De uitvoeringsfase

- ▶ Alle uitgaande stukken die bestemd zijn voor een klant of andere externe relatie worden altijd tegengelezen door een senior manager of een partner.
- ▶ De betreffende stukken mogen alleen worden vrijgegeven na ondertekening door een partner.
- ▶ Er vindt op reguliere basis overleg plaats tussen de teamleden onderling en met de opdrachtgever over de voortgang van de werkzaamheden; waar nodig wordt bijgestuurd.
- ▶ De bewaking van het budget vindt plaats via een budgettemplate.
- ▶ Er vindt een tussentijdse* teamevaluatie plaats waarin teamleden zichzelf en elkaar evalueren met betrekking tot hun bijdrage binnen de opdracht. Mogelijke ontwikkel- en verbeterpunten worden besproken.

* Afhankelijk van lengte doorlooptijd van de opdracht.

De afrondingsfase

- ▶ Er vindt een mondelinge en schriftelijke eindevaluatie plaats met de opdrachtgever waarin o.a. zaken als het behaalde resultaat, de door de opdrachtgever ervaren kwaliteit van het advies en van de adviseurs worden besproken en vastgelegd.
- ▶ Er vindt een afrondende teamevaluatie plaats waarin de opdracht zelf wordt geëvalueerd, de uitkomsten van de voornoemde eindevaluatie door de opdrachtgever worden besproken en de teamleden zichzelf en elkaar evalueren met betrekking tot hun bijdrage binnen de opdracht. Mogelijke ontwikkel- en verbeterpunten worden vastgesteld en besproken.
- ▶ Relevante inzichten, leerpunten, best practices, ingezette tools etc. worden toegelicht en gedeeld in het kwaliteitsoverleg met andere collega's van de betreffende business unit c.q. adviespraktijk. Dit met als doel: van elkaar leren en onze geleverde kwaliteit verder te vergroten.

Overkoepelend

Controle onafhankelijkheid partners/aantal overtredingen op het gebied van onafhankelijkheid

Omdat het beginsel van onafhankelijkheid de essentie van de maatschappelijke functie van de controlerend accountant raakt en een randvoorwaarde is voor de kwaliteit van de uitvoering van wettelijke controles en overige assuranceopdrachten, zijn interne beleidsregels opgesteld als onderdeel van ons kwaliteitsbeleid die zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van BDO als (internationale) organisatie moeten waarborgen.

De interne beleidsregels zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO), de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), de Verordening accountantsorganisaties (VAO) en de Europese Verordening nr. 537/2014. Daarnaast zijn in specifieke gevallen de onafhankelijkheidsvereisten zoals vastgelegd in de Code of Ethics van de International Ethics Standards Board for Accountants

(IESBA), de onafhankelijkheidsvereisten van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en van de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) van toepassing.

De beleidsregels omvatten onder meer nadere regelgeving omtrent samenloop van dienstverlening, financiële en zakelijke belangen, nevenfuncties, vergoedingen, langdurige betrokkenheid, geschenken en sponsoring.

Een relevante indicator in het kader van de realisatie van onze kwaliteitsdoelstellingen is het aantal overtredingen op het gebied van onafhankelijkheid van onze partners en medewerkers. Dergelijke overtredingen kunnen bijvoorbeeld blijken uit de controles die worden uitgevoerd op de onafhankelijkheid van onze partners en medewerkers of uit interne meldingen. Het gaat hierbij om overtredingen binnen al onze Lines of Service.

In onderstaande tabel is het aantal overtredingen in 2023 afgezet tegen die in 2022.

Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid

	2023	2022
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	4	3
% van totaal aantal medewerkers	0,1%	0,1%

In 2023 zijn vier overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels, waarbij het aantal overtredingen is toegenomen ten opzichte van 2022. In twee gevallen bezat een partner aandelen in een assuranceklant of een aan een assuranceklant verbonden derde. In beide gevallen waren de partners niet betrokken bij de dienstverlening aan de betreffende assuranceklanten. In het derde geval heeft een BDO Member Firm, gevestigd in een andere Europese lidstaat, een verboden niet-controledienst verleend aan een buitenlandse dochtermaatschappij, gevestigd in een andere lidstaat dan de betreffende BDO Member Firm, van een OOB-controleklant van BDO in Nederland. Hierdoor was sprake van een overtreding van de EU Audit Verordening 537/2014 en de ViO (hoewel materieel beschouwd geen sprake was van een bedreiging van de onafhankelijkheid). In het vierde geval is aan het eind van het jaar geconstateerd dat eerder in het jaar de levenspartner van een partner van een ander onderdeel van het BDO-netwerk in dienst was getreden bij en medeaandeelhouder was geworden van een niet-OOB-controleklant van BDO. Deze casus is tevens als incident gemeld aan de AFM. Voor deze vier gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht, is beoordeeld of tevens sprake was van materiële bedreigingen van de onafhankelijkheid van de verantwoordelijke accountants en mede naar aanleiding daarvan zijn passende (herstel)maatregelen getroffen, waaronder het vervreemden van financiële belangen, het (tussentijds) beëindigen van assuranceopdrachten en/of het plegen van overleg met of melden aan de AFM. Voor een nadere toelichting van de overtredingen wordt verwezen naar het Transparantieverslag 2023 van BDO.



Samen in beweging

Bij BDO streven we naar vitale medewerkers. We organiseren daarom jaarlijks het sportevent BDO Moves, waarin BDO'ers en hun vrienden en familie helemaal zelf bepalen hoe, met welke afstand én waar ze tijdens dit weekend in beweging komen.

V.l.n.r. Alycia Alkatiri, Robin Schepers en Simone Groen (alle drie Adviseur Management Consulting, Advisory Utrecht)

Fraude en frauderisico's

Accountants en belastingadviseurs vervullen een – in de ogen van het maatschappelijk verkeer – steeds belangrijkere rol als 'poortwachters' van de integriteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Witwassen, financieren van terrorisme, en ook zeker fraude en corruptie blijven prominent in de aandacht. Een adequate invulling van onze rol op deze thema's start al bij de cliënt- en opdrachtacceptatie. Ons strikte beleid inzake cliënt- en opdrachtacceptatie hebben we in 2023 dan ook gecontinueerd. Criteria zijn daarbij onze capaciteit, complexiteit en risico's van opdrachten, maar zeker ook wat klanten en opdrachten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van onze kwaliteitsgerichte cultuur. Naast ondersteuning door een Wwft-desk vanuit de afdeling QRM, worden professionals in de praktijk ook ondersteund bij het voldoen aan de Wwft met een 'Wwft-toolkit'. Deze toolkit ondersteunt bij het verzamelen van de juiste informatie voor het uitvoeren van klantenonderzoek.

Teneinde de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer op deze gebieden verder te adresseren, is er binnen BDO een fraude community. Forensisch specialisten worden ingezet om deel te nemen aan de Engagement Team Discussions bij aanvang van onze controles, aan gesprekken met de controleklant over de frauderisico's en om het controleplan te beoordelen, gericht op het vergroten van de kwaliteit van de (fraude)risicoanalyse en het inspelen op die risico's met de juiste controlewerkzaamheden. Op grond van een interne meldplicht zijn professionals verplicht melding te doen van fraude, ongebruikelijke transacties of andere onregelmatigheden waarmee professionals geconfronteerd worden tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. De afdeling QRM heeft een centrale registratie ingericht en beoordeelt welke opvolging nodig is per melding en welke mogelijke meldplichten er op BDO rusten, zoals melding van een ongebruikelijke transactie bij de Financial Intelligence Unit (FIU). Ten slotte werkt QRM aan een database waarin periodiek casussen met betrekking tot fraude en ongebruikelijke transacties worden gedeeld.

Ook in het maatschappelijke debat pakt BDO zijn rol op dit thema. Zo hebben we meegewerkt aan de pilot 'Fraude en continuïteit in de controleverklaring' en een bijdrage geleverd aan de diverse (sub)werkgroepen. Verder is een frauderisicoanalyse opgesteld. Daar waar noodzakelijk is een actieplan gemaakt om de interne beheersing rondom frauderisico's te verbeteren dan wel op het vereiste topniveau te behouden.

Internal Audit moet over de belangrijkste risico's en controlekwesaties aan het senior management en/of het bestuur rapporteren. Dat geldt ook voor frauderisico's. Daarnaast wordt de internal auditor geacht de effectiviteit van governance en risicomangement van zijn organisatie te evalueren en bij te dragen aan het verbeteren daarvan. Hiermee wordt geen zekerheid gegeven dat elke fraude wordt opgespoord. Het vergroot echter wel het bewustzijn en de kwaliteit van de organisatie en de kans dat fraudes worden gedetecteerd.

Onderzoek examenfraude

In 2023 zijn we gestart met een onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen (ook wel aangeduid als 'examenfraude') binnen onze organisatie. BDO heeft en voelt een belangrijke verantwoordelijkheid voor het bevorderen en bewaken van de integere en

beheerste bedrijfsvoering van onze organisatie. Daarom voeren we het onderzoek zorgvuldig en diepgaand uit. Het onderzoek kent meerdere fasen, gebeurt grondig en stapsgewijs en is op dit moment nog niet afgerond. Mededelingen over de uitkomsten van het onderzoek volgen in beginsel na volledige afronding daarvan.

Op 19 april 2024 hebben wij voorafgaand aan de afronding van het onderzoek al wel een nieuwsbericht gepubliceerd op onze website (www.bdo.nl). Hierin hebben we beschreven dat uit het onderzoek naar voren kwam dat een lid van het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) in 2020, destijds nog niet in de functie van MT-lid, op een signaal van ongewenst gedrag bij een interne e-learning niet corrigerend heeft opgetreden. Het handelen van (mede)beleidsbepalers in de auditpraktijk mag nooit ter discussie staan en in het licht van de onderzoeksresultaten kan betrokkene de rol van lid van het MT A&A niet meer naar wens en behoren uitoefenen. Hierom en in het belang van het maatschappelijk vertrouwen in de beroepsgroep heeft betrokkene besloten de functie neer te leggen. De taken worden voorlopig overgenomen door andere leden van het MT.

Vooruitlopend op de afronding van het onderzoek en voorafgaand aan bovenstaande situatie hadden we reeds maatregelen getroffen om ethisch en professioneel gedrag bij het maken van toetsen te bevorderen, zoals het verduidelijken van de communicatie naar collega's over onze verwachtingen bij het maken van e-learnings met toetsvragen. Afhankelijk van de verdere uitkomsten van het onderzoek zullen we evalueren welke overige verbeteringen noodzakelijk en passend zijn.

Lerende organisatie

Beschrijving van het thema

We vinden het van vitaal belang om duurzaam te investeren in het leren en ontwikkelen van medewerkers, nu en in de toekomst. In de huidige hectische wereld moeten we als organisatie wendbaar zijn en in staat om onze dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Het in continuïteit zijn van een lerende organisatie is dan ook de kern van onze visie op leren & ontwikkelen. Dit staat of valt met de mensen die daar deel van uitmaken en de ontwikkeling die zij doormaken. We hebben vitale, gemotiveerde en competente medewerkers nodig die weten waar de organisatie naar toe gaat en zich daaraan willen verbinden.

We werken aan een cultuur waarin een lerende houding vanzelfsprekend is. De nadruk ligt op duurzame inzetbaarheid waarbij onze leidinggevenden, binnen gegeven kaders, verantwoordelijk zijn voor een positief ontwikkelklimaat en ruimte en vertrouwen geven aan hun medewerkers. We faciliteren en stimuleren persoonlijk leiderschap, omdat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid primair bij de medewerkers zelf ligt. We versterken met leren en ontwikkelen de inzetbaarheid van medewerkers – binnen en buiten BDO. Leren is daarbij het vergroten van beschikbare kennis en die vervolgens omzetten in nieuw en effectief gedrag. Ontwikkelen gaat over het integreren van nieuwe

kennis en nieuw gedrag tot in de haarvaten van de organisatie. Een lerende organisatie is derhalve geen technisch verhaal, dat alleen gaat over het opdoen van kennis. Het is sterk gerelateerd aan effectief gedrag, continue reflectie en succesvol verbeteren.

Onze ambitie

We willen een lerende organisatie zijn waar feedback geven aan elkaar de norm is, waarbij partners voorbeeldgedrag vertonen voor de gewenste cultuur en medewerkers leiderschap (durven) tonen in de uitoefening van hun vak. Binnen onze lerende organisatie staat de kerntaak richting klanten en maatschappij centraal waarbij elk werkproces, procedure of structuur ter discussie gesteld kan worden als deze geen waarde toevoegt.

Dit vereist een organisatie waarin iedere medewerker oog heeft voor continue verbeteringen binnen de gedeelde toekomstvisie en bereid is om die verbeteringen te initiëren en te omarmen. Een naar buiten gerichte organisatie dus, die snel kan inspelen op veranderingen en waarin bevlogen mensen samenwerken. Onze doelstelling is dat binnen onze lerende organisatie mensen en afdelingen voortdurend bezig zijn met het verbeteren van hun capaciteiten en processen, zodat ze datgene kunnen bereiken wat ze echt willen. Daarin ligt een directe relatie met onze missie: het duurzaam leveren van topkwaliteit.

Onze resultaten

We bieden een variatie aan leervormen (variërend van zelfstudie, tot individuele praktijk- en reflectie-opdrachten, gezamenlijke ontwikkelopdrachten en intervisie). Deze leervormen bieden BDO'ers de mogelijkheid om vanuit een veilige leersetting hun kennis, vaardigheden en gedrag verder te ontwikkelen. Naast de verplichte onderdelen gericht op het opdoen van vakkennis, zijn het leren op het werk en van elkaar de belangrijkste leervormen. Het totaal aantal uren training en opleiding is een goed te volgen, meetbare indicator. Voor wat betreft het leren op het werk en van elkaar, hebben wij op dit moment nog geen concrete meetinstrumenten. Uit de volgende tabel wordt zichtbaar wat de ontwikkeling is geweest van het aantal uren training en opleiding per professional vergeleken met vorig jaar.

Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional naar man/vrouw (interne en externe opleiding) 

	2023		2022	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	57,1	74,2	56,0	72,5
Senior manager	75,7	70,0	65,0	57,9
Manager	74,1	71,4	67,6	63,0
Junior manager	91,9	82,7	77,5	66,4
Senior professional	141,5	72,6	122,3	74,2
Professional	265,1	163,0	291,3	153,5
	128,0	99,2	122,0	93,1

Het gemiddeld aantal trainingsuren per professional is toegenomen ten opzichte van 2022. Wat opvalt is dat het verschil in gemiddeld aantal uren training voor vrouwen ten opzichte van mannen het grootste is in de categorieën senior professional en professional. Dit wordt veroorzaakt doordat de meeste personeelsleden van de ondersteuning in de praktijk en stafafdelingen vrouwen in deze categorieën betreft, waarvoor het aantal voorgeschreven opleidingen lager ligt. Indien we de medewerkers van de ondersteuning in de praktijk en stafafdelingen uit de KPI halen, zien we dat het gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional voor mannen en vrouwen dicht bij elkaar ligt. Het gemiddeld aantal uren training en opleiding exclusief medewerkers van de ondersteuning in de praktijk en stafafdelingen is op het niveau van senior professional 157,8 voor mannen en 130,7 voor vrouwen, en op het niveau van professional 287,7 voor mannen en 242,5 voor vrouwen. Op totaalniveau is dit 141,1 voor mannen en 142,2 voor vrouwen.

In 2023 hebben we leerlijnen gelanceerd waarbij voor iedere medewerker van iedere afdeling duidelijk is welke training voor hem of haar beschikbaar is, afgestemd op de functie en ontwikkelfase. Hiermee willen we iedere medewerker stimuleren om zich te blijven ontwikkelen. Ook is voor het eerst invulling gegeven aan een Springschool voor alle medewerkers van de Centrale Staf. Het voornemen is om in 2024 ook een dergelijke academie voor de ondersteuning in de praktijk te starten.

Kosten training en opleiding

	2023	2022
Totale kosten	€ 7.598.000	€ 6.237.000

De kosten voor externe trainingen zijn in 2023 toegenomen ten opzichte van 2022. Dit komt enerzijds doordat het aantal medewerkers en het aantal trainingsuren per medewerker is toegenomen. Anderzijds komt dit door de algehele prijsstijgingen waardoor ook de kosten per training zijn toegenomen.

Technologische innovatie

Beschrijving van het thema

De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk in beweging en veranderingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie en de juiste inzet van technologie binnen onze dienstverlening. Technologie is, in combinatie met vak- en marktkennis, een essentiële component in ons (toekomstig) businessmodel. Door innovatie zullen we in staat zijn om snel genoeg te reageren op ontwikkelingen en kansen. We maken ons dan wendbaar als organisatie en versterken onze continuïteit. We sluiten hiermee aan bij de internationale driver 'leading through innovation'.

Technologische innovatie is een continu proces waarbij het van belang is de verbinding te blijven houden tussen technologie en mensen. Niet alleen het goed gebruiken van de technologie die voorhanden is, maar ook proactieve advisering vanuit de data die we hebben. Bij innovatie laten we ons leiden door input vanuit de markt (klantbehoeften), technologische ontwikkelingen, onze medewerkers en onze investeringsbereidheid. Als datagedreven organisatie zullen de medewerkers primair moeten redeneren vanuit de waarde van de data die ze gebruiken, en niet primair vanuit de processen die ze gewend zijn om uit te voeren.

Onze ambitie

Het is onze ambitie om gezien te worden als een organisatie die vanuit een sterke IT-basis opereert en innovatief is in de toepassing van IT in haar dienstverlening. De digitale mentaliteit, wendbaarheid en het opleidingsaanbod voor onze mensen moet zodanig zijn dat technologie optimaal kan worden ingezet voor onze dienstverlening.

Onze resultaten

Met de introductie van BDO Digital in 2021 is een belangrijke stap gezet op het gebied van integratie van de innovatie-initiatieven binnen BDO. BDO Digital is de motor achter innovatie, waarbij we technologie optimaal inzetten voor het realiseren van:

- ▶ de innovatieambities van onze eigen organisatie, gericht op het verrijken van bestaande diensten/proposities met technologie en het ontwikkelen van nieuwe diensten/proposities passend binnen onze markten en bij onze dienstverlening;
- ▶ onze doelstelling om klanten te helpen bij hun eigen digitale uitdagingen/transformatie.

Met de komst van BDO Digital hebben we onze (advies- en audit)kennis en -ervaring rondom IT en digitalisering gebundeld. We hebben er een breed scala aan dienstverlening op technologisch gebied bijgekregen. Denk bijvoorbeeld aan cloud services, data analytics en cybersecurity. Nieuwe takken van sport naast onze bekende dienstverlening.

Als datagedreven organisatie beschikt BDO over een team van specialisten zoals data scientists, data-analisten en data-architecten. Samen met experts uit alle Lines of Service en branche- en marktgroepen ontwikkelt dit team datagedreven producten en diensten die BDO als Software as a Service (SaaS)-component toevoegt aan zijn dienstverlening.

In alle Lines of Service wordt in toenemende mate gewerkt met digitale tools en data-analyse. Door het slim combineren van data worden diverse werkzaamheden geautomatiseerd uitgevoerd of worden waardevolle inzichten verkregen door middel van data-analyse.

In de tabel hieronder is zichtbaar dat we in 2023 nieuwe datagedreven innovatieve producten hebben ontwikkeld. In de onderstaande tabel hebben we het vergelijkend cijfer van 2022 aangepast van 48 naar 62 innovatieve producten per einde boekjaar. Na de publicatie van het Jaarverslag 2022 is na een proefperiode de livegang van het innovatieve product aangemerkt als 2022.

Aantal innovatieve producten per einde boekjaar

	2023	2022
Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	73	62

Deze innovatieve producten bestaan uit datagedreven oplossingen voor businessvraagstukken in de vorm van apps en dashboards. Het doel van de producten is het werk van de BDO-professional en/of de dienstverlening aan klanten eenvoudiger en efficiënter te maken. Te denken valt aan het efficiënt en op uniforme wijze uitvoeren van werkzaamheden rondom dossiervorming, automatisch genereren van adviesproducten voor relaties, uitvoeren van routinematig werk en ondersteuning bij analyse en beoordeling van (externe) databronnen. Ook zijn er diverse digitale toepassingen gelanceerd gericht op actuele thema's zoals bijvoorbeeld de assessment organisatievitaliteit bedrijven.

Ook voor BDO intern worden technologisch innovatieve producten ontwikkeld. Hiervoor is in 2023 een AI taskforce opgezet en is BDO ChatPro ontwikkeld en live gegaan. De doelstelling van de taskforce is om concrete use-cases voor artificial intelligence (AI) te identificeren en prioriteren binnen een organisatie, waarbij de focus ligt op het verbeteren van de efficiëntie, kwaliteit en productiviteit binnen de organisatie en het vergroten van de klantwaarde van bestaande proposities. De aanpak richt zich niet op het verkennen van use-cases voor volledig nieuwe dienstverlening of disruptieve innovatie, maar op het identificeren en implementeren van AI-oplossingen die directe voordelen bieden voor bestaande bedrijfsprocessen en diensten.

We zien een snelle groei in het aantal organisaties dat kiest voor het optimaliseren van processen met behulp van onze Robotic Process Automation (RPA)-services. BDO levert deze diensten in de vorm van Robotics as a Service (RaaS), waardoor organisaties volledig worden ontzorgt en profiteren van een snelle return on investment. Wij werken toe naar een situatie van hyperautomation waarbij technieken zoals RPA, AI en machine learning (ML), in harmonie samenwerken via microservices om complexe bedrijfsprocessen te automatiseren.

Onderscheidende marktpositie

Leidend in onze markten

We streven naar een onderscheidende, herkenbare marktpositie waar we op een zo breed mogelijk vlak kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van deze klant, met een beheerste groei en een stabiel rendement. Wij willen daarbij dat de klant ons herkent en erkent om de onderscheidende wijze waarop wij onze dienstverlening invullen. Met een goede basis van kwaliteit en kennis en een persoonlijke benadering. We gaan niet voor vluchtig contact maar voor een betrokken relatie. Niet voor de *quick fix* maar voor duurzame oplossingen. We schrijven geen dikke rapporten die in de la belanden, maar bieden concrete verbeteradviezen. In een zakelijke omgeving zijn wij het menselijke kantoor.

Beschrijving van het thema

Wij kunnen onze dienstverlening het meest optimaal inzetten bij bedrijven en instellingen in zowel het publieke als private domein die in ons op een breed vlak een strategische partner zien, zowel op directie- of toezichtniveau als op uitvoerend/operationeel niveau. Wij brengen focus aan op een type klant dat bij ons past qua omvang, complexiteit en risico. Het realiseren van de onderscheidende marktpositie ten aanzien van de bedrijven en instellingen zoals beschreven, vraagt een kraakhelder begrip van de eisen en wensen van deze klanten. Het vraagt een grondige kennis van de eigen sterktes en zwaktes en een helder inzicht in de mogelijkheden die er liggen. Het dwingt tot expliciete keuzes ten aanzien van welke klanten wel en niet bij ons passen en waar we ons kunnen onderscheiden en met welke dienstverlening. Alleen het onderscheid dat door de klant wordt ervaren maakt dat we onze ambitie om onderscheidend te zijn kunnen waarmaken. Vanuit de rol van vertrouwde adviseur kunnen we als geen ander helder krijgen wat als onderscheidend wordt ervaren en waar wij een leidende rol kunnen vervullen in de dienstverlening aan de klanten in de gekozen industries en branches binnen de marktsegmenten Profit en Publieke Sector.

Onze ambitie

We streven naar een onderscheidende, herkenbare marktpositie in de voor ons strategische branches in de markten profit en non-profit waar we op een zo breed mogelijk vlak kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van deze klant.

Onze resultaten

Een belangrijke indicator voor de mate waarin wij succesvol zijn met een onderscheidende dienstverlening is de tevredenheid van onze klanten. In samenwerking met onderzoeksbureau Markteffect heeft BDO in juni 2023 een klanttevredenheidsonderzoek uit laten voeren. 485 klanten hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Klanttevredenheid en NPS

	2023	2021	2019
Klanttevredenheid	7,8	7,8	7,5
NPS	9,0%	12,0%	3,3%

Het klanttevredenheidsonderzoek wordt eenmaal in de twee jaar gemeten. Huidig boekjaar heeft dit onderzoek weer plaatsgevonden. De klanttevredenheid is gelijk gebleven ten opzichte van 2021 op de respectabele score van 7,8. De score is hiermee dicht bij onze doelstelling van minimaal 8,0. Kijkend naar wat klanten vooral waarderen in onze dienstverlening, dan scoren vooral 'betrouwbaarheid', 'fijne samenwerking' en 'oplossingsgericht' hoog. Waar we vooral nog aan moeten werken is onze 'proactiviteit' en 'reactiesnelheid'.

Naast klanttevredenheid is tevens de aanbevelingsintentie uitgevraagd. Dit wordt met behulp van de Net Promotor Score (NPS) uitgedrukt. NPS is het percentage promotors (klanten die een 9 of 10 geven voor aanbeveling) minus het percentage detractors (klanten die een 6 of lager geven voor aanbeveling). De score is ten opzichte van de vorige meting afgenomen van 12,0% in 2021 naar 9,0% in 2023, maar nog steeds boven onze doelstelling van 5,0%. 'Deskundigheid', 'betrouwbaarheid' en 'prettige samenwerking' zijn veelgenoemde redenen om ons aan te bevelen. 'Prijs', 'organisatieomvang' en 'frequente wisseling personeel' zijn de belangrijkste om dat juist niet te doen.

De uitkomsten zijn enerzijds op klantniveau teruggekoppeld aan de verantwoordelijke partner ten behoeve van een opvolgend klantgesprek, daar waar de uitkomsten hierom vroegen. Anderzijds zijn de overkoepelende uitkomsten gedeeld binnen de organisatie. Deze overkoepelende uitkomsten zijn gebruikt om in bredere zin naar de progressie van klanttevredenheid te kijken. Er wordt mede naar aanleiding hiervan een proces ingericht binnen BDO voor continuous monitoring. Hiermee kan er op specifieke momenten in het klantproces een toetsing van de dienstverlening uitgevoerd en directer opgevolgd worden.

Een indicator die wij volgen om te meten in hoeverre wij progressie maken ten aanzien van het realiseren van onze ambitie is media-exposure. Het delen van kennis en visie in de vorm van thought leadership en daarmee gezien worden als expert/thought leader rondom een specifiek vakgebied, markt of thema draagt bij aan het realiseren van onze doelstelling.

BDO is actief in zowel de Profit- als de Publieke Sector. Binnen de Publieke Sector heeft BDO een aantal jaren geleden een Industry-focus geïntroduceerd. Qua thought leadership vertaalt dat zich in onder meer jaarlijkse benchmarks voor diverse industries zoals de benchmark ziekenhuizen, benchmark UMC's en de benchmark gemeenten.

Aantal nieuwsberichten

	2023	2022
Profit	151 (14%)	291 (23%)
Publieke Sector	962 (86%)	972 (77%)
Totaal	1.113 (100%)	1.263 (100%)

Bovenstaande analyse middels de Monalyse-tool geeft inzicht in de mediawaarde rondom deze thought leadership- items. Uit deze analyse wordt zichtbaar dat 86% van de nieuwsitems (earned media) bestaat uit de thought leadership-items in de Publieke Sector. Ook wordt zichtbaar dat BDO in 2023, ten opzichte van 2022, minder vaak in het nieuws is geweest met nieuwsitems in beide markten, maar dat het totale aantal nieuwsberichten wel boven ons target ligt van minimaal 950. Dit bevestigt voor ons dat de ingeslagen weg rondom het delen van kennis en visie op Industry-niveau, eerst Publieke Sector en later Profit, de juiste is. We spelen daarmee in op een behoefte die er in de markt leeft, om ontwikkelingen in kaart te brengen rondom de grotere topics die er leven in de maatschappij zoals het functioneren van ziekenhuizen en de ontwikkeling in Nederland rondom pensioen.

Robuuste & wendbare organisatie

We willen een robuuste en tegelijkertijd wendbare organisatie zijn om in het maatschappelijk krachtenspel voldoende wendbaar te zijn en snel in te kunnen spelen op veranderingen. De samenwerking binnen onze organisatie, het kunnen delen is daarbij van belang.

Essentieel is dat onze mensen voldoende omgevingsbewust zijn en voldoende in staat zijn zich snel aan te passen aan een veranderende omgeving. Dat geldt voor alle mensen, maar primair voor de partners als cultuurdragers. Zij moeten de robuustheid (rendement) en wendbaarheid (aanpassing) omarmen en uitdragen. We willen betrokken (top)professionals die werken in het belang van de organisatie als geheel maar ook in staat en bereid zijn om invulling te geven aan het leiderschap op de werkvloer, op de vestigingen en in de regio's om noodzakelijke veranderingen snel door te voeren. In een organisatie zijn partners leermeesters, meewerkend voorman, overdragers van de gemeenschappelijke waarden binnen onze organisatie, een voorbeeld voor jonge mensen. Verbinding maken is een wenselijk element bij leidinggevendenden binnen BDO. Van belang is dat we helder hebben wat we van partners verwachten. Gedeeld leiderschap wordt nagestreefd als ideaal aansturingsmodel. We werken met elkaar samen op basis van vertrouwen. Vrijheid is daarbij geen vrijblijvendheid.

Gedeeld leiderschap

Beschrijving van het thema

Voor het bereiken en bestendigen van de gewenste cultuur binnen BDO is het juiste voorbeeldgedrag en de toon aan de top en ons leiderschap van groot belang. Binnen BDO zijn onze leidinggevendenden belangrijke dragers van de open, wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur. Wij willen dat iedere leidinggevendende beschikt over zelfkennis en reflecterend vermogen. Het gedrag van onze leidinggevendenden willen wij gericht laten zijn op het stimuleren van een duurzame samenwerking waarbij talenten optimaal worden uitgedaagd, ontwikkeld en ingezet. Zij doen dit op basis van vertrouwen en verbinding en sturen daarmee op output en beschikbaarheid. Wij willen dat onze leidinggevendenden oprechte interesse hebben in en aandacht voor de mens achter de professional.

Gedeeld leiderschap wordt binnen BDO gericht ingezet. Het is een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in een groep waarvan het doel is om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het bepalen van de doelen van de groep of organisatie. Ieder zijn of haar capaciteiten en talenten worden ingezet ten behoeve van een maximaal resultaat. Het gaat om de beweging van 'ik' naar 'wij'. Gedeeld leiderschap gaat om het motiveren en leiden van elkaar, ongeacht formele posities, om het beste uit het team te halen. Wij hebben de overtuiging dat deze manier van leidinggeven leidt tot het realiseren van onze ambities binnen een snel veranderende context. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om responsiviteit en gedeelde expertise. Dit wordt vooral gevraagd in onzekere situaties. Om tot effectieve oplossingen te komen is de denk- en doekracht van meerdere professionals nodig. Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en expertises, en door die te delen en te integreren, komt men tot nieuwe en meer volledige antwoorden. Dit vraagt om een open houding van het hele team en een gedeelde inclusieve cultuur.

We verwachten dat een leidinggevendende in staat is om ook de dialoog in het team te initiëren en te voeren over welke verantwoordelijkheid het team heeft vanuit een breder perspectief dan dat van BDO of de klant, namelijk vanuit maatschappelijk perspectief. Leiderschap geven we dus samen vorm. Alleen zo kunnen we de aanwezige kwaliteiten binnen onze organisatie optimaal benutten en de strategische uitdagingen van de organisatie aangaan. We werken met elkaar samen op basis van vertrouwen. Vrijheid is daarbij geen vrijblijvendheid.

Onze ambitie

We willen een lerende organisatie zijn waar feedback geven aan elkaar de norm is, waarbij partners voorbeeldgedrag vertonen voor de gewenste cultuur en medewerkers leiderschap (durven) tonen in de uitoefening van hun vak.

Onze resultaten

Een belangrijke drager van leiderschap binnen onze organisatie is het cultuurprogramma Horizon. Dit is het overkoepelend programma voor alle initiatieven die gericht zijn op mensgebied, specifiek voor wat betreft gedrag en cultuur. Een programma gericht op de ontwikkeling van leiderschap maakt hier deel van uit.

Partners/leidinggevendenden zijn van cruciaal belang bij het realiseren van onze strategische doelstelling en de beoogde ontwikkeling van gedrag en cultuur. Het leiderschapsprogramma moet hen ondersteunen bij de wijze waarop zij hier invulling aan kunnen geven: door te werken aan hun eigen leiderschap, het gedeelde leiderschap in hun team en het gezamenlijk invulling geven aan de organisatiedoelstellingen.

Binnen BDO hebben we verschillende leiderschapsprogramma's: door BDO ontwikkelde leiderschapsprogramma's die zijn ingericht per functiecategorie vanaf junior manager tot aan partners en separate online leiderschapsprogramma's die alle BDO'ers kunnen volgen. In onderstaand overzicht is het totaal aantal deelnemers weergegeven.

Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's

	2023	2022
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	269	152

Uit de tabel wordt een toename zichtbaar van het aantal deelnemers aan leiderschapsprogramma's, waarbij het aantal deelnemers in 2022 uitsluitend ziet op de tweede helft van het jaar in tegenstelling tot 2023 waarbij dit toe ziet op het volledige jaar. Tijdens de ontwikkeling van deze programma's is in 2021 besloten alle lopende leiderschapsinitiatieven (zowel lokale als landelijke initiatieven) af te ronden of te integreren. Dit besluit heeft ertoe geleid dat er in het eerste half jaar van 2022 geen leiderschapsprogramma's hebben plaatsgevonden.

Een belangrijke indicator waarmee wij de beleving van leiderschap onder onze medewerkers volgen is aan de hand van zeven vragen uit het medewerkersonderzoek. Dit betreft hetzelfde onderzoek als opgenomen op [pagina 22](#) (Sterk werkgeversmerk, score op gebied van bevoegenheid). Het gemiddelde van de score op deze vragen wordt uitgedrukt in een score op het gebied van leiderschap. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van het gemiddelde cijfer over de afgelopen twee jaar weergegeven.

Score op gebied van leiderschap

	2023	2022
Score op gebied van leiderschap	7,5	7,4

De deelnemers aan onze leiderschapsprogramma's geven aan positief te zijn over de bijdrage van deze programma's aan hun eigen leiderschap. Aan de gestegen score op het gebied van de beleving van leiderschap is zichtbaar dat deze binnen de organisatie toeneemt.

Zoals in de beschrijving van het thema gedeeld leiderschap is opgenomen, streven we binnen BDO naar een open, wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur. Ieder jaar meten we aan de hand van twaalf vragen uit het medewerkersonderzoek hoe onze medewerkers deze gewenste cultuur ervaren. Dit betreft hetzelfde onderzoek als opgenomen op [pagina 22](#) (Sterk werkgeversmerk, score op gebied van bevoegenheid). Het gemiddelde van de score op deze vragen wordt uitgedrukt in een score op het gebied van de (gewenste) cultuur. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van het gemiddelde cijfer over de afgelopen twee jaar weergegeven.

Beleving van (gewenste) cultuur door BDO'ers

	2023	2022
Beleving van (gewenste) cultuur door BDO'ers	7,3	7,2

De score hoe de cultuur door onze medewerkers wordt beleefd is iets toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Binnen de individuele vragen zijn er twee grotere wijzigingen van de beleving van de cultuur te zien. Op de vragen of BDO voldoende mogelijkheden biedt om verder te ontwikkelen en of medewerkers aan het einde van de dag voldoende energie overhouden, wordt hoger gescoord. Wij verwachten dat met name de introductie van leerlijnen voor alle functies binnen BDO hebben bijgedragen aan het hebben van meer concreet zicht op de ontwikkelingsmogelijkheden binnen een functie. Aan het mentale welzijn is in 2023 extra aandacht gegeven middels het eerder genoemde platform Open Up, waarbij via masterclasses (instructievideo's), groepssessies, mindfulnessstrainingen en 1-op-1-consulten ondersteuning wordt geboden aan het verhogen van het (mentale) welzijn.

Financiële resultaten

Beschrijving van het thema

Zoals het functioneren van de mens zijn basis vindt in een goede gezondheid, is het voor bedrijven en organisaties noodzakelijk om te vertrekken vanuit een financieel gezonde situatie. Een beheerste financiële groei stelt ons in staat om goede partners en medewerkers aan te trekken en te behouden, om te investeren in de ontwikkeling van onze organisatie en onze mensen, in het optimaliseren van ons kwaliteitsniveau en de verdere ontwikkeling van onze (digitale) middelen ten behoeve van een optimale dienstverlening aan onze klanten.

Onze ambitie

Wij willen in continuïteit een duurzame en financieel gezonde organisatie zijn waarin ruimte is om te investeren en waarin een marktconforme beloning voor zowel medewerkers als partners is gewaarborgd.

Onze resultaten

De Nederlandse economie kenmerkte zich in 2023 door een lage economische groei, een lagere wereldhandel, een afnemende (maar nog hoge) inflatie, een onverminderd krappe arbeidsmarkt en een sterke loongroei. Onder deze uitdagende economische omstandigheden steeg de omzet van BDO met 4,6% naar € 359 miljoen (2022: € 343 miljoen).

Deze omzetstijging is zichtbaar bij alle Lines of Service waarbij de Line of Service Audit & Assurance zowel procentueel (7,0%) als in absolute bedragen de grootste omzetstijging liet zien. Met name de IT Risk Assurance-specialisten hebben een flinke omzetstijging gerealiseerd mede als gevolg van de toenemende digitalisering en opkomende technieken op het gebied van IT-innovaties en de daarmee gepaard gaande toename in risico's en compliancevereisten bij onze klanten.

De Line of Service Advisory kende een uitdagend jaar en realiseerde daardoor maar een beperkte omzetstijging van 2,2%. De Management Consultants lieten een bescheiden omzetgroei zien en de omzet van de BDO-professionals van Mergers & Acquisitions bleef, mede als gevolg van het wereldwijde dieptepunt van de fusie- en overnamemarkt in 2023, stabiel. Het in 2021 succesvol gelanceerde BDO Digital wist te profiteren van de toegenomen vraag naar expertise op het gebied van digitale strategieën en transformatie.

De omzet van de Line of Service Accountancy & Bedrijfsadvies is gestegen met 2,5% als gevolg van een toename van de dienstverlening op het gebied van Payroll en HR-administratie.

Afgezien van een afname van de vraag naar juridische diensten, heeft de Line of Service Tax & Legal een omzetgroei van 4,2% weten te realiseren.

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt is het gemiddeld aantal medewerkers (fte) in 2023 met 4,7% gestegen. Deze procentuele stijging is – in lijn met de omzetstijging – met name zichtbaar bij de specialisten van IT Risk Assurance, Payroll en HR-administratie en BDO Digital. Om de organisatie verder te versterken heeft er ook binnen de centrale ondersteuning uitbreiding plaatsgevonden op het gebied van Recruitment, Kwaliteit en Digital Technology Services.

Het resultaat na belastingen en voor contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE over 2023 bedroeg € 39,2 miljoen (2022: € 46,4 miljoen). De daling van het resultaat ten opzichte van 2022 is het gevolg van hogere loonkosten en kosten van sociale lasten. Enerzijds door de toename van het aantal medewerkers, maar anderzijds ook door forse salaris- en premieverhogingen. De voortdurende krapte op de arbeidsmarkt heeft daarnaast tot de inzet van meer ingehuurd personeel geleid.

In 2023 heeft BDO extra geïnvesteerd in de werving, het behoud en de ontwikkeling van zijn medewerkers, wat heeft geleid tot een stijging van de overige personeelskosten. De kosten van Technologie en Innovatie zijn gestegen als gevolg van toenemende digitalisering, focus op IT-innovaties en het toenemend gebruik van data en rekenkracht. De overige bedrijfskosten zijn voornamelijk gestegen als gevolg van inflatie in vergelijking met 2022.

In 2023 is er € 3,1 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa, waarvan bijna het volledige bedrag (€ 3,0 miljoen) is gebruikt voor het inrichten van nieuwe huurpanden. In 2023 zijn nieuwe panden in Enschede en Zwolle in gebruik genomen. In 2024 zal een nieuwe locatie in het duurzaamste kantoor van Breda haar deuren openen. De nieuwe huisvesting van BDO is niet alleen gebaseerd op duurzaamheid, maar ook op de nieuwe manier van werken en de veranderende functie van een kantoor. Door hybride werken en plaatsonafhankelijk werken op basis van werkzaamheden en voorkeur, wordt het kantoor meer een ontmoetingsplaats voor samenwerken, kennisdelen en flexibel werken in plaats van een vaste werkplek. De investeringen zijn gefinancierd uit de vrije kasstroom.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en verstrekte (achtergestelde) leningen door equity partners. Daarnaast zijn door kredietinstellingen rekening-courantfaciliteiten verstrekt. Met een EBITDA van € 45,7 miljoen ultimo 2023 wordt ruim voldaan aan de door de huisbankiers gestelde eisen.

De totale debiteurenpositie ultimo 2023 is toegenomen ten opzichte van 2022. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de gestegen omzet. De kwaliteit van de debiteurenportefeuille is onveranderd goed; de voorziening voor dubieuze debiteuren bedroeg ultimo 2023 3% van de openstaande posten debiteuren (2022: 4%). Als gevolg van een strak debiteurenbeleid en een heterogene klantenportefeuille is er geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's in de vorderingen op debiteuren. Het valutarisico is ook beperkt aangezien nagenoeg uitsluitend in euro's wordt gefactureerd. Hetzelfde geldt voor het valutarisico ten aanzien van inkopen. Voor een nadere toelichting op het financiële beleid wordt verwezen naar de paragraaf 'Financiële instrumenten' in de jaarrekening op [pagina 66](#). Zie voor de financiële outlook naar 2024 de paragraaf 'Vooruitzichten' op [pagina 17](#).

Eindhoven, 8 mei 2024

Raad van Bestuur BDO

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Raad van Commissarissen

*V.l.n.r. Danny van der Eijk (voorzitter), Heleen
Kuijten-Koenen, Dennis Raithel (tot 1 mei 2024),
Bernadette Langius (vicevoorzitter - tot 1 mei 2024)
en Engelhardt Robbe*

Onze rol

Het boekjaar 2023 is het tweede en tevens laatste jaar in de samenstelling bestaande uit de voorzitter Danny van der Eijk en de leden Bernadette Langius, Heleen Kuijten-Koenen, Dennis Raithel en Engelhardt Robbe. De termijn voor Bernadette Langius en Dennis Raithel eindigde op 1 mei 2024. Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om toezicht in de meest brede zin en strekt zich uit over alle praktijken, met hun verschillende diensten, de centrale staf, tot en met de onderlinge samenwerking en uitdagingen van deze onderdelen binnen BDO. In het bijzonder houden wij toezicht op de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, de continuïteit, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen, de interne systemen voor risicobeheersing en controle en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder heeft de Raad van Commissarissen een adviserende rol en treden wij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur, onder meer op het gebied van strategie, de ontwikkeling en uitvoering van beleid, belangrijke projecten en investeringen. Wij maken in onze rol gebruik van onze brede, bestuurlijke en toezichthoudende ervaring, expertise en competenties en stimuleren de Raad van Bestuur om ook vanuit een ander perspectief of met nieuwe inzichten vraagstukken te benaderen.

Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toezicht te houden op de bescherming van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit van BDO. Dit doen wij door een kritische wijze van toezicht te houden en daarnaast de uitvoering van de strategie, de cultuur en het gedrag op genoemde onderwerpen te monitoren. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publieke belang niet alleen zal leiden tot het beschermen van deze waarden, maar ook in het belang is voor alle stakeholders van BDO.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten van BDO en in het 'Reglement van de Raad van Commissarissen', met inachtneming van de bepalingen daaromtrent in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).

Dit verslag beschrijft op welke wijze in 2023 het toezicht is uitgeoefend en welke belangrijkste ontwikkelingen en thema's met name onderwerp van toezicht en gesprek zijn geweest.

Belangrijkste thema's en ontwikkelingen in 2023

In het verslagjaar 2023 is bij de uitoefening van het toezicht de aandacht uitgegaan naar de continuïteit van BDO als geheel, en meer specifiek, naar een aantal belangrijke thema's en ontwikkelingen die betrekking hebben op de strategische doelstellingen voor 2023. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen binnen BDO.

Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en volgen via de reguliere vergaderingen actief de vertaling van strategie naar concreet beleid. In deze vergaderingen is onder meer de voortgang van de verschillende strategische doelstellingen uit het jaarplan 2023 besproken. Hierbij hebben wij vastgesteld dat een groot deel van de doelstellingen is behaald. Verder zijn wij zeer nauw betrokken geweest bij het proces betreffende de herijking van de strategie. Wij hebben als Raad van Commissarissen in 2022 een herijking geadviseerd naar aanleiding van ontwikkelingen in de accountancybranche, zoals de interesse van private equity (PE)-huizen in accountantskantoren, de 'Audit Only-discussie' en andere ontwikkelingen zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de opkomst van artificial intelligence (AI). Naast de reguliere vergaderingen hebben twee strategiesessies plaatsgevonden waarin de herijking uitgebreid met de Raad van Bestuur is besproken en wij een rol als sparringpartner hebben vervuld.

Kwaliteit en publiek belang

Kwaliteit en publiek belang is een vast onderwerp op de agenda in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en sinds 2022 is specifiek hiervoor de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang ingesteld. Dit onderwerp komt daarnaast aan de orde in de overleggen die wij hebben met de AFM.

Specifieke aandacht hebben wij in 2023 besteed aan de verdere uitvoering van de International Standard on Quality Management (ISQM) 1, een vanuit BDO Global geïnitieerd proactief en vernieuwd kwaliteitsmanagementsysteem voor primair de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. 2023 was het eerste jaar waarin monitoring en de jaarlijkse evaluatie van ISQM1 diende plaats te vinden. Om aansluiting te houden bij de reguliere kwaliteitscyclus en adequaat uitvoering te kunnen geven aan de benodigde werkzaamheden voor deze monitoring en evaluatie, heeft BDO in Nederland het kwaliteitsmanagementsysteem per jaareinde geëvalueerd. In goed overleg met BDO Global is hiermee afgeweken van de door BDO Global verwachte afronding van de evaluatie voor medio december 2023. Daarnaast is verdere versterking van het 'Three Lines of Defense Model' uitvoerig besproken met de Raad van Bestuur. Dit vergt een transitie waarbij de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in de eerste lijn primair bij de business komt te liggen. De Raad van Commissarissen heeft met name toegezien op de invulling van de randvoorwaarden voor een succesvolle transitie. We hebben geconstateerd dat beide onderwerpen een grotere inspanning van het management en de staforganisatie hebben gevraagd dan was verwacht. De geconstateerde druk op de organisatie, mede vanwege een intensivering van het AFM-toezicht, en de beperkte stafcapaciteit is regelmatig onderwerp van gesprek geweest tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Wij hebben onze zorg uitgesproken over de voortgang en aangegeven dat bij het vaststellen van prioriteiten het voldoen aan de Nederlandse en Europese wetgeving de hoogste prioriteit dient te hebben.

Verder hebben wij met de beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. gesproken over de voortgang van interne kwaliteitsprojecten die gericht zijn op het verbeteren van de effectiviteit van de audit, het bevorderen van een lerende organisatie en het behoud van medewerkers. Wij hebben speciale aandacht besteed aan de uitvoering van EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en hebben geconstateerd dat de benodigde stappen worden gezet, onder meer op het gebied van opleidingen, het vrijmaken van capaciteit en het aantrekken van specialisten. Ook hebben wij in dit kader de Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) die worden meegenomen in de jaarrekeningcontrole van 2023 besproken. Dit betreft een uitbreiding van het aantal KPI's ten opzichte van 2022. De Raad van Commissarissen is verheugd met het besluit van de Raad van Bestuur om eerder dan wettelijk is verplicht deze KPI's mee te nemen in de controle. Dit past bij de positie die BDO als accountantsorganisatie heeft.

Wij hebben kunnen vaststellen dat BDO voortgang boekt in het kader van kwaliteitsverbetering maar zich ervan bewust is dat op specifieke punten een verdere verbetering mogelijk c.q. nog nodig is. Dit laatste zullen wij nauwgezet blijven volgen.

Cultuur en gedrag

Een gezonde en veilige organisatiecultuur is binnen accountants- en adviesorganisaties een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Het organisatiebrede cultuurprogramma BDO Horizon heeft als doel deze organisatiecultuur en het daarbij behorende gedrag te stimuleren. Daarnaast zijn er ook activiteiten en projecten die specifiek vanuit een LoS worden geïnitieerd en gericht zijn op het bevorderen van een gezonde, inclusieve en veilige werkcultuur. Wij vinden al deze activiteiten van groot belang voor de organisatie. In onze gesprekken met de Raad van Bestuur en betrokken programma-leiders zijn – naast de voortgang van projecten en programma's – de uitkomsten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek besproken. Wij zijn blij dat de uitkomsten gemiddeld gezien zeer goed zijn en grotendeels zijn verbeterd ten opzichte van de vorige meting en ondersteunen ten eerste dat de Raad van Bestuur verdere actie gaat nemen richting praktijken die achterblijven op de thema's waarbij verdere verbetering mogelijk is. Voor wat betreft het programma Diversiteit & Inclusie zijn wij verheugd dat er sprake is van een toename van het aantal vrouwen dat in 2023 is benoemd tot partner en director ten opzichte van voorgaande jaren. Als Raad van Commissarissen blijven wij toezien om op dit onderwerp niet te verslappen omdat de opbouw van het personeelsbestand nog niet de juiste balans heeft. Daarnaast hebben wij bij de Raad van Bestuur de noodzaak benadrukt om meer culturele diversiteit na te streven. Het Horizonprogramma is een vast agendapunt in het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie en staat ook periodiek op de agenda in het overleg met de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang en de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur.

Ten slotte heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over het thema leiderschap, en de ontwikkeling hiervan op alle functieniveaus. Wij achten goed leiderschap cruciaal voor een gezonde, veilige en kwaliteitsgerichte cultuur en zullen daarom hier aandacht aan blijven besteden. Wij zijn daarom alert op het getoonde leiderschap in de dagelijkse praktijk bij onderwerpen zoals het

maken van keuzes, diversiteit en inclusie, het sturen op resultaten en het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen. Als Raad van Commissarissen ondersteunen wij genoemde programma's en activiteiten op het gebied van cultuur en gedrag en zullen wij op periodieke basis de effectiviteit van de ingezette maatregelen en middelen blijven monitoren.

Onderzoek examenfraude

Naar aanleiding van het verzoek van de AFM, is BDO begin 2023 een intern onderzoek gestart naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen (ook wel aangeduid als 'examen-fraude'). De Raad van Commissarissen vervult de rol van opdrachtgever bij dit interne onderzoek. Wij bewaken daarbij dat het onderzoeksproces uiterst zorgvuldig wordt uitgevoerd gezien de urgentie en het belang van dit onderwerp. Wij hebben als opdrachtgever, en tevens in onze toezichhoudende en adviserende rol, frequent overleg gevoerd met het onderzoeksteam, de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Daarnaast hebben wij contact onderhouden met de AFM.

Wij hebben kennisgenomen van de constatering uit het onderzoek met betrekking tot een lid van het MT A&A. De Raad van Commissarissen betreurt de daarin geconstateerde gedragingen en acht het neerleggen van de functie onvermijdelijk.

In het verdere verloop van 2024 zullen wij onze rol als opdrachtgever van het onderzoek vervolgen en zullen wij nauwgezet toezicht houden op de al in gang gezette en nog te nemen maatregelen.

Transformatie en innovatie

Voor BDO is het van strategisch belang om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen en tevens alert in te blijven spelen op de ontwikkelingen in de markt, de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie, een professionele staforganisatie voor de benodigde ondersteuning en de juiste inzet van technologie binnen de dienstverlening en de onderliggende processen.

Als Raad van Commissarissen hebben wij, ook in 2023, de complexe voortgang van het nieuwe PSA (Professional Services Automation)-systeem nauwgezet gemonitord en met de Raad van Bestuur uitgebreid stilgestaan bij het definitief uitblijven van de livegang, de achterliggende oorzaken en het besluit om dit systeem niet verder te implementeren. Hoewel wij hebben geconstateerd dat een zorgvuldig besluitvormingsproces is gevolgd hebben wij in het belang van een lerende organisatie de Raad van Bestuur verzocht een overzicht op te stellen van zogenaamde 'red flags en lessons learned' en deze te vertalen naar richtlijnen voor nieuwe en lopende strategische projecten. Dit om te voorkomen dat belangrijke projecten niet succesvol worden geïmplementeerd met alle financiële en organisatorische gevolgen van dien. Het PSA-systeem is een vast agendapunt tijdens het periodieke overleg met de Raad van Bestuur geweest waarover wij op reguliere basis zijn geïnformeerd. Wij zullen in 2024 nauwgezet de ontwikkelingen van het vervangende systeem blijven volgen.

Verder hebben wij de voortgang van digitalisering binnen BDO met de Raad van Bestuur besproken in het kader van de strategische doelstelling om als datagedreven organisatie verder te groeien. Net als in 2022 hebben wij geconstateerd dat Digital Technology Services door de Lines of Service en de staforganisatie intensief wordt ingeschakeld, maar de behoefte en vraag groter blijft dan de aanwezige capaciteit kan verwerken. Hierdoor is een aantal projecten helaas vertraagd opgeleverd of uitgesteld. De beslissing van de Raad van Bestuur om in het jaarplan de uit te voeren IT-projecten op te nemen en te prioriteren vinden wij een goede zaak. Daarbij blijft het van belang om op basis van actuele ontwikkelingen andere afwegingen te maken c.q. nieuwe projecten op te starten. Dit heeft de Raad van Bestuur goed toegepast met het besluit om een eigen versie van ChatGPT te ontwikkelen naar aanleiding van de snelle ontwikkelingen rondom AI.

In 2023 hebben wij specifieke aandacht besteed aan een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf als onderdeel van de transitie naar een professionele organisatie. Wij hebben geconstateerd dat op dit dossier een aantal positieve resultaten is geboekt. Zo is de capaciteit van de staforganisatie gegroeid, zijn er specialisten aangenomen en is het project 'het huis op orde' afgerond. Tegelijkertijd zien wij moeilijk vervulbare vacatures en het aantal taken voor de staforganisatie toenemen. De reguliere werkzaamheden slurpen het overgrote deel van de capaciteit op waardoor er weinig tijd overblijft voor innovatie en uitvoering van projecten. Wij zijn van mening dat de centrale staf meer zou mogen worden betrokken om een grotere bijdrage te leveren met betrekking tot de strategische agenda. Wij hebben over het voorgaande onze zorg geuit en zullen dit goed blijven volgen in de reguliere overleggen en binnen het overleg van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen

Om onze rol goed te kunnen invullen hebben wij reguliere vergaderingen, commissievergaderingen, strategiedagen en daarnaast nog andere overleggen en activiteiten. De Raad van Commissarissen heeft in 2023 vijf keer regulier vergaderd. Het eerste deel als Raad van Commissarissen en aansluitend met de Raad van Bestuur, waarbij de Head of Audit eveneens aanwezig is. Met hem wordt specifiek stilgestaan bij de agendaonderdelen die betrekking hebben op de voortgang binnen BDO Audit & Assurance B.V. In het eerste deel bereiden wij de vergadering met de Raad van Bestuur voor, staan wij inhoudelijk stil bij de andere (commissie)overleggen die hebben plaatsgevonden en hebben wij gasten uitgenodigd, zoals de Heads of LoS, om een toelichting te geven op hun rol binnen BDO en de ontwikkelingen binnen de betreffende BDO-onderdelen.

In 2023 is in samenwerking met de Raad van Bestuur het aanbrengen van een betere structuur en meer focus in de vergaderingen voortgezet waardoor de vergaderingen steeds efficiënter verlopen en er meer tijd overblijft voor onze adviserende en spiegelende rol en het voeren van constructieve discussies. Wij hebben ervaren dat vergaderingen in een goede, open en constructieve manier verlopen en de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen steeds beter op elkaar zijn ingespeeld.

Commissies

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in drie permanente commissies: de Auditcommissie, de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissies hebben een adviserende rol binnen de Raad van Commissarissen en zijn samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen op basis van hun expertise, ervaring en affiniteit.

Auditcommissie

Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's. Daarnaast beoordeelt deze commissie de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. Verder worden de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement en informatiebeveiliging besproken en wordt stilgestaan bij lopende claims en mogelijke financiële risico's die hieruit (kunnen) voortvloeien. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met verantwoordelijken voor financiën, interne audit en risk. De commissie heeft ieder jaar besprekingen met de externe accountant om het auditplan, de controleaanpak, het accountantsverslag en de managementletter te bespreken. Daarnaast heeft de externe accountant separaat met de commissie een fraudediscussie gevoerd.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

Deze commissie heeft binnen de Raad van Commissarissen een adviserende rol over de beloning van beleidsbepalers binnen BDO. Zij ziet namens de Raad van Commissarissen toe op het benoemingsproces en de voordracht van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en voert namens de Raad van Commissarissen (RvC) de evaluatie- en beoordelingsgesprekken met de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Daarnaast onderhoudt de commissie contact met de Ondernemingsraad en houdt zij toezicht op het functioneren van het performance managementsysteem en het benoemingsproces van nieuwe partners in de Audit & Assurance-praktijk. In 2023 is verder de voortgang van het HR-plan besproken en is aandacht besteed aan HR-thema's zoals diversiteit en inclusie, werving en behoud medewerkers, opleiding en ontwikkeling en werkdruk. Ten slotte heeft de commissie in afstemming met de voorzitter van de Vergadering van Participanten een wervingsprocedure voor twee nieuwe RvC-leden opgestart. Deze commissie vergadert op reguliere basis met de CFO/COO en de verantwoordelijke voor HR. Daarnaast worden partners of andere verantwoordelijken uitgenodigd om een toelichting te geven op specifieke onderwerpen.

Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

De taken van deze commissie richten zich met name op het kwaliteitsmanagement, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures. Verder kijkt de commissie naar de procedure van afhandeling van klachten en meldingen in het kader van de klachten-

en klokkenluidersregeling van de BDO-groep, (potentiële) reputatie- en integriteitsrisico's, onder meer als gevolg van claims, tucht- en partnerzaken voor zover deze impact kunnen hebben op de kwaliteit en integriteit. Verder is deze commissie ook betrokken bij de dialoog met externe toezichthouders, zoals de AFM. In 2023 is de commissie, namens de Raad van Commissarissen, opdrachtgever geweest van het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen en heeft hierover zeer frequent overleg gevoerd met de onderzoekers, Raad van Bestuur en Head of Audit. De Commissie Kwaliteit en Publiek Belang vergadert op reguliere basis met de CQO, de Head of Audit en andere verantwoordelijken voor het kwaliteitsmanagement, compliance en risicomanagement.

Overleg	RvC-leden	Frequentie	Aanwezigheids%
RvC-vergadering	Voltallige RvC	5	96%
RvC-RvB-vergadering	Voltallige RvC	5	96%
Auditcommissie	Dennis Raithe (vz) Engelhardt Robbe	2	100%
Remuneratie- en Benoemingscommissie	Heleen Kuijten (vz) Danny van der Eijk	2	100%
Commissie Kwaliteit en Publiek Belang	Engelhardt Robbe (vz) Bernadette Langius	6	100%

Andere overleggen en activiteiten

Verder hebben wij als Raad van Commissarissen maandelijkse conference calls waarin bijgepraat wordt over actuele zaken en contacten die de leden in het kader van hun rol met de Raad van Bestuur en in- of externe stakeholders hebben gehad. Daarnaast worden op periodieke basis gesprekken gevoerd tussen beide voorzitters en tussen voorzitters van de commissies en Raad van Bestuur-leden over specifieke ontwikkelingen en vraagstukken. Ook is er overleg geweest met de Ondernemingsraad en heeft er een strategische sessie met de Ondernemingsraad, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, plaatsgevonden. Op de Vergaderingen van Participanten is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest, waarbij de (vice)voorzitter op hoofdlijnen een terugkoppeling heeft gegeven over de invulling van de rol in de voorgaande periode door de Raad van Commissarissen. Tijdens deze vergaderingen en op andere momenten zijn er ontmoetingen geweest met (individuele) partners.

Via al deze contactmomenten en gesprekken ontvangt de Raad van Commissarissen belangrijke input en kan een goed beeld worden gevormd van onderwerpen en ontwikkelingen waardoor wij onze rol zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren.

Overzicht overige besproken onderwerpen

Naast de hiervoor genoemde thema's, ontwikkelingen en agendapunten zijn in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en de commissieoverleggen onder andere nog de onderstaande onderwerpen besproken.

- ▶ Financiële resultaten en rapportages;
- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet-financiële KPI's;
- ▶ Interne en externe kwaliteitscontroles;
- ▶ Risicoanalyse strategische risico's;
- ▶ Informatiebeveiliging en Privacy;
- ▶ Assurance & Audit kwartaalrapportages en lopende onderzoeken toezichthouders;
- ▶ QRM (kwartaal en jaar)rapportages (status en voortgang met betrekking tot onderwerpen als onafhankelijkheid, integriteit, claims, risicobeheer, regelgeving etc.);
- ▶ Naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- ▶ Aanpassingen kwaliteitsbeleid;
- ▶ Beoordeling van de internal auditor en voortgang internal audit-projecten;
- ▶ Beleid financiële belangen;
- ▶ Nevenfuncties Raad van Bestuur;
- ▶ Competentieprofielen partners en medewerkers;
- ▶ Beloningsbeleid partners en medewerkers;
- ▶ Benoeming van audit & assurance-partners;
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- ▶ Contacten met toezichthouders en beroepsorganisaties;
- ▶ Ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep.

Besluiten Raad van Commissarissen

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen onder meer de volgende formele besluiten genomen:

- ▶ Goedkeuring jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2022;
- ▶ Goedkeuring Transparantieverlag 2022;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2023;
- ▶ Goedkeuring begroting 2024;
- ▶ Voorstel nieuw beloningsbeleid 2024-2025 voor de leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Aanpassing besluit beloning over 2022 en besluit beloning 2023 voor leden Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Vaststelling hoogte beloning leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit per 1 januari 2024;

- ▶ Goedkeuring voordracht externe accountants;
- ▶ Goedkeuring voordracht accountants Line of Service Audit & Assurance voor benoeming tot salary en equity partner;
- ▶ Goedkeuring Internal Auditplan 2024;
- ▶ Goedkeuring beleggingsbeleid voor participanten.

Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Evenals voorgaande jaren hebben wij ons functioneren als collectief en van de afzonderlijke leden geëvalueerd. Om tot een completere evaluatie te komen, hebben wij ook aan de Raad van Bestuur en een vertegenwoordiging van participanten gevraagd om hiervoor input aan te leveren. Wij hebben kunnen vaststellen dat de onderlinge samenwerking als prettig en constructief wordt ervaren en dat alle leden voldoende ruimte hebben om hun standpunten uiteen te zetten en hun bijdrage te leveren binnen de verschillende vergaderingen. De huidige verdeling van de aandachtsgebieden over de verschillende commissies, die ieder uit twee leden bestaat, werkt goed. De samenwerking en communicatie met de Raad van Bestuur en participanten wordt door de betrokkenen als betrouwbaar, betrokken en open ervaren.

Beloning Raad van Commissarissen

Wij ontvangen een honorarium, vastgesteld door de Vergadering van Participanten. Gegevens over onze beloning zijn vermeld in de jaarrekening.

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Begin 2023 hebben individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur en de Head of Audit. In het derde kwartaal hebben wij met hen voortgangsgesprekken gevoerd. In april 2023 is het beloningsbeleid aangepast voor de bestuurders van de topholding en de beleidsbepalers van de OOB-accountantsorganisatie met instemming van de Vergadering van Participanten. De Raad van Commissarissen heeft de vaste beloning, conform het aangepaste beloningsbeleid, met terugwerkende kracht over 2022 geïndexeerd en de beloning voor 2023 op basis van deze indexatie vastgesteld.

Overeenkomstig het geldende beloningsbeleid waarbij iedere twee jaar een herijking dient plaats te vinden, heeft de Raad van Commissarissen in het najaar van 2023 op basis van een uitgevoerde benchmark het voorstel gedaan het beloningsbeleid voor de jaren 2024 en 2025 niet aan te passen. Dit voorstel is door de Vergadering van Participanten overgenomen.

Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden dienen binnen de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid te worden uitgevoerd. De Compliance Officer van BDO ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen. In 2023 heeft monitoring plaatsgevonden ten aanzien van de voorwaarden die zijn vastgesteld om de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie te waarborgen. Alle leden kwalificeren zich eind 2023 als onafhankelijk in overeenstemming met de geldende voorschriften.

Training

In 2023 heeft de Raad van Commissarissen een kennissessie over de ontwikkelingen binnen sustainability gevolgd. Dit heeft geleid tot een verdieping van onze kennis, het belang ervan, de wet- en regelgeving en de impact van sustainability op de dienstverlening van BDO en meer specifiek op de rol van de accountant.

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2023 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant Mazars. Hun controlebevindingen zijn besproken met de Auditcommissie in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen tijdens de vergadering met de Raad van Bestuur op 23 april 2024 ingestemd met het concept-jaarverslag en de concept-jaarrekening 2023.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers hebben het Transparantieverlag 2023 met ons besproken. Wij vinden dat de inhoud van het verslag aansluit op ons beeld van het afgelopen jaar en een goede weergave is van de relevante onderwerpen, voortgang en stand van zaken zoals deze aan ons zijn voorgelegd en toegelicht, en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

Afsluitend

Wij hebben kunnen constateren dat op de verschillende thema's goede stappen voorwaarts zijn gezet en verwachten daarvan een positieve impact op de kwaliteit van onze dienstverlening en medewerkerstevredenheid. Tevens zien wij dat externe ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat er enerzijds, met name binnen de adviesbranche, organisaties minder snel externe hulp inschakelen en aan de andere kant BDO opdrachten moet weigeren of uitstellen vanwege te weinig capaciteit. Ook zien wij een toenemende druk op de organisatie met betrekking tot het voldoen aan alle regelgeving en kwaliteitseisen. Bij al deze ontwikkelingen hebben wij geconstateerd dat de Raad van Bestuur maatregelen in gang heeft gezet die wij in 2024 blijven volgen.

Wij zijn verder tevreden over het door de Raad van Bestuur in gang gezette proces met betrekking tot de strategische herijking en de keuzes die zijn gemaakt. Wij kunnen ten slotte vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur in het afgelopen jaar goed en in een open, constructieve sfeer is verlopen. Wij kijken uit naar het vervolg van deze prettige samenwerking in 2024.

Vooruitblik

2024 zal vooral in het teken staan van de implementatie van de aangepaste strategie. Wij verwachten dat de gemaakte keuzes zorgen voor een toekomstbestendige, wendbare en slagvaardige organisatie, waardoor beter kan worden ingespeeld op de snel wisselende marktontwikkelingen. Wij zullen deze implementatie nauwkeurig volgen en waar nodig onze adviesrol invullen. Belangrijke thema's voor ons zijn verder het versnellen van diversiteit en inclusie, het stimuleren van een plezierige en veilige werkomgeving en het doorvoeren van gedeelde verantwoordelijkheid met betrekking tot regelgeving en kwaliteitseisen. Verder zullen wij nauwgezet toezicht blijven houden op de uitvoering en afronding van het interne onderzoek naar het (mogelijk) ongeoorloofd delen van vragen en antwoorden bij toetsen. Als Raad van Commissarissen zullen wij het doorvoeren van de benodigde maatregelen grondig volgen en waar passend de Raad van Bestuur adviseren. Bij genoemde en nieuwe uitdagingen en vraagstukken zullen wij de Raad van Bestuur op een (pro)actieve wijze ondersteunen.

Eindhoven, 8 mei 2024

Raad van Commissarissen

- ▶ D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter)
 - ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen
 - ▶ E.M. (Engelhardt) Robbe
-



JAARREKENING 2023 BDO HOLDING B.V.

Work-lifebalance

Bij BDO werken we plaatsafhankelijk, op basis van wat het beste past bij de werkzaamheden, de samenwerking met collega's en klanten en de persoonlijke situatie en voorkeur van onze medewerkers. Zo kunnen zij zelf de beste balans creëren en behoren thuiswerkdagen ook tot de mogelijkheden.

Karin Kreuger (Management Assistent, 's-Hertogenbosch)

Geconsolideerde balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2023	31 december 2022
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	17	83	
Materiële vaste activa	2	22.742	24.543	
Financiële vaste activa	3	13.226	17.088	
			35.985	41.714
Vlottende activa				
Debiteuren	4	34.721	31.953	
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	26.617	25.985	
Overige vorderingen en overlopende activa	6	8.080	7.523	
Liquide middelen		4.011	5.532	
			73.429	70.993
Totaal activa			109.414	112.707
PASSIVA				
Groepsvermogen				
	7		9.000	9.000
Voorzieningen				
	8		5.308	4.499
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	9	16.000	16.250	
			16.000	16.250
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		9.827	6.737	
Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten		13.170	11.573	
Schulden aan partners	9	19.427	26.210	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		13.311	13.394	
Schulden ter zake van pensioenen		29	-	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	10	23.342	25.044	
			79.106	82.958
Totaal passiva			109.414	112.707

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2023		2022	
Netto-omzet	11	359.379		343.426	
Overige bedrijfsopbrengsten	12	135		260	
Totaal bedrijfsopbrengsten			359.514		343.686
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		17.693		16.613	
Lonen en salarissen	13	165.188		159.474	
Sociale lasten en pensioenen	14	43.079		40.281	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	66		451	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	4.797		4.529	
Overige bedrijfskosten	15	87.826		74.303	
Som der bedrijfslasten			318.649		295.651
Bedrijfsresultaat			40.865		48.035
Financiële baten en lasten	16		-1.647		-1.601
Resultaat voor belastingen			39.218		46.434
Belastingen	17		-3		-2
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	18		-39.215		-46.432
Resultaat na belastingen			-		-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2023	2022
Bedrijfsresultaat			40.865	48.035
Aanpassingen voor:				
-Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1-2	4.863		4.980
-Boekresultaat desinvesteringen	1-2	-52		-68
-Mutatie voorzieningen	8	704		-131
			5.515	4.781
Veranderingen in werkkapitaal:				
-Mutatie vorderingen	4-6	-3.957		-9.405
-Mutatie kortlopende schulden	10	2.859		-3.468
			-1.098	-12.873
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			45.282	39.943
Ontvangen rente	16	727		407
Betaalde rente	16	-2.319		-2.553
Vennootschapsbelasting	17	-3		-2
			-1.595	-2.148
Kasstroom uit operationele activiteiten			43.687	37.795
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Investeringen in materiële vaste activa	2	-2.987		-10.939
Investeringen in financiële vaste activa	3	-		-5.000
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	165		58
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	3.862		9.211
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			1.040	-6.670
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-18	-45.998		-39.216
Opname/aflossing langlopende schulden en schulden aan kredietinstellingen	9	-250		-13.250
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-46.248	-52.466
Nettokasstroom			-1.521	-21.341
Liquide middelen begin boekjaar			5.532	26.873
Liquide middelen eind boekjaar			4.011	5.532

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Activiteiten

BDO Holding B.V. en de met haar verbonden groepsmaatschappijen verrichten activiteiten op het gebied van wettelijke en vrijwillige controles, beoordelings- en samenstelopdrachten, adviesdiensten inzake belastingen en overige adviezen onder andere op het gebied van HR Services, Legal Services, Business Control, Corporate Finance, Cybersecurity en IT. De activiteiten worden uitgevoerd door en voor rekening van de groepsmaatschappijen van BDO Holding B.V. De laatstgenoemde vennootschap voert zelf geen activiteiten uit op het gebied van financiële dienstverlening en fungeert als holdingmaatschappij.

BDO Holding B.V. is statutair gevestigd aan de Philitelaaan 73, 5617 AM te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

Internationaal samenwerkingsverband

BDO Holding B.V. is als 'member firm' aangesloten bij BDO International. Bij deze organisatie zijn wereldwijd accountants- en adviesorganisaties aangesloten. Iedere member firm is een juridisch zelfstandige entiteit die opereert onder de (merk)naam 'BDO' of aanverwante aanduiding. BDO Holding B.V. kan niet, enkel omdat zij als member firm deel uitmaakt van BDO International, aansprakelijk worden gesteld voor de handelingen en verplichtingen van andere member firms. De kostenbijdrage aan BDO International is opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

Groepsverhoudingen

De Stichting Aandelenbeheer BDO Groep beheert middels BDO Beheer B.V. de aandelen van BDO Holding B.V. Deze Stichting geeft certificaten van aandelen uit aan de praktijkvennootschappen van beroepsbeoefenaren die een managementovereenkomst hebben gesloten met BDO Holding B.V. Deze managementovereenkomst houdt in dat de praktijkvennootschap de beroepsbeoefenaar ter beschikking stelt aan de door BDO Holding B.V. aan te wijzen groepsmaatschappijen. De hiervoor bedoelde beroepsbeoefenaren worden verder aangeduid als partners.

Stichting GESdE

Tot 1 januari 2005 bestond binnen de rechtsvoorganger van BDO Holding B.V. een systeem van goodwillverrekening bij toetreding van partners. Dit systeem is afgeschaft en in het kader daarvan is de Stichting GESdE opgericht, die ten doel heeft goodwillrechten te verwerven, beheren en af te wikkelen ten behoeve van de goodwillgerechtigde partners.

Voor de financiering van de resterende goodwillanspraken is BDO Holding B.V. tot en met ultimo 2026 een vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE. Deze vergoeding bedraagt, contant gemaakt tegen 3,1%, naar verwachting € 16,1 miljoen. Stichting GESdE wordt niet meegeconsolideerd, aangezien de zeggenschap over de Stichting bij de goodwillgerechtigde partners berust en niet bij BDO Holding B.V.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

De Stichting Aandelenbeheer BDO Groep oefent op eigen naam, maar ten behoeve van de partners, de aan de aandelen in het kapitaal van BDO Holding B.V. verbonden stem-, vorderings- en overige rechten uit.

Het doel van de Stichting is de continuïteit in het bestuur en het beleid van BDO Holding B.V. te verzekeren en de belangen van al degenen die bij BDO Holding B.V. en de met haar verbonden ondernemingen betrokken zijn, te behartigen. Stichting Aandelenbeheer BDO Groep oefent geen andere (economische) activiteiten uit en is geen dochter- of groepsmaatschappij van BDO Holding B.V. en wordt om die reden niet opgenomen in de consolidatie.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Algemeen

Algemene waarderingsgrondslag

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de geconsolideerde jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Tenzij anders vermeld, worden de activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde. Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Alle bedragen in de jaarrekening zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de leiding van de huishouding overeenkomstig algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaggeving bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die mede bepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk inschattingen ten aanzien van voorzieningen. Het betreft o.a. aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattings-elementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen.

Ten behoeve van de bepaling van de voorziening voor beroeps-aansprakelijkheid worden aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten beoordeeld en wordt indien nodig juridisch advies ingewonnen.

Daarnaast wordt bij de bepaling van de boekwaarde van immateriële en materiële vaste activa gebruikgemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en eventuele restwaarden.

Vreemde valuta's

Kosten en opbrengsten in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koersen op transactiedatum. Vorderingen en schulden worden omgerekend tegen de koersen per balansdatum. De hieruit resulterende koerswinsten en -verliezen zijn in de winst-en-verliesrekening onder de financiële baten en lasten verwerkt.

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens opgenomen van BDO Holding B.V. met die van haar groepsmaatschappijen, waarin de vennootschap direct of indirect een meerderheidsbelang heeft of op andere wijze overwegende zeggenschap kan uitoefenen.

In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op [pagina 71](#) van dit verslag een overzicht gegeven van alle rechtspersonen die in de consolidatie zijn betrokken.

De financiële gegevens van de betreffende groepsmaatschappijen zijn volledig opgenomen in de consolidatie, onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Hierbij zijn de in de volgende hoofdstukken toegelichte grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling toegepast.

De resultaten van nieuw verworven en afgestoten ondernemingen worden in de geconsolideerde resultaten verwerkt vanaf het moment van de verwerving, respectievelijk tot het moment van vervreemding.

Omdat de financiële gegevens van BDO Holding B.V. zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening is de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening beknopt gehouden conform artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Liquide middelen in het kasstroomoverzicht zijn de vorderingen in rekening-courant bij kredietinstellingen. De mutaties in schulden bij kredietinstellingen zijn verwerkt bij de kortlopende schulden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

In het kasstroomoverzicht is de winstverdeling opgenomen als onderdeel van de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen van het actief naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting

wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, liquide middelen, achtergestelde leningen, schulden aan leveranciers, schulden aan gelieerde partijen en overige schulden. De grondslagen voor de waardering van deze posten zijn hieronder per onderdeel opgenomen. Er wordt geen gebruikgemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de externe kosten ten behoeve van het in gebruik nemen van standaard software die door BDO Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen wordt gebruikt. Daarnaast wordt hieronder de betaalde goodwill voor van derden overgenomen praktijken opgenomen. De geactiveerde kosten worden verantwoord tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingen op software vinden lineair plaats op basis van de verwachte gebruiksduur vanaf het moment van ingebruikname. Onder de geactiveerde kosten zijn begrepen de door derden in rekening gebrachte kosten ten behoeve van het inrichten en implementeren van standaardsoftware. Goodwill wordt op de datum van verwerving bepaald als het verschil tussen de aankoopprijs en de op reële waarde gewaardeerde te identificeren activa en passiva. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur en, indien van toepassing, verminderd met aanpassingen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen. Jaarlijks wordt de verwachte economische levensduur beoordeeld en indien noodzakelijk herzien.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Afschrijvingen vinden lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur en de verwachte restwaarde. In het jaar van investeren wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Op activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit deelnemingen, vorderingen op deelnemingen, verstrekte geldleningen en overige langlopende vorderingen. Deelnemingen waar invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Deelnemingen in maatschappijen waar geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd tegen de verwervingsprijs dan wel de lagere reële waarde. Verstrekte geldleningen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, voor zover noodzakelijk onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat immateriële, materiële en financiële vaste activa aan bijzondere waardeverminderingen onderhevig zijn. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. In geval van bijzondere waardevermindering wordt het betreffende actief afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Het verlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening als bijzondere waardevermindering van immateriële, materiële en/of financiële vaste activa.

Nog te factureren bedragen aan klanten

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten, die nog niet gefactureerd zijn. Deze zijn gewaardeerd tegen de verwachte opbrengst-waarde. Winstnemning vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen. Vooruitgefactureerde werkzaamheden aan klanten zijn afzonderlijk in de balans onder de kortlopende schulden gepresenteerd.

Vorderingen

Onder de vlottende activa worden de vorderingen opgenomen die naar hun aard een looptijd hebben van korter dan één jaar. Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering per balansdatum wordt rekening gehouden met eventuele oninbaarheid.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen, verliezen en risico's die op balansdatum aanwezig zijn en waarvan de omvang onzeker is, maar op betrouwbare wijze kan worden geschat. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde indien de tijdswaarde van geld materieel is. In andere gevallen is de waardering tegen nominale waarde.

Personele voorzieningen

De voorziening voor jubileumaanspraken is actuariel berekend, op basis van een rekenrente van 3,1% (2022: 3,7%), waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, diensttijd en leeftijd. De blijfkansen zijn daarbij ingeschat op basis van historische gegevens. Bij een aaneengesloten diensttijd van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar wordt aan medewerkers een jubileumuitkering verstrekt op basis van het salaris. Daarnaast wordt er bij ieder 5-jarig jubileum (met uitzondering van 25 en 40 jaar) een vast bedrag uitgekeerd.

Voor de verwachte non-productiviteit van medewerkers die op balansdatum langdurig ziek zijn, is een voorziening getroffen. De hoogte van deze voorziening is berekend tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziekmelding op basis van nominale grondslagen.

Overige voorzieningen

De voorziening beroepsaansprakelijkheid is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van ultimo van het jaar verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims.

De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid is per verzekerde claim gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten. Wanneer de hoogte van de te verwachten uitkering van een verzekeringsmaatschappij niet is in te schatten en als zodanig niet als afzonderlijk actief is verantwoord, is voor

de betreffende claim een voorziening gevormd van maximaal het niet verzekerde eigen risico.

De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid voor de overige claims is gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten.

De voorziening voor herstelkosten van panden is gevormd voor de herstelkosten die bij einde van de huurtermijn voor rekening van BDO komen.

Schulden en overige verplichtingen

Dit betreffen schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Schulden die binnen één jaar vervallen worden als kortlopend aangemerkt. Onder de langlopende schulden zijn de jegens de bank achtergestelde leningen van partners opgenomen. Deze leningen worden afgelost bij het beëindigen van de betreffende managementovereenkomsten met BDO Holding B.V.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Realisatie vindt plaats, indien baten meetbaar zijn en incasso waarschijnlijk is. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden verwerkt indien en voor zover deze voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening bekend zijn geworden.

Netto-omzet

De netto-omzet betreft de opbrengst van de aan derden verleende diensten, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten, en de mutatie van de goed te factureren diensten, onder aftrek van

omzetbelasting. De soorten zakelijke diensten die worden aangeboden door BDO zijn vergelijkbaar binnen elk van haar Lines of Service. Elke Line of Service biedt een breed scala aan diensten die voor iedere klant op maat worden gemaakt. De prestatieverplichtingen zijn echter in de meeste gevallen consistent voor iedere klant en de meest voorkomende prestatieverplichtingen van BDO betreffen:

- ▶ externe controlediensten;
- ▶ samenstellen van jaarrekeningen en managementinformatie;
- ▶ verzorging financiële en salarisadministratie;
- ▶ belastingadviezen zoals btw, loonbelasting, transfer pricing;
- ▶ adviesopdrachten zoals cybersecurity, strategie, board support;
- ▶ transaction advisory services en koop-/verkoopbegeleiding.

Aard van de prestatieverplichtingen

De meeste overeenkomsten met klanten bevatten één prestatieverplichting. Voor overeenkomsten met meerdere prestatieverplichtingen wordt de totale transactieprijs toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. De vergoeding die BDO ontvangt voor haar diensten is doorgaans gebaseerd op één van onderstaande prijsafspraken in de overeenkomsten:

- ▶ Vaste vergoeding;
- ▶ Regie (uren maal tarief);
- ▶ Variabele vergoedingen.

Opbrengstenverantwoording

BDO heeft in alle contracten een afdwingbaar recht op betaling voor verleende diensten en BDO verantwoordt de opbrengsten in de periode waarin de diensten worden verleend. BDO verantwoordt de opbrengsten als volgt:

- ▶ Vaste vergoedingen: Opbrengsten worden genomen op basis van de mate waarin de diensten zijn verricht. Indien het waarschijnlijk is dat de totale kosten van de dienstverlening de totale opbrengsten overschrijden dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

- ▶ Regie (uren maal tarief): Opbrengsten worden genomen op basis van de gefactureerde uren.
- ▶ Variabele vergoedingen: BDO levert verschillende diensten waarbij het bedrag van de vergoeding afhankelijk is van het resultaat van de verleende diensten; bijvoorbeeld koop-/verkoopbegeleiding. De onzekerheid rond de uiteindelijk te ontvangen vergoedingen onder deze regelingen wordt over het algemeen pas volledig opgelost wanneer een zaak is afgerond. Vergoedingen worden alleen in de opbrengsten verantwoord indien het resultaat van de dienstverlening op een betrouwbare wijze en met voldoende zekerheid kan worden bepaald.

BDO factureert haar meeste klanten maandelijks of driemaandelijks achteraf. In geval van kleinere projecten wordt éénmaal gefactureerd aan het einde van de opdracht. In enkele gevallen factureert BDO haar klanten op basis van een overeengekomen betalingschema waardoor klanten ook vooruit kunnen worden gefactureerd. BDO heeft geen financieringscomponenten met betrekking tot haar zakelijke diensten gezien de periode tussen het moment waarop BDO de dienst aan de klant verricht en het moment waarop de klant voor de dienst betaalt minder dan één jaar bedraagt.

Bedrijfslasten

De kosten worden berekend op basis van historische prijzen en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Onder de overige bedrijfskosten zijn operationele leasekosten opgenomen. Deze kosten worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van rentelasten wordt

rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op ontvangen leningen.

Pensioenen

BDO kent een beschikbare premiepensioenregeling met het karakter van een premieovereenkomst. De regeling is rechtstreeks afgesloten met een verzekeraar en de pensioenlasten worden verantwoord op basis van de premietoezeggingen. Het beschikbare premiepercentage is afhankelijk van de leeftijd van de medewerkers. Het pensioengevend salaris is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise van € 17.488 (2022: € 15.859). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810 (2022: € 114.866).

De pensioenverplichtingen bestaan uit de te betalen premies aan de pensioenuitvoerder. De te betalen premies zijn als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Nog niet betaalde premies worden verantwoord onder de kortlopende schulden. BDO heeft voor deze pensioenregeling geen wettelijke of feitelijke verplichting indien zich een tekort voordoet bij de verzekeraar.

Ultimo 2023 (en 2022) waren er voor de vennootschap met betrekking tot deze regeling geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenverzekeraar verschuldigde premie.

Belastingen

Het resultaat van BDO Holding B.V. na contractuele verplichtingen aan Stichting GESdE komt, via managementovereenkomsten, toe aan de praktijkvennootschappen van de partners die daarover belasting afdragen. De door de vennootschap zelfstandig af te dragen vennootschapsbelasting is beperkt. Belastingen over het deel van de winst dat is belast in BDO Holding B.V. worden berekend tegen de geldende tarieven.

Winstbegrip

Op grond van de voor de partners geldende Algemene Bepalingen worden, voor het bepalen van het resultaat na belastingen, de variabele managementvergoedingen inclusief de vergoeding aan de Stichting GESdE, in mindering gebracht op het resultaat voor belastingen.

Voor het noodzakelijke inzicht in de resultaten van BDO Holding B.V. worden deze vergoedingen, in afwijking van het Besluit modellen jaarrekening, op grond van artikel 362 lid 4 titel 9 Boek 2 BW, afzonderlijk als laatste post in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd.



Ontwikkelmogelijkheden

BDO vindt het van vitaal belang om duurzaam te investeren in het leren en ontwikkelen van medewerkers, nu en in de toekomst. We willen graag professionele uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden verzorgen in een lerende omgeving om het beste uit onze medewerkers te halen.

Justin Taylor-Snyman (Senior Assistent Accountant, A&A Rotterdam)

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023

(Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Goodwill	-		-	
Software	17		83	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		-	
		17		83

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	-	2.576	-	2.576	6.053
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.493	-	-2.493	-5.519
	-	83	-	83	534
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-	-	-	-1.480
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	-	-	-	-	1.480
Afschrijvingen	-	-66	-	-66	-451
	-	-66	-	-66	-451
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	-	2.576	-	2.576	4.573
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.559	-	-2.559	-4.490
	-	17	-	17	83
Afschrijvingspercentages		20%	n.v.t.		

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Verbouwingen	13.479		12.881	
Kantoorinventaris	4.468		4.517	
Hardware	4.311		1.456	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	484		5.689	
		22.742		24.543

Het verloop van de materiële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	20.962	7.249	9.147	5.689	43.047	42.512
Cumulatieve afschrijvingen	-8.081	-2.732	-7.691	-	-18.504	-24.497
	12.881	4.517	1.456	5.689	24.543	18.015
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	1.899	578	160	472	3.109	11.047
Overboekingen naar in gebruik	964	211	4.502	-5.677	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-728	-268	-4.449	-	-5.445	-10.512
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	774	213	4.345	-	5.332	10.521
Afschrijvingen	-2.311	-783	-1.703	-	-4.797	-4.529
	598	-49	2.855	-5.205	-1.801	6.527
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	23.097	7.770	9.360	484	40.711	43.047
Cumulatieve afschrijvingen	-9.618	-3.302	-5.049	-	-17.969	-18.504
	13.479	4.468	4.311	484	22.742	24.543
Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde. Activa in ontwikkeling betreffen voornamelijk investeringen in verbouwingen van gehuurde panden.

Ultimo 2023 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan t.b.v. verbouwingen voor € 2,3 miljoen (ultimo 2022: € 0,3 miljoen).

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.993		6.828	
Lening Stichting GESdE	6.000		10.000	
Leningen partners	-		21	
Overige vorderingen	233		239	
		13.226		17.088

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2023 gemiddeld 4,9% (2022: 1,5%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2023 is € 4,0 miljoen afgelost op deze lening en de verwachting is dat de lening ultimo 2025 in zijn geheel is afgelost.

De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2023 5,0% (2022: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2023: € 0,2 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	6.828	10.000	21	239	17.088	21.299
Mutaties in het boekjaar						
Verstrekke leningen en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	5.000
Aflossingen	165	-4.000	-21	-11	-3.867	-9.243
Waardeveranderingen	-	-	-	5	5	32
Stand per 31 december	6.993	6.000	-	233	13.226	17.088

4 DEBITEUREN

	31 december 2023		31 december 2022	
Debiteuren	35.877		33.126	
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.156		-1.173	
		34.721		31.953

Er is een eerste pandrecht aan de kredietverstrekende banken verstrekt op de vorderingen op derden van BDO Holding B.V. en haar dochterondernemingen. Een pandrecht in tweede verband op deze vorderingen is verstrekt aan de Stichting GESdE.

5 NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	31 december 2023		31 december 2022	
Verrichte werkzaamheden klanten	29.576		30.074	
Voorziening te factureren bedragen	-2.959		-4.089	
		26.617		25.985

Daarnaast is onder de vooruitfactureerde bedragen aan klanten een voorziening opgenomen van € 0,4 miljoen (2022 € 0,4 miljoen) waarmee de totale voorziening € 3,3 miljoen bedraagt (2022: € 4,5 miljoen).

6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2023		31 december 2022	
Vorderingen ter zake van pensioenen	-		183	
Overige vorderingen	367		360	
Overlopende activa	7.713		6.980	
		8.080		7.523

De vorderingen ter zake van pensioenen hadden in 2022 betrekking op vooruitbetaalde premies over 2023. Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten en hebben een overwegend kortlopend karakter.

7 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2023. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2022).

8 VOORZIENINGEN

	31 december 2023		31 december 2022	
Personele voorzieningen	4.223		3.965	
Overige voorzieningen	1.085		534	
		5.308		4.499

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2023 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	3.965	534	4.499	5.146
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.877	-692	-2.569	-2.139
Dotatie	3.473	1.269	4.742	3.884
Vrijval	-1.443	-26	-1.469	-1.876
Rentemutatie	105	-	105	-516
Stand per 31 december	4.223	1.085	5.308	4.499

Personele voorzieningen

De post personele voorzieningen bevat een voorziening voor jubileumaanspraken en verplichtingen in verband met langdurige ziekte.

Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid en een voorziening voor de verwachte herstelkosten van kantoorpanden (€ 160.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen. Het totaal te verwachten bedrag van de kosten van herstel bedraagt € 380.000.

De verwachte vervaltermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2023	2022
< 1 jaar	1.607	1.297
1 - 5 jaar	2.259	1.910
> 5 jaar	1.442	1.292
	5.308	4.499

9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

De financiering door (oud-)partners is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.000		16.250	
		16.000		16.250
Rekening-courant				
-Partners	15.787		20.417	
-Oud-partners	3.640		5.793	
		19.427		26.210
		35.427		42.460

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2023 6,0% (2022: 6,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uittreden van de partners en is derhalve overwegend langlopend.

Het verloop van de langlopende (achtergestelde) leningen in 2023 is als volgt:

	2023	2022
Stand per 1 januari	16.250	16.000
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	1.000	1.000
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.250	-750
	16.000	16.250

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2023 5,0% (2022: 5,0%).

10 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2023		31 december 2022	
Verplichtingen ter zake van personeel	18.802		19.887	
Overige schulden	4		113	
Overlopende passiva	3.836		4.194	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	700		850	
		23.342		25.044

De verplichtingen ter zake van personeel bestaan uit nog te betalen vakantiedagen, vakantiegeld, overuren, tantièmes, overige beloningen en afvloeiingskosten.

De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen kosten die betrekking hebben op het huidige boekjaar en hebben zodoende een overwegend kortlopend karakter.

De schuld aan de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep heeft betrekking op de overtollige liquide middelen van de Stichting, die bij BDO zijn ondergebracht. Hierover wordt geen rente vergoed.

Als zekerheid voor de aanwezige kredietfaciliteiten is een eerste pandrecht aan de bank verstrekt op de vorderingen op derden van BDO Holding B.V. en haar dochterondernemingen.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN**Algemeen**

BDO Holding B.V. maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan krediet-, rente- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft BDO Holding B.V. een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld.

Kredietrisico

Om het kredietrisico te beheersen wordt de blootstelling aan kredietrisico's voortdurend bewaakt en opgevolgd. Er is geen sprake van grote concentraties van kredietrisico's in de vorderingen op debiteuren.

Valutarisico

Er is nagenoeg geen sprake van valutarisico's aangezien de operationele kasstromen en financieringsactiviteiten overwegend in euro's plaatsvinden.

Renterisico

Renterisico's op uitstaande financiële vaste activa en verplichtingen zijn zeer beperkt en worden (zodoende) niet afgedekt.

Liquiditeitsrisico

De liquiditeitspositie wordt door middel van liquiditeitsprognoses bewaakt. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt, aangezien de operationele activiteiten voldoende liquide middelen genereren om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Daarnaast heeft BDO de beschikking over aanvullende rekening-courantfaciliteiten bij de kredietverstrekende banken. BDO ziet erop toe dat aan de gestelde convenanten wordt voldaan.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder de financiële vaste activa, vorderingen, liquide middelen en lang- en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Niet in de balans opgenomen activa

Claims

BDO Holding B.V. heeft een van haar leveranciers aansprakelijk gesteld voor geleden schade als gevolg van het niet-nakomen van de contractuele verplichtingen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Fiscale eenheid

BDO Holding B.V. maakt met haar 100% deelnemingen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting. BDO Holding B.V. staat aan het hoofd van de fiscale eenheid en is hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden uit hoofde van vennootschaps- en omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Lease- en huurverplichtingen

Door BDO Holding B.V. zijn langlopende verplichtingen aangegaan voor de huur van panden en operationele leasecontracten voor auto's. De verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

	2023	2022
< 1 jaar	18.558	16.471
1 - 5 jaar	37.330	35.351
> 5 jaar	14.436	17.078

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 15,8 miljoen (2022: € 14,6 miljoen) gerelateerd aan operationele leasekosten opgenomen.

Garanties

De vorderingen op derden zijn belast met een eerste pandrecht ten behoeve van de kredietverstrekende banken als zekerheid voor rekening-courantfaciliteiten aan BDO Holding B.V. Tevens is door BDO Holding B.V. een negatieve pledge-verklaring en een pari passu-verklaring afgegeven jegens de kredietverstrekende banken.

Tot zekerheid voor de voldoening van haar verplichtingen tegenover de goodwillgerechtigde partners en de Stichting GESdE, heeft BDO Holding B.V. een pandrecht in tweede verband verstrekt aan de Stichting GESdE op alle vorderingen op derden van BDO Holding B.V. De afgegeven bankgaranties bedragen ultimo 2023 € 78.000 (2022: € 78.000).

Claims

Tegen de rechtspersonen behorend tot de Nederlandse BDO-organisatie zijn claims ingediend wegens beweerbare tekortschietsing in de uitvoering van de werkzaamheden. Tegen deze claims wordt verweer gevoerd. BDO Holding B.V. beschikt over een adequate verzekeringsdekking tegen beroepsaansprakelijkheid. Wanneer noodzakelijk geacht, wordt een voorziening gevormd ter hoogte van de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten.

Onderzoek toezichthouders

Op balansdatum is er sprake van een lopend onderzoek naar mogelijke examenfraude binnen BDO op vordering van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), zie voor een nadere toelichting [pagina 36](#). Tevens heeft Bureau Financieel Toezicht (BFT) in 2023 een onderzoek uitgevoerd in het kader van het toezicht op de naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Dit onderzoek is inmiddels afgerond en BDO is in afwachting van eventuele vervolgstappen. Van beide onderzoeken is onduidelijk of, en zo ja, welke (financiële) consequenties hieruit zullen voortvloeien.

Waardeoverdracht pensioenaanspraken werknemers

Tot en met 2011 bestond voor medewerkers die voor 9 juli 2008 in dienst waren getreden een middelloonregeling. Voor de financiering van deze regeling werd een doorsneepremie betaald aan Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs. Deze middelloonregeling is met ingang van 1 januari 2012 omgezet in een beschikbare premieregeling. Bij de overgang naar de beschikbare premieregeling heeft Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs de aanspraken van de deelnemers premievrij achtergelaten bij de herverzekeraar. De werkgever heeft hierdoor de plicht gekregen om, indien er sprake is van een tekort in afkoopwaarde ten opzichte van de wettelijke overdrachtswaarde, het verschil bij te betalen. Deze situatie kan zich voordoen als een werknemer uit dienst gaat en een beroep doet op zijn wettelijk recht tot waardeoverdracht. De omvang van deze verplichting is redelijkerwijs niet te schatten en derhalve ook niet opgenomen in de balans per 31 december 2023. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten en bedroegen in 2023 € 39.000 (2022: € 28.000).

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar [pagina 54](#).

11 NETTO-OMZET

De netto-omzet is per segment als volgt te specificeren:

	2023		2022	
		%		%
Audit & Assurance	141.573	39	132.340	38
Accountancy & Bedrijfsadvies	83.645	23	81.584	24
Tax & Legal	95.812	27	91.970	27
Advisory	38.349	11	37.532	11
	359.379	100	343.426	100

De netto-omzet werd nagenoeg geheel (96%) in Nederland gerealiseerd.

12 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn de vergoedingen opgenomen die zien op BDO-evenementen en vergoedingen voor nevenactiviteiten.

13 LONEN EN SALARISSEN

	2023	2022
Salarissen	165.188	159.474

Personeelsbestand

	2023	2022
Gemiddelde bezetting (fte)		
-Equity partners	69	68
-Professionele staf	2.101	2.027
-Ondersteunende staf	522	477
	2.692	2.572

Gedurende het jaar was hiervan 0,1 fte werkzaam in het buitenland (2022: 0,5 fte).

14 SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN

	2023	2022
Sociale lasten	25.091	22.850
Pensioenen	17.988	17.431
	43.079	40.281

15 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2023	2022
Huisvestingskosten	12.354	11.420
Overige personeelskosten	19.457	16.620
Algemene kosten	11.642	9.740
Mobiliteitskosten	24.673	21.716
Technologie en Innovatie	13.930	10.983
Overige kosten	5.770	3.824
	87.826	74.303

Er zijn geen kosten van onderzoek en ontwikkeling geactiveerd of ten laste van het resultaat gebracht.

Het honorarium van de accountant (Mazars Accountants N.V.) betreft de controle van de jaarrekening en bedroeg in 2023 € 216.000 (2022: € 182.000). Het honorarium is gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door Mazars Accountants N.V. reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. Daarnaast is er door Mazars voor € 32.740 aan fees in rekening gebracht voor overige assurancewerkzaamheden. Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

16 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2023	2022
Rentebaten	622	923
Rentelasten	-2.269	-2.524
	-1.647	-1.601

Rentebaten betreffen de ontvangen vergoedingen voor verstrekte (rekening-courant)leningen aan Stichting GESdE en partners en de rentemutatie in voorzieningen die gewaardeerd zijn tegen contante waarde. Rentelasten betreffen de verschuldigde vergoedingen voor verstrekte (achtergestelde) leningen door partners en kredietinstellingen.

17 BELASTINGEN

Het volledige resultaat wordt belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. Als gevolg hiervan wijkt de effectieve belastingdruk (0%, 2022: 0%) in de jaarrekening af van het in Nederland geldende tarief.

18 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN AAN PARTNERS EN STICHTING GESDE

De praktijkvennootschappen van de partners die verbonden zijn aan BDO Holding B.V. brengen voor het beschikbaar stellen van de beroepsbeoefenaar een vaste managementvergoeding in rekening. Deze wordt verantwoord onder de post salarissen. De partners dienen uit de managementvergoeding onder meer de kosten van pensioenopbouw en aanvullende verzekeringen te voldoen.

Op grond van de Algemene Bepalingen van BDO Holding B.V. zijn de praktijkvennootschappen van de beroepsbeoefenaren gerechtigd tot de volledige winst van BDO Holding B.V. Op de winst wordt eerst het vaste deel van de managementvergoeding in mindering gebracht, dan de verschuldigde vergoeding aan de Stichting GESdE en vervolgens de verschuldigde rente over de door partners verstrekte (achtergestelde) lening. Het alsdan resterende bedrag wordt verdeeld op basis van het aantal toegekende winstpunten, waarbij een ingroeisysteem wordt gehanteerd.

	2023	2022
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen	39.215	46.432
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	10.877	9.182
Winst ter verdeling	50.092	55.614
Vergoeding aan Stichting GESdE	-6.863	-7.098
Vergoeding aan voormalige partners	-3.431	-3.594
Vergoeding aan partners	-39.798	-44.922
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	69	68
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	576	661

De partners van BDO Holding B.V. ontvangen naast hun managementvergoeding een rentevergoeding over de achtergestelde lening en rekening-courantverhoudingen. Deze rentevergoeding bedroeg in 2023 € 2,0 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2022: € 2,0 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2023 € 2,5 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2022: € 2,4 miljoen).

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen relevante gebeurtenissen voorgedaan, die invloed hebben op de financiële positie van BDO.

Overzicht van kapitaalbelangen

BDO Holding B.V. heeft een 100% belang, tenzij anders aangegeven, in de volgende deelnemingen die gezien hun belang zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

BDO Accountancy, Tax & Legal B.V.*	Eindhoven
▶ BDO BAMN B.V.	Eindhoven
BDO Audit & Assurance B.V.*	Eindhoven
BDO Advisory B.V.*	Eindhoven
▶ BDO Corporate Finance B.V.	Eindhoven
▶ BDO Investigations B.V.	Eindhoven
▶ BDO Interim & Recruitment B.V.	Eindhoven

* Direct gehouden door BDO Holding B.V.



Padeltoernooi

Samen sporten met collega's draagt bij aan werkplezier en vitaliteit. BDO draagt dit soort initiatieven een warm hart toe, waardoor een padeltoernooi die medewerkers van kantoor Rotterdam en Den Haag zelf organiseerden nu een terugkerend, maandelijks event is geworden. *V.l.n.r. Matthijs Spaans, Willem-Jan van der Staaij, Mitchell Creton, Puck de Rijke (A&A, Rotterdam)*

Vennootschappelijke balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2023	31 december 2022
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	17	83	
Materiële vaste activa	2	7.813	9.774	
Financiële vaste activa	3	27.698	31.572	
			35.528	41.429
Vlottende activa				
Debiteuren		41	176	
Vorderingen groepsmaatschappijen		23.784	19.674	
Overige vorderingen en overlopende activa	4	6.684	6.371	
Liquide middelen		81	1.753	
			30.590	27.974
Totaal activa			66.118	69.403
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Geplaatst aandelenkapitaal	5		9.000	9.000
Voorzieningen				
	6		1.155	768
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	7	16.000	16.250	
			16.000	16.250
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		6.108	4.792	
Schulden aan groepsmaatschappijen		-	-	
Schulden aan partners	7	19.427	26.210	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.916	6.908	
Schulden ter zake van pensioenen		14	-	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	8	6.498	5.475	
			39.963	43.385
Totaal passiva			66.118	69.403

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2023 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2023		2022	
Resultaat groepsmaatschappijen	32.352		39.335	
Overig resultaat	6.866		7.099	
Resultaat voor belastingen		39.218		46.434
Belastingen		-3		-2
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE		-39.215		-46.432
Resultaat na belastingen		-		-

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Activiteiten

BDO Holding B.V. staat aan het hoofd van een groep van met elkaar verbonden besloten vennootschappen, die actief zijn op het gebied van professionele dienstverlening. BDO Holding B.V. fungeert uitsluitend als holdingmaatschappij van de met haar verbonden groepsmaatschappijen en voert zelf geen activiteiten uit op het gebied van financiële dienstverlening.

BDO Holding B.V. is statutair gevestigd aan de Philiteaan 73, 5617 AM te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de vennootschappelijke jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van BDO Holding B.V. wordt verkort opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW, omdat haar financiële gegevens worden opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Tenzij anders vermeld zijn de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en voor de resultaatbepaling gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Indien de nettovermogenswaarde negatief is wordt deze op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd.

Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen in maatschappijen waar geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd tegen de verwervingsprijs dan wel de lagere reële waarde.

Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2023 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2023 (Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Goodwill	-		-	
Software	17		83	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		-	
		17		83

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	-	2.576	-	2.576	4.573
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.493	-	-2.493	-4.423
	-	83	-	83	150
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-66	-	-66	-67
	-	-66	-	-66	-67
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	-	2.576	-	2.576	4.573
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.559	-	-2.559	-4.490
	-	17	-	17	83
Afschrijvingspercentages	-	20%	n.v.t.		

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Verbouwingen	2.580		2.788	
Kantoorinventaris	922		1.028	
Hardware	4.311		1.456	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		4.502	
		7.813		9.774

Het verloop van de materiële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	3.040	1.225	9.147	4.502	17.914	13.853
Cumulatieve afschrijvingen	-252	-197	-7.691	-	-8.140	-9.727
	2.788	1.028	1.456	4.502	9.774	4.126
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	114	48	160	-	322	7.451
Overboekingen naar in gebruik	-	-	4.502	-4.502	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-2	-4.449	-	-4.451	-3.391
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	-	-	4.345	-	4.345	3.349
Afschrijvingen	-322	-152	-1.703	-	-2.177	-1.763
	-208	-106	2.855	-4.502	-1.961	5.646
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	3.154	1.271	9.360	-	13.785	17.914
Cumulatieve afschrijvingen	-574	-349	-5.049	-	-5.972	-8.140
	2.580	922	4.311	-	7.813	9.774
Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde. Activa in ontwikkeling betreffen voornamelijk investeringen in verbouwingen van gehuurde panden.

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.993		6.828	
Lening Stichting GESdE	6.000		10.000	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	14.500		14.500	
Leningen partners	-		21	
Overige vorderingen	205		223	
		27.698		31.572

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2023 gemiddeld 4,9% (2022: 1,5%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2023 is € 4,0 miljoen afgelost op deze lening en de verwachting is dat de lening ultimo 2025 in zijn geheel is afgelost.

De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2023 5,0% (2022: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2023: € 0,2 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2023 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	6.828	10.000	14.500	21	223	31.572	35.711
Mutaties in het boekjaar							
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	32.352	-	-	32.352	39.335
Interim-dividend	-	-	-35.205	-	-	-35.205	-40.725
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	2.853	-	-	2.853	1.390
Verstrekke leningen en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	-	4.788
Aflossingen	165	-4.000	-	-21	-23	-3.879	-8.959
Waardeveranderingen	-	-	-	-	5	5	32
Stand per 31 december	6.993	6.000	14.500	-	205	27.698	31.572

4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2023		31 december 2022	
Vorderingen ter zake van pensioenen	-		194	
Overige vorderingen	72		79	
Overlopende activa	6.612		6.098	
		6.684		6.371

De vorderingen ter zake van pensioenen hadden in 2022 betrekking op vooruitbetaalde premies over 2023. Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten en hebben een overwegend kortlopend karakter.

5 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2023 bedraagt € 9,0 miljoen en bestaat uit 8.100 A-aandelen, 450 B-aandelen en 450 C-aandelen met een nominale waarde van € 1.000 per aandeel. De aandelen A geven uitsluitend recht op winst van BDO Holding B.V. De aandelen B en C geven recht op de opbrengst bij verkoop van BDO Holding B.V. In het boekjaar hebben geen mutaties plaatsgevonden.

6 VOORZIENINGEN

	31 december 2023		31 december 2022	
Personele voorzieningen	515		399	
Overige voorzieningen	640		369	
		1.155		768

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2023 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2023	Totaal 2022
Stand per 1 januari	399	369	768	1.070
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-275	-160	-435	-685
Dotatie	632	452	1.084	1.071
Vrijval	-251	-21	-272	-640
Rentemutatie	10	-	10	-48
Stand per 31 december	515	640	1.155	768

Personele voorzieningen

De post personele voorzieningen bevat een voorziening voor jubileumaanspraken en verplichtingen in verband met langdurige ziekte.

Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

De verwachte vervalttermijn van de personele en overige voorzieningen is als volgt:

	2023	2022
< 1 jaar	195	167
1 - 5 jaar	813	474
> 5 jaar	147	127
	1.155	768

7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

De financiering door (oud-)partners is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.000		16.250	
		16.000		16.250
Rekening-courant				
-Partners	15.787		20.417	
-Oud-partners	3.640		5.793	
		19.427		26.210
		35.427		42.460

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2023 6,0% (2022: 6,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uittreden van de partners en is derhalve overwegend langlopend.

Het verloop van de langlopende (achtergestelde) leningen in 2023 is als volgt:

	2023	2022
Stand per 1 januari	16.250	16.000
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	1.000	1.000
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.250	-750
	16.000	16.250

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2023 5,0% (2022: 5,0%).

8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2023		31 december 2022	
Verplichtingen ter zake van personeel	3.776		2.972	
Overige schulden	4		113	
Overlopende passiva	2.018		1.540	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	700		850	
		6.498		5.475

De verplichtingen ter zake van personeel bestaan uit nog te betalen vakantiedagen, vakantiegeld, overuren, tantièmes, overige beloningen en afvloeiingskosten.

De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen kosten die betrekking hebben op het huidige boekjaar en hebben zodoende een overwegend kortlopend karakter.

De schuld aan de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep heeft betrekking op de overtollige liquide middelen van de Stichting, die bij BDO zijn ondergebracht. Hierover wordt geen rente vergoed.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

De vennootschap maakt met haar 100% deelnemingen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting. De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid en is hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden uit hoofde van vennootschaps- en omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Overige niet uit de balans blijkende verplichtingen

BDO Holding B.V. heeft een 403-verklaring afgegeven voor BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., BDO Audit & Assurance B.V. en BDO Advisory B.V.

Tot zekerheid voor de voldoening van de verplichtingen van BDO Holding B.V. tegenover de Stichting GESdE, heeft de Stichting GESdE de mogelijkheid een eerste pandrecht te vestigen op de door BDO Holding B.V. gehouden aandelen in groepsmaatschappijen.

Aantal werkzame personen

Gemiddeld waren in 2023 bij BDO Holding B.V. 296 medewerkers (fte) werkzaam (2022: 256). Hiervan waren geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Beloning bestuurders

De statutaire bestuursleden hebben in 2023 voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande beloningen ontvangen.

	2023	2022
Bestuurdersbeloning	2.919	2.623
Fte	3,0	3,0

Daarnaast zijn aan de statutaire bestuurders in 2023 kostenvergoedingen betaald van € 114.000 (2022: € 108.000).

Beloning Raad van Commissarissen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2023 een beloning toegekend van in totaal € 277.000 (2022: € 240.000).

Eindhoven, 8 mei 2024

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

- ▶ R.C.M. Nelis (voorzitter)
- ▶ L.M. Jansen
- ▶ M.A. de Kleer

Raad van Commissarissen

- ▶ D.A. van der Eijk (voorzitter)
- ▶ H.L. Kuijten-Koenen
- ▶ E.M. Robbe

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op [pagina 84](#) opgenomen verklaring.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op [pagina 88](#) opgenomen verklaring.

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

Artikel 20 van de statuten van BDO Holding B.V. luidt als volgt:

- ▶ De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het eigen vermogen dat krachtens de wet moet worden aangehouden. De vennootschap kan slechts aan een besluit van de algemene vergadering tot uitkering gevolg geven nadat het bestuur hieraan goedkeuring heeft verleend. Het bestuur kan zijn goedkeuring tot uitkering slechts weigeren indien het weet dan wel behoort te voorzien dat de vennootschap na die uitkering niet kan voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- ▶ De winst staat ter beschikking van de aandeelhoudersvergadering.

Voor een toelichting op de uitgegeven aandelen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen bij de vennootschappelijke balans per 31 december 2023.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

BDO Holding B.V. kent geen bijzondere statutaire zeggenschapsrechten.



BDO Ramadandag

Jaarlijks organiseert BDO op verschillende kantoren een iftar: een maaltijd die tijdens de ramadan na zonsondergang wordt genuttigd. Bezinning, liefdadigheid en saamhorigheid zijn thema's die centraal staan tijdens de ramadanmaand en dat wilden veel BDO'ers graag met elkaar delen. Een uitgelezen kans om meer over elkaars cultuur te leren kennen.

Zainab Laoukili (l) en Laura Combee (beiden IT Auditor, A&A Amstelveen)

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van BDO Holding B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van BDO Holding B.V. te Eindhoven gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van BDO Holding B.V. per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van BDO Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's en niet-naleving van wet- en regelgeving

Frauderisicobeheersing door de entiteit

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en de omgeving waarin zij opereert, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Management heeft een frauderisicoanalyse opgesteld. In deze analyse zijn frauderisico's geïdentificeerd inclusief de kans van optreden, de impact en de beheersmaatregelen die deze risico's mitigeren. We verwijzen naar het bestuursverslag, paragraaf *Fraude en frauderisico's*, voor een verdere toelichting inzake het risicoanalyse-proces en de uitkomsten daarvan.

Onze frauderisico-analyse

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. We hebben de volgende frauderisico's geïdentificeerd:

Frauderisico in de opbrengstverantwoording

BDO is een organisatie die op projectmatige wijze opbrengsten realiseert, waarbij de opbrengstverantwoording voor een groot gedeelte wordt bepaald door de waardering van de balansposities 'Nog te factureren bedragen aan klanten' en 'Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten', inclusief de voorziening hierop. Deze posten zijn inherent onderhevig aan schattingen en oordeelsvormingen. Essentieel daarbij zijn de inschattingen van de projectvoortgang en het projectresultaat.

Onze controle omvat onder andere de volgende werkzaamheden:

- ▶ Evalueren van de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen rondom de waardering van projecten, het bepalen van de projectvoortgang en het projectresultaat;
- ▶ Gegevensgerichte detailwerkzaamheden op onderhanden projecten gericht op het moment van omzetverantwoording en de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten. De projecten hebben we enerzijds geselecteerd op basis van risico-verhogende factoren en anderzijds op basis van een steekproef;

- ▶ Als onderdeel van de gegevensgerichte detailwerkzaamheden zijn ook de verwachte projectresultaten geanalyseerd waarbij wij zijn nagegaan of noodzakelijke voorzieningen zijn getroffen;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden op het verantwoorden van uren van medewerkers;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden ten aanzien van de uurtarieven;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden op creditnota's.

Frauderisico van het doorbreken van interne beheersing door management

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan de risico's van het doorbreken van interne beheersing door het management. Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht:

- ▶ Evalueren van de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's, zoals het proces met betrekking tot het verwerken en vastleggen van journaalboekingen en het opstellen van de jaarrekening;
- ▶ Toetsen van de in het grootboek vastgelegde journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht;
- ▶ Evalueren of de oordeelsvormingen en beslissingen van het management bij het maken van de significante schattingen wijzen op een mogelijke vooringenomenheid;
- ▶ Onderzoeken van eventuele significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering. Daarbij hebben wij vastgesteld dat er geen significante transacties hebben plaatsgevonden buiten de normale bedrijfsvoering.

Verder hebben wij geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de entiteit mogelijk wijzen op frauduleuze financiële verslaggeving. Tevens hebben we elementen van onvoorspelbaarheid opgenomen in onze controlewerkzaamheden. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude.

Wij hebben kennis genomen van de aan ons in dit kader beschikbaar gestelde informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur en de raad van commissarissen en andere relevante functionarissen, zoals de internal audit-functionaris en de interne bedrijfsjurist.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben inzicht verworven in de relevante wet- en regelgeving voor de entiteit.

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die een indirecte impact heeft op de jaarrekening, zoals wet- en regelgeving inzake het accountantsberoep en accountantsorganisaties, inclusief de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Wij hebben gesprekken gevoerd met de compliance officer, de internal audit-functionaris, de interne bedrijfsjurist, het bestuur en de auditcommissie om inzicht te verkrijgen in welke mate er is voldaan aan wet- en regelgeving. Ook hebben wij kennis genomen van de notulen van vergaderingen van het bestuur en de raad van commissarissen en van de correspondentie met toezichthouders. Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de interne bedrijfsjurist en externe juridische adviseurs over lopende rechtszaken en claims. Wij hebben een schriftelijke bevestiging verkregen van het bestuur dat alle bekende aangelegenheden van geïdentificeerde of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving aan ons zijn gemeld. In de jaarrekening is onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen toegelicht dat er een lopend onderzoek is naar mogelijke examenfraude binnen de entiteit op vordering van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en is melding gemaakt van een onderzoek door het Bureau Financieel Toezicht op de naleving van de Wwft.

Onze bevindingen

De hiervoor vermelde werkzaamheden zijn uitgevoerd in het kader van de controle van de jaarrekening. Ze zijn daarom niet gepland en uitgevoerd als een specifiek onderzoek gericht op fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving. Deze werkzaamheden hebben niet geleid tot bevindingen.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht onder de grondslagen voor de financiële verslaggeving in de jaarrekening is bij de opstelling van de jaarrekening uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling. Op grond van de behaalde resultaten en de financiële positie op balansdatum, hebben wij geen verhoogd continuïteitsrisico geïdentificeerd bij onze controle.

Onze specifieke controleaanpak

Om tot een conclusie te komen over de geschiktheid van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- ▶ Het kennis nemen van de beschikbare controle-informatie, waaronder notulen van vergaderingen van het bestuur en de Raad van Commissarissen;
- ▶ Het inwinnen van inlichtingen bij leden van het bestuur en de Raad van Commissarissen;
- ▶ Het beoordelen van de begroting 2024 en de daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen;
- ▶ Het vergelijken van de begroting 2024 met de door het bestuur in het bestuursverslag opgenomen paragraaf Vooruitzichten;
- ▶ Het doornemen van tussentijdse resultaten en notulen van het bestuur alsmede van de Raad van Commissarissen, welke beschikbaar zijn gekomen tussen balansdatum en datum van opmaak van de jaarrekening.

Onze bevindingen

Wij hebben bij de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling in ogenschouw genomen of onze controle informatie heeft opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur met betrekking tot de gehanteerde continuïteitsveronderstelling. Hieruit volgden geen signalen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de jaarrekening niet terecht zou zijn.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ het verslag van de raad van commissarissen;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.


Breda, 8 mei 2024

Mazars Accountants N.V.
w.g. drs. A.N. Terstegen RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van BDO Holding B.V.

Onze conclusie

Wij hebben de ESG-indicatoren van BDO Holding B.V. te Eindhoven, die zijn opgenomen in het bestuursverslag 2023 in de tabellen gemarkeerd met het symbool , onderzocht (hierna: geselecteerde ESG-indicatoren).

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de geselecteerde ESG-indicatoren van BDO Holding B.V. opgenomen in het bestuursverslag 2023, in alle van materieel belang zijnde aspecten, niet zijn opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria.


De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek van de geselecteerde ESG-indicatoren'.

Wij zijn onafhankelijk van BDO Holding B.V. zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO). Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Van toepassing zijnde criteria

Onze opdracht is beperkt tot de geselecteerde ESG-indicatoren opgenomen in het bestuursverslag 2023 in de tabellen gemarkeerd met het symbool . Voor deze geselecteerde ESG-indicatoren gelden de GRI-Standaarden dan wel de door BDO geselecteerde rapportagecriteria conform [Bijlage B](#) GRI-Inhoudsindex.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de geselecteerde ESG-indicatoren

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geselecteerde ESG-indicatoren van BDO Holding B.V. opgenomen in het bestuursverslag 2023 in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren van de geselecteerde ESG-indicatoren mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek van de geselecteerde ESG-indicatoren


Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van ons onderzoek dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De in dat kader uitgevoerde werkzaamheden zijn verschillend in aard en timing alsmede geringer in omvang dan voor assurance-opdrachten gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren van onderwerpen in de geselecteerde ESG-indicatoren waar het waarschijnlijk is dat zich een afwijking van materieel belang zal voordoen als gevolg van fouten of fraude, het bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden om in te spelen op deze gebieden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie;
- ▶ het in overweging nemen van de interne beheersing met betrekking tot het opstellen, meten of evalueren van gemarkeerde tabellen met ESG-indicatoren met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze overweging heeft niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;

- ▶ het inwinnen van inlichtingen bij het bestuur en andere functionarissen van de entiteit;
- ▶ uitvoeren van een omgevingsanalyse en verkrijgen van inzicht in de bedrijfstak, relevante maatschappelijke trends en issues, relevante wet- en regelgeving en karakteristieken van de entiteit;
- ▶ beoordelen van de geschiktheid van de rapportagecriteria en de consistente toepassing hiervan, zoals de beoordeling van de redelijkheid van door het management gemaakte schattingen;
- ▶ beoordelen van het proces voor de verzameling van de geselecteerde ESG-indicatoren en de aggregatie van deze gegevens zoals opgenomen in de met het symbool  aangeduide tabellen opgenomen in het bestuursverslag 2023 van BDO Holding B.V.;
- ▶ uitvoeren van cijferbeoordelingen en analyse van de onderlinge samenhang van gegevens; en
- ▶ verificatie van de verzamelde gegevens.

Breda, 8 mei 2024

Mazars N.V.

w.g. drs. A.N. Terstegen RA



OVER HET RAPPORT

Verbinding en werkplezier

De functie van een kantoor is bij BDO veranderd van vaste werkplek, naar inspirerende ontmoetingsruimte voor samenwerken, kennisdelen en flexibel werken.

Mohammad Alfares (Assistent Accountant, RLCC, A&B Tilburg) (l) en Jelle Poolman (Assistent Accountant, RLCC, A&B Rotterdam)

Bijlage A - Over het rapport

Doelstellingen en uitgangspunten voor dit verslag

De voornaamste doelstelling van dit verslag is om aan onze stakeholders te laten zien hoe wij waarde creëren. Het geheel van het rapport legt een duidelijke verbinding tussen de primaire bedrijfsoperaties van BDO Nederland, de strategie, resultaten en belangrijkste kansen en risico's.

De inhoud van dit verslag is gebaseerd op uitgebreide interne rapportages. Daar waar gebruik is gemaakt van externe bronnen, hebben wij dit duidelijk toegelicht. Het merendeel van de kwantitatieve informatie in dit rapport is uit onze systemen gehaald en zijn exacte cijfers. Alle informatie die op een andere manier is verkregen (bijvoorbeeld door schatting of extrapolatie) wordt als zodanig geïdentificeerd. Voor zover mogelijk is van alle kwantitatieve informatie in dit verslag de vergelijkende informatie over het voorgaande jaar opgenomen. Om de thema's te bepalen waar wij over rapporteren, passen wij een materialiteitsanalyse toe. Hierdoor zorgen wij er voor dat wij louter rapporteren over de belangrijkste onderwerpen die volgen uit ons waardecreatiemodel. Onze strategie (en hiertoe gekozen KPI's) volgt logisch uit het waardecreatiemodel.

Alle inhoud is gereviewd door de afdeling Finance & Control, en is voor publicatie geaccordeerd door het bestuur van BDO Nederland. Tevens heeft de Raad van Commissarissen kennisgenomen van dit verslag. De totstandkoming van dit verslag is mogelijk gemaakt door een multidisciplinair team vanuit de afdelingen Finance & Control, BDO Digital, Bestuurssecretariaat, Marketing, Communicatie & Sales en medewerkers vanuit de praktijk.

Reikwijdte


De informatie in dit verslag is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het boekjaar lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De gegevens van de volgende entiteiten zijn opgenomen in de resultaten: BDO Holding B.V., BDO Audit & Assurance B.V., BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., BDO BAMN B.V., BDO Advisory B.V., BDO Corporate Finance B.V., BDO Investigations B.V. en BDO Interim & Recruitment B.V.

Grondslagen

Dit geïntegreerde jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards (optie 'with reference', update 2021) en intern gehanteerde verslaggevingscriteria, waaronder zelf gecreëerde definities van KPI's waartoe in de GRI Standards geen KPI voor is opgenomen. Voor de volledige GRI-tabel verwijzen wij naar [pagina 101](#). Daarnaast hebben wij ons voor de inhoud van het verslag, onder meer bij het waardecreatiemodel, laten inspireren door het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council.

Het vertrouwen van onze klanten behouden en maatschappelijk relevant zijn staat centraal in onze missie. Het voeren van een actieve dialoog met onze stakeholders vinden wij daarom belangrijk en zeer waardevol.

Beoordeling door externe accountant van ESG-informatie

Alle kwantitatieve gegevens in de tabellen in de secties Environmental, Social en Governance, gemarkeerd met het volgende pictogram , vallen onder de ESG-beoordeling (beperkte mate van zekerheid) uitgevoerd door onze externe accountant Mazars. Zie het assurance-rapport van de accountant op [pagina 88](#).

Materialiteitsassessment en stakeholderdialoog

Om ervoor te zorgen dat we ons blijven focussen op de meest relevante thema's en blijven inspelen op de laatste trends en ontwikkelingen, zijn we in continue dialoog met onze stakeholders. In boekjaar 2021 zijn we op basis van bedrijfsinformatie, onze langetermijnstrategie, de SDG's, internationale normen en markt- en branchetrends tot elf materiële thema's gekomen. De afgelopen twee jaar hebben we middels een materialiteitsanalyse deze elf materiële thema's geprioriteerd, waarbij we verschillende stakeholdergroepen hebben geraadpleegd. Hiervoor passen we het concept 'dubbele materialiteit' toe vanuit de nieuwe regelgeving Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD geeft criteria om te bepalen welke duurzaamheidsinformatie in het verslag van de onderneming moet worden opgenomen. Met 'dubbele' wordt bedoeld op zowel het potentiële financiële effect op de onderneming als gevolg van duurzaamheidsrisico's en kansen (= financiële materialiteit, van buiten naar binnen), als de impact van de onderneming op mens en planeet (= impact materialiteit, van binnen naar buiten).

Met behulp van een online vragenlijst welke stakeholders hebben ingevuld, hebben we vervolgens beoordeeld welke duurzaamheidsonderwerpen voor onze organisatie het belangrijkste zijn. Hun antwoorden zijn verwerkt in een materialiteitsoverzicht. Daarnaast hebben we deze onderwerpen tijdens diepte-interviews verder besproken met vier belangrijke stakeholders.

Momenteel zijn we bezig met het uitvoeren van de materialiteitsassessment inclusief de topics vanuit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Materialiteitsassessment

	Financiële materialiteit					Impact materialiteit				
Environmental										
Duurzame bedrijfsvoering										
Social										
Behouden en werven van medewerkers										
Diversiteit & Inclusie										
Vitaliteit										
Dicht bij de klant										
Lerende organisatie										
Governance										
Leveren van topkwaliteit										
Technologische innovatie										
Leidend in onze markten										
Gedeeld leiderschap										
Financiële resultaten										
	hoog				laag					hoog

Wij hebben de volgende groepen stakeholders geïdentificeerd:

- ▶ Medewerkers;
- ▶ Partners;
- ▶ Klanten;
- ▶ Regelgevers, toezichhouders en politiek;
- ▶ Maatschappelijke organisaties;
- ▶ Investeerders;
- ▶ Leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koepel)organisaties en BDO-netwerk.

Onze Raad van Commissarissen is een belangrijke stakeholder met wie wij regelmatig de dialoog voeren over de impact van onze thema's in het kader van duurzame waardecreatie.

Stakeholdergroepen	Soort interactie
Medewerkers	Medewerkersonderzoek
	Enquête materiële thema's
	Besprekingen met de Ondernemingsraad
	Besprekingen met Jong BDO en Jong Managementteams
	Cultuursessies 'Horizon in de regio'
	Besprekingen met het BDO Impact Centre
	Overige formele en informele bijeenkomsten
Partners	Enquête materiële thema's
	Formele en informele partnerbijeenkomsten
	Algemene aandeelhoudersvergaderingen met het bestuur van BDO
	Talentontwikkeling en performancegesprekken
	Training en opleidingsprogramma's
Klanten	Enquête materiële thema's
	Stakeholderdialogen
	Klanttevredenheidsonderzoeken
	Klant- en themabijeenkomsten
	Onderzoeken naar klanten en industrieën
	Verzoeken om offertes en terugkoppelingen

Stakeholdergroepen	Soort interactie
Regelgevers, toezichhouders en politiek	Formele en informele meetings met NBA en AFM
	Besprekingen met Kwartiermakers toekomst accountancysector
	Onderzoeksresultaten van controles van AFM en PCAOB
	Feedback over voorgestelde wetgeving en regelgeving
	Besprekingen met de Belastingdienst
	Maandelijks overleg Nederlands Forum voor Audit Quality
	Maandelijks overleg in de European Contact Group
	Overleg Stuurgroep Publiek Belang en maandelijks overleg in de werkgroep onder de Stuurgroep Publiek Belang
	Halfjaarlijkse gezamenlijke bijeenkomsten en regulier ad hoc individueel overleg tussen BDO en de Foundation for Auditing Research (FAR) en de daarbij aangesloten onderzoeksteams
	Deelname overlegplatform OOB-kantoren
Meetings met ADR inzake reviews	
Maatschappelijke organisaties	Formele en informele meetings
	Enquête materiële thema's
Investeerders	Formele en informele meetings
Leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koepel)organisaties en BDO-netwerk	Formele en informele meetings met BDO International en andere BDO Member Firms

Definitie materiële thema's

Behouden en werven van medewerkers

Bij BDO maken mensen het verschil. De kwaliteit en het enthousiasme van onze mensen is doorslaggevend voor onze dienstverlening, ontwikkeling en groei. Wij blijven dan ook vol inzetten op het behouden van onze talentvolle mensen en het aan ons verbinden van nieuw talent. In de huidige krappe arbeidsmarkt is dat uitdagend.

Diversiteit & Inclusie

Belangrijk om 'fit for the future' te zijn en blijven, is ook dat onze organisatie een afspiegeling is van de maatschappij. Wij streven ernaar een inclusieve organisatie te zijn:

- ▶ die getalenteerde partners en medewerkers aantrekt en behoudt, die in grote lijnen representatief zijn voor de verschillende perspectieven in de samenleving;
- ▶ die zich actief inzet voor het wegnemen van impliciete en expliciete barrières die inclusiviteit in de weg staan;
- ▶ die actief is in het ontwikkelen van beleid, procedures en praktijken die een inclusieve cultuur bevorderen.

Gedeeld leiderschap

Voor het bereiken en bestendigen van de gewenste cultuur binnen BDO is het juiste voorbeeldgedrag en de toon aan de top en ons leiderschap van groot belang. Binnen BDO zijn onze leidinggevenden belangrijke dragers van de open, wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur. Wij willen dat iedere leidinggevende beschikt over zelfkennis en reflecterend vermogen. Het gedrag van onze leidinggevenden willen wij gericht laten zijn op het stimuleren van een duurzame samenwerking waarbij talenten optimaal worden uitgedaagd, ontwikkeld en ingezet. Zij doen dit op basis van vertrouwen en

verbinding en sturen daarmee op output en beschikbaarheid. Wij willen dat onze leidinggevenden oprechte interesse hebben in en aandacht voor de mens achter de professional. Er wordt met elkaar samengewerkt aan vraagstukken die verder reiken dan ieders eigen primaire verantwoordelijkheid. Dat vraagt verantwoordelijkheid voelen en erkennen dat er meerdere invalshoeken en kennisbronnen nodig zijn, het bij complexe opgaven tonen van bereidheid om ruimte te maken voor leiderschap van anderen.

Lerende organisatie

We vinden het van vitaal belang om duurzaam te investeren in het leren en ontwikkelen van medewerkers, nu en in de toekomst. In de huidige hectische wereld moeten we als organisatie wendbaar zijn en in staat om onze dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Het in continuïteit zijn van een lerende organisatie is dan ook de kern van onze visie op leren & ontwikkelen. Dit staat of valt met de mensen die daar deel van uitmaken en de ontwikkeling die zij doormaken. We hebben vitale, gemotiveerde en competente medewerkers nodig die weten waar de organisatie naar toe gaat en zich daaraan willen verbinden. Maar ook als deze medewerkers elders hun carrière wensen voort te zetten dan vinden wij dat wij een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappij door de bijdrage aan, en investering in, hun ontwikkeling als goede professionals.

Vitaliteit

Gezondheid en vitaliteit maken onlosmakelijk deel uit van duurzame inzetbaarheid van BDO'ers. De kwaliteit van onze

dienstverlening wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit en vitaliteit van onze medewerkers en partners. Vitale, wendbare en geïnspireerde medewerkers en partners ervaren relatief vaker positieve emoties zoals blijdschap, tevredenheid en enthousiasme. Zij hebben een betere fysieke en psychologische gezondheid. Binnen onze lerende organisatie is een 'leven lang leren en ontwikkelen' ook een belangrijk element om mensen vitaal te houden. Werken vanuit de eigen talenten maakt medewerkers gelukkiger, duurzaam inzetbaar en geeft bevoegenheid. Dit willen we laten plaatsvinden in een prettige en 'veilige' omgeving, in een sfeer van goede collegiale samenwerking en oplossingsgerichtheid. We zijn hierbij gericht op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers van alle leeftijden.

Duurzame bedrijfsvoering

Een belangrijk thema in onze strategie is duurzaamheid. Dit is ook van toepassing op onze bedrijfsvoering. We handelen hiernaar in de dagelijkse uitoefening van het werk, alsmede bij investeringsbeslissingen. Zo nemen we maatregelen om ons energieverbruik terug te dringen, zetten we in op groene energie, stimuleren we digitaal werken/vergaderen en vergroenen we ons mobiliteitsbeleid én wagenpark. Ook zijn we lid van het Grote Bedrijvennetwerk bestaande uit meer dan 110 bedrijven die de gezamenlijke ambitie hebben uitgesproken om te willen gaan voor 'een nieuwe economie'. In de komende jaren zullen we hier ook over gaan rapporteren. In dit verslag maken we een start met de rapportage over onze inspanningen om onze CO₂e-footprint te verkleinen. Ondanks dat onze CO₂e-uitstoot niet als één van de materiële thema's is onderkend, zien wij dit wel als een dusdanig maatschappelijk relevant thema dat wij hierover rapporteren.

Leveren van topkwaliteit

Wij zien het streven naar en behalen van topkwaliteit als de 'license to operate' voor BDO. De mate van vertrouwen dat de maatschappij en onze klanten heeft in onze dienstverlening bepaalt in grote mate het succes van BDO als organisatie. Kwaliteit is daarbij voor BDO een doorslaggevende factor in de uitvoering van het werk voor bestaande klanten en voor het aantrekken van nieuwe klanten. Daarnaast is een belangrijk doel voor BDO om de kwaliteit van het beroep te verhogen en om de reputatie van het beroep in het algemeen te herstellen. De reputatie van het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants en adviseurs van BDO. BDO wil een organisatie zijn met professionals die vertrouwenspersoon zijn voor hun omgeving en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor klanten, maatschappij en stakeholders.

Technologische innovatie

De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk in beweging en veranderingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie en de juiste inzet van technologie binnen onze dienstverlening. Technologie is, in combinatie met vak- en marktkennis, een essentiële component in ons (toekomstig) businessmodel. Door innovatie zullen we in staat zijn om snel genoeg te reageren op ontwikkelingen en kansen. We maken ons dan wendbaar als organisatie en versterken onze continuïteit. We sluiten hiermee aan bij de internationale driver 'leading through innovation'.

Dicht bij de klant

We richten ons op de mens achter de klant bij onze dienstverlening en kijken naar de toegevoegde waarde die we

met elkaar aan de klant kunnen bieden. Met onze geïntegreerde fullservicebenadering en operational excellence dienstverlening denken wij vanuit klantbehoeften en klantrelaties in plaats van uit sec onze eigen diensten. De cultuur en werkwijze van BDO faciliteren dat we dicht bij de klant staan. Door middel van het optimaliseren van onze fullservicepropositie richting klanten en prospects en met de inzet van multidisciplinaire teams wordt BDO regionaal meer zichtbaar als kennispartner.

Leidend in onze markten

Wij kunnen onze dienstverlening het meest optimaal inzetten bij bedrijven en instellingen in zowel het publieke als private domein die in ons op een breed vlak een strategische partner zien, zowel op directie- of toezichtniveau als op uitvoerend/ operationeel niveau. Wij brengen focus aan op een type klant dat bij ons past qua omvang, complexiteit en risico. Het realiseren van de onderscheidende marktpositie ten aanzien van de bedrijven en instellingen zoals beschreven, vraagt een kraakhelder begrip van de eisen en wensen van deze klanten. Het vraagt een grondige kennis van de eigen sterktes en zwaktes en een helder inzicht in de mogelijkheden die er liggen. Het dwingt tot expliciete keuzes ten aanzien van welke klanten wel en niet bij ons passen en waar we ons kunnen onderscheiden en met welke dienstverlening. Alleen het onderscheid dat door de klant wordt ervaren maakt dat we onze ambitie om onderscheidend te zijn kunnen waarmaken. Vanuit de rol van vertrouwde adviseur kunnen we als geen ander helder krijgen wat als onderscheidend wordt ervaren en waar wij een leidende rol kunnen vervullen in de dienstverlening aan de klanten in de gekozen industries en branches binnen de marktsegmenten Profit en Publieke Sector.

Financiële resultaten

Zoals het functioneren van de mens zijn basis vindt in een goede gezondheid, is het voor bedrijven en organisaties noodzakelijk om te vertrekken vanuit een financieel gezonde situatie. Een beheerste financiële groei stelt ons in staat om goede partners en medewerkers aan te trekken en te behouden, om te investeren in de ontwikkeling van onze organisatie en onze mensen, in het optimaliseren van ons kwaliteitsniveau en de verdere ontwikkeling van onze (digitale) middelen ten behoeve van een optimale dienstverlening aan onze klanten.


Definities van de KPI's

KPI	Definitie/methode van berekenen
CO ₂ e-uitstoot	<p>BDO meet de totale emissie van zijn activiteiten door gebruik te maken van de richtlijnen van het Greenhouse Gas Protocol. De WTW-, TTW- en WTT-koolstofemissiefactoren zijn afkomstig van www.co2emissiefactoren.nl.</p> <p><i>Scope 1 – directe CO₂e-emissies omvatten aardgasverbruik door BDO-gebouwen en brandstofverbruik door het leasen van auto's.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gasverbruik (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aardgasverbranding in gebouwen in kubieke meters vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Leaseauto's – fossiele brandstof (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal geregistreerde aantal liter getankte fossiele brandstof door medewerkers met benzine-, diesel- en hybride leaseauto's (gereden voor zakelijk, woon-werk en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal scope 1: som van de bovengenoemde scope 1 GHG-emissies in metrische tonnen CO₂-equivalent). <p><i>Scope 2 – indirecte CO₂e-emissies die het gevolg zijn van elektriciteitsverbruik (gebouwen en elektrische leaseauto's) en stadsverwarming.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ingekochte elektriciteit – niet-hernieuwbaar (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aangekocht niet-hernieuwbare elektriciteitsverbruik in gebouwen in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte elektriciteit – hernieuwbaar (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aangekocht hernieuwbare elektriciteitsverbruik in gebouwen in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte niet-hernieuwbare warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal niet-hernieuwbare ingekochte stadswarmte verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte hernieuwbare warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal hernieuwbare ingekochte warmte (warmte-koudeopslag) verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Leaseauto's – elektrisch (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal geregistreerde aantal kWh gebruikt door medewerkers met elektrische leaseauto's (gereden voor zakelijk, woon-werk en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal scope 2: som van de bovengenoemde scope 2 GHG-emissies in metrische tonnen CO₂-equivalent).

KPI	Definitie/methode van berekenen
CO ₂ e-uitstoot	<p><i>Scope 3 – overige CO₂e-emissies gerelateerd aan activiteiten welke niet eigendom zijn van of onder zeggenschap van BDO Nederland. Buiten beschouwing gelaten zijn het verbruik van zowel huurauto's als de auto's in privé-eigendom van partners. Daarnaast zijn we nog bezig met de voltooiing van de berekening van onze overige scope 3-emissies.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Brandstof- en energiereleerde activiteiten (in metrische tonnen CO₂-equivalent): emissies uit de productie van brandstoffen en energie gekocht en verbruikt door de entiteit, en gekochte energie verkocht aan eindgebruikers, die niet zijn opgenomen in Scope 1 of Scope 2. ▶ Water (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal verbruikt water vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Zakelijke ritten – openbaar vervoer (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal nationaal afgelegde kilometers per trein, bus, tram en metro zoals geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem vermenigvuldigd met de respectievelijke koolstofemissiefactoren. Niet in de berekening opgenomen zijn buitenlandse ritten met het openbaar vervoer. ▶ Zakelijke ritten – niet-leaseauto's (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aantal zakelijke kilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Niet in de berekening opgenomen zijn huurauto's, taxikilometers en ov-kilometers. ▶ Zakelijke ritten – vliegereizen (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aantal kilometer gevlogen door medewerkers gecategoriseerd in de afstandsklasse (< 700 km, tussen 700 en 2.500 km en > 2.500 km) en zitklasse (Economy, Economy Plus, Business, First) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Woon-werkverkeer werknemers – niet-leaseauto's (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aantal woon-werkkilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Totaal scope 3: som van de bovengenoemde scope 3 GHG-emissies in metrische tonnen CO₂-equivalent).
Verloopercentage medewerkers naar man/vrouw 	De verlooperpercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de uitstroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Percentage nieuwe medewerkers naar man/vrouw 	De instroompercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de instroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Score van bevlogenheid (medewerkersonderzoek) 	<p>Het cijfer is een gemiddelde van vier vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In augustus 2023 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 60% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Vier van deze vragen zien toe op het thema bevlogenheid en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in oktober met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en de Ondernemingsraad.</p> <p>Bevlogenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevlogen medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.</p>

KPI	Definitie/methode van berekenen
Bezetting in aantal en percentage naar man/vrouw 	De bezetting man/vrouw is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Promoties naar man/vrouw 	De percentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij het aantal promoties gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde.
Aantal en percentage van benoemingen naar equity partner of promoties naar salary partner of director naar man/vrouw 	De promoties zijn gebaseerd op senior managers die gedurende het boekjaar zijn gepromoveerd naar salary partner of director of op salary partners die gedurende het boekjaar zijn benoemd tot equity partner en die per jaareinde in dienst zijn. Medewerkers die uit dienst zijn getreden gedurende het boekjaar zijn niet in deze promoties opgenomen. De percentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij het aantal promoties gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde.
(On)gecorrigeerd loonverschil vrouw ten opzichte van man 	<p>Het ongecorrigeerd loonverschil is bepaald door het salaris en de bonussen van een vrouw te delen door het salaris en bonussen van een man.</p> <p>Het gecorrigeerd loonverschil is bepaald door het gewogen gemiddelde salaris van een vrouw te delen door het gewogen gemiddelde salaris van een man. Dit gewogen gemiddelde is bepaald door een indeling te maken van de totale salarissen per man/vrouw naar Business Unit, functieniveau, leeftijd, aantal dienstjaren en gemiddelde beoordeling.</p> <p>De categorie partners & directors wordt niet berekend doordat de salarisbepalingen in deze functiecategorieën sterk afhankelijk zijn van de klantenportefeuille en bonussen op een andere wijze worden berekend dan bij de overige medewerkers.</p>
Percentage ziekteverzuim	Het percentage is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor ziekteverzuim te delen door het totaal aan geschreven uren. Daarna zijn deze geschreven uren gecorrigeerd voor gedeeltelijke re-integratie en fte.
Meldingsfrequentie	De meldingsfrequentie is het gemiddelde aantal keer dat een werknemer zich de afgelopen 12 maanden heeft ziek gemeld.
Percentage openstaande uren	Het percentage openstaande uren is berekend ten opzichte van alle totaal geschreven uren.
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship en People to People Projecten	Het aantal (unieke) deelnemende collega's aan door het BDO Impact Centre geïnitieerde (deel)projecten. Hier zijn de initiatieven die door BDO'ers zijn aangedragen bij het BDO Impact Centre niet toe gerekend.
Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assurance- en Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten 	Het aantal opdrachten waarop een kwaliteitsbeoordeling is uitgevoerd en afgerond gedurende het boekjaar. Dit is een beoordeling die het opdrachtteam ondersteunt bij het leveren van de beoogde kwaliteit. Dergelijke kwaliteitsbeoordelingen leiden niet tot een kwalificatie (voldoende of onvoldoende) van de opdracht. Interne kwaliteitsbeoordelingen worden in ieder geval toegewezen aan opdrachten als daarvoor een wettelijke verplichting bestaat (bijvoorbeeld OOB's) en indien sprake is van een opdracht met een verhoogd risico.

KPI	Definitie/methode van berekenen
Kwaliteitsreview Audit & Assurance-opdrachten intern, Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern 	Het aantal dossiers dat is getoetst en waarbij de toetsing is afgerond gedurende het boekjaar, onderscheiden naar aard van de toetsing en uiteindelijke score. Interne kwaliteitsreviews vinden plaats minimaal eens in de drie jaar voor iedere partner, voor senior managers die in het selectietraject zitten en voor horizontaal ingestroomde partners.
Kwaliteitsreview Tax-opdrachten intern 	Het aantal dossiers dat is getoetst en waarbij de toetsing is afgerond gedurende het boekjaar, onderscheiden naar aard van de toetsing en uiteindelijke score.
Geregistreeerde overtredingen onafhankelijkheid 	Deze KPI bevat het aantal bij QRM geregistreeerde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het percentage is bepaald door het aantal overtredingen te delen door het aantal medewerkers (headcount).
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional naar man/vrouw (interne en externe opleiding) 	Het aantal uren is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor trainingen (intern en extern) te delen door het aantal medewerkers per jaareinde (headcount). De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimmers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Kosten training en opleiding 	De totale gerealiseerde kosten van de externe trainingen en opleidingen zijn gebaseerd op specifieke kostenplaatsen en grootboekrekeningen in de financiële administratie.
Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	Het aantal unieke gelanceerde producten gerelateerd aan innovatieprogramma's per einde boekjaar.
Klanttevredenheid	De klanttevredenheidsscore is een evenredig gemiddelde van alle vragen uit de tweejaarlijkse meting bij klanten. Deze meting wordt door een externe partij uitgevoerd.
Net Promotor Score (NPS)	NPS is het percentage promotors (klanten die een 9 of 10 geven voor aanbeveling) min het percentage detractors (klanten die een 6 of lager geven voor aanbeveling). Deze meting wordt tweejaarlijks door een externe partij uitgevoerd.
Aantal nieuwsberichten	Het aantal nieuwsberichten dat in de media gepubliceerd is over BDO, uitgesplitst naar de Profit en Publieke Sector gemeten door een externe partij.
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	Het aantal deelnemers (headcount) dat heeft deelgenomen aan online of fysieke leiderschapsprogramma's dat door de BDO Academie wordt aangeboden. De leiderschapsprogramma's betreffen trainingen en masterclasses en variëren in tijdsbesteding.
Score op gebied van leiderschap (medewerkersonderzoek) 	<p>Het cijfer is een gemiddelde van zeven vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In augustus 2023 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 60% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Zeven van deze vragen zien toe op het thema leiderschap en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in oktober met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en de Ondernemingsraad.</p> <p>Deze score geeft de beleving van alle BDO'ers weer ten aanzien van leiderschap. Een hoge score betekent dat de BDO'ers veel vertrouwen, support, ruimte voor feedback en oprechte belangstelling ervaren. Daarnaast is tevens de ervaring van teamprestatie boven individuele prestatie meegenomen, wat een belangrijk uitgangspunt is van onze visie op gedeeld leiderschap.</p>

KPI	Definitie/methode van berekenen
Beleving (gewenste) cultuur door BDO'ers (medewerkersonderzoek) 	<p>Het cijfer is een gemiddelde van twaalf vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In augustus 2023 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 60% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Twaalf van deze vragen zien toe op het thema cultuur en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in oktober met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en de Ondernemingsraad.</p> <p>Met ons cultuurprogramma BDO Horizon willen we continu in beweging blijven naar onze gewenste cultuur. Deze gewenste cultuur omschrijven we momenteel als wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur, waar mensen zich veilig voelen en ervaren dat ze er bij horen met alle verschillen. Waar we met plezier werken in een lerende, wendbare en waardegedreven organisatie. Een omgeving waarin verandering wordt gezien als een mogelijkheid om met elkaar een volgende stap te zetten. Waarbij iedereen een voorbeeldfunctie heeft en een bijdrage levert aan de beweging die we maken naar deze gewenste cultuur. Hierbij voelen we geen drempel om feedback te geven en te ontvangen. Bij de keuzes die we maken, hebben we oog voor mens en maatschappij.</p> <p>Om de beleving van onze cultuur te meten, sturen we met regelmaat een Horizonmeting naar al onze medewerkers. Op kernwaarden hebben we een aantal vragen opgenomen die we zien als belangrijke gedragsankers en we derhalve iedere meting herhalen. Ten behoeve van integrated reporting hebben we een gemiddelde score voor deze vragen opgenomen.</p>
Omzet, winst en operationele winstmarge	Voor een beschrijving van de grondslagen voor resultaatbepaling verwijzen wij naar de jaarrekening. De KPI's aangaande financiële resultaten zijn hieruit direct te herleiden.

Toekomstgerichte informatie




Dit rapport bevat informatie die als toekomstgericht beschouwd kan worden. Deze stelligheden zijn niet gebaseerd op historische informatie, en zien op de verwachtingen van het bestuur van BDO. Deze zijn inherent onzeker en vallen niet (of niet volledig) binnen onze invloedssfeer. BDO zal deze statements na de publicatiedatum niet aanpassen of actualiseren, en heeft hier ook geen verantwoordelijkheden voor. Lezers en andere gebruikers van dit verslag dienen dan ook alert te zijn op meer actuele informatie op de onderwerpen die in dit verslag worden behandeld.









Bijlage B - GRI-inhoudsindex





Statement of use	BDO has reported the information cited in this GRI content index for the period 1 January 2023 till 31 December 2023 with reference to the GRI Standards.
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021
Applicable GRI Sector Standard(s)	Commercial services: not available yet

GRI 2: Algemene indicatoren 2021				
GRI Standaard #		Referentie	Toelichting	Pagina
2-1	Organisatorische details			
	Naam van de organisatie	Governance - Bedrijfsstructuur		7
	Eigendom en rechtsvorm	Governance		7
	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		6
	Landen waar de organisatie actief is	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		6
2-2	Entiteiten opgenomen in de duurzaamheidsrapportage van de organisatie	Over het rapport		91
	Rapportageperiode, frequentie en aanspreekpunt	Over het rapport		91
	Rapportageperiode en cyclus van duurzaamheid- en financiële verslaggeving		Jaarlijks	
	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan			Achterzijde rapport
2-4	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Leveren van topkwaliteit		30
2-5	Beleid met betrekking tot assurance	Over het rapport		91
2-6	Activiteiten, waardeketen en andere zakelijke relaties	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		6
2-7	Medewerkers/Werknemers	Informatie over de samenstelling van het werknemersbestand (GRI 102-8)		106
2-8	Arbeiders die geen werknemers zijn	Informatie over de samenstelling van het werknemersbestand (GRI 102-8)		106
2-9	Bestuursstructuur en samenstelling	Governance		7
2-10	Benoeming en selectie van het hoogste bestuurslichaam	Governance		7
2-11	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance		7
2-12	Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toezicht	Governance		7

GRI 2: Algemene indicatoren 2021				
GRI Standaard #		Referentie	Toelichting	Pagina
2-13	Delegatie van verantwoordelijkheid voor het beheer	Governance		7
2-14	Rol van het hoogste bestuurslichaam in duurzaamheidsrapportage	Governance		7
2-15	Belangenverstrengeling	Governance		7
2-16	Communicatie van kritieke zorgen	Verslag Raad van Commissarissen		43
2-17	Collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam	Verslag Raad van Commissarissen		43
2-18	Evaluatie van het functioneren van het hoogste bestuurslichaam	Verslag Raad van Commissarissen		43
2-19	Beloningsbeleid	Verslag Raad van Commissarissen		43
2-20	Proces om beloning te bepalen	Verslag Raad van Commissarissen		43
2-21	Jaarlijkse totale beloningsratio		Niet van toepassing. Deze indicator wordt niet bekendgemaakt omdat de partnerschapsstructuur van onze organisatie elke vergelijking van salarissen misleidend zou maken.	
2-22	Verklaring over strategie voor duurzame ontwikkeling	Strategie en sturing		10
2-23	Beleidstoezeggingen	Governance, Verslag Raad van Commissarissen		7, 43
2-24	Verankeren van beleidsafspraken	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		12, 7, 43
2-25	Processen om negatieve effecten te verhelpen	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		12, 7, 43
2-26	Mechanismen voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		12, 7, 43
2-27	Naleving van wet- en regelgeving	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen		12
2-28	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		6
2-29	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Over het rapport		91
2-30	Werknemers onder een collectieve arbeidsovereenkomst		Niet van toepassing	

GRI 3: Material topics 2021				
Disclosure		Referentie	Toelichting	Pagina
3-1	Proces om materiële onderwerpen te bepalen	Over het rapport		91
3-2	Lijst met materiële onderwerpen	Over het rapport		91
Duurzame bedrijfsvoering				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Environmental		91, 19
Eigen indicator	CO ₂ e-uitstoot	Environmental		19
Behouden en werven van medewerkers				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Social		91, 21
401-1.b: Total number and rate of employee turnover during the reporting period, by age group, gender and region	Verlooppercentage medewerkers naar man/vrouw 	Social	BDO stuurt niet op regio en is derhalve niet inzichtelijk gemaakt in de tabel. In afwijking op de GRI 401-1 zijn, vanwege het tijdelijk karakter, stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten niet in deze cijfers opgenomen. Daarnaast zijn interim-mers, uitzendkrachten en zzp'ers eveneens niet in deze cijfers opgenomen.	21
401-1.a: Total number and rate of new employee hires during the reporting period, by age group, gender and region	Percentage nieuwe medewerkers naar man/vrouw 	Social	BDO stuurt niet op regio en is derhalve niet inzichtelijk gemaakt in de tabel. In afwijking op de GRI 401-1 zijn, vanwege het tijdelijk karakter, stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten niet in deze cijfers opgenomen. Daarnaast zijn interim-mers, uitzendkrachten en zzp'ers eveneens niet in deze cijfers opgenomen.	21
Eigen indicator	Score van bevlogenheid (medewerkersonderzoek) 	Social		22

GRI 3: Material topics 2021				
Disclosure		Referentie	Toelichting	Pagina
Diversiteit & Inclusie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Social		91, 21
405-1: Diversity of governance bodies and employees	Bezetting in aantal en percentage naar man/vrouw 	Social	BDO stuurt niet op employee category en is derhalve niet inzichtelijk gemaakt in de tabel.	23
405-2: Ratio of basic salary and remuneration of women to men	Ongecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man 	Social	BDO stuurt niet op employee category en is derhalve niet inzichtelijk gemaakt in de tabel.	25
Eigen indicator	Promoties naar man/vrouw 	Social		25
Eigen indicator	Aantal en percentage van benoemingen naar equity partner of promoties naar salary partner of director naar man/vrouw 	Social		25
Eigen indicator	Gecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man 	Social		25
Vitaliteit				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Social		91, 21
Eigen indicator	Percentage ziekteverzuim	Social		26
Eigen indicator	Meldingsfrequentie	Social		26
Eigen indicator	Percentage openstaande uren	Social		27
Eigen indicator	Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship en People to People Projecten	Social		28
Dicht bij de klant				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Het leveren van topkwaliteit				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Eigen indicator	Kwaliteitsbeoordeling ingezet op opdrachten 	Governance		31
Eigen indicator	Kwaliteitsreview opdrachten intern 	Governance		32, 33
Eigen indicator	Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid 	Governance		34

GRI 3: Material topics 2021				
Disclosure		Referentie	Toelichting	Pagina
Lerende organisatie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
404-1: Average hours of training per year per employee	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional naar man/vrouw (interne en externe opleiding) 	Governance		37
Eigen indicator	Kosten training en opleiding 	Governance		37
Technologische innovatie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Eigen indicator	Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	Governance		38
Leidend in onze markten				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Eigen indicator	Klanttevredenheid	Governance		39
Eigen indicator	Net Promotor Score	Governance		39
Eigen indicator	Aantal nieuwsberichten	Governance		40
Gedeeld leiderschap				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Eigen indicator	Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	Governance		41
Eigen indicator	Score op gebied van leiderschap (medewerkersonderzoek) 	Governance		41
Eigen indicator	Beleving van (gewenste) cultuur door BDO'ers (medewerkersonderzoek) 	Governance		41
Financiële resultaten				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Over het rapport, Governance		91, 30
Eigen indicator	Omzet	Governance		52
Eigen indicator	Winst	Governance		52
Eigen indicator	Operationele winstmarge	Governance		52

Bijlage C - Informatie over de samenstelling van het medewerkersbestand (GRI 102-8)

1. Aantal medewerkers per contracttype (vast, tijdelijk, oproepkrachten, stagiaires en werkstudenten, ingehuurde medewerkers): naar man/vrouw

	2023			2022		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vast	1.367	1.203	2.570	1.337	1.121	2.458
Tijdelijk	53	72	125	76	103	179
Oproepkrachten	20	14	34	10	17	27
Stagiaires en werkstudenten	161	85	246	87	70	157
Ingehuurde medewerkers	62	25	87	64	20	84
	1.663	1.399	3.062	1.574	1.331	2.905

2. Aantal medewerkers per contract: regio

	2023					2022				
	Noord-West	Noord-Oost	Zuid-West	Zuid	Totaal	Noord-West	Noord-Oost	Zuid-West	Zuid	Totaal
Vast	819	431	460	860	2.570	766	443	429	820	2.458
Tijdelijk	58	14	24	29	125	88	21	30	40	179
Oproepkrachten	7	2	10	15	34	8	2	10	7	27
Stagiaires en werkstudenten	60	54	46	86	246	32	31	39	55	157
Ingehuurde medewerkers	14	9	3	61	87	15	7	7	55	84
	958	510	543	1.051	3.062	909	504	515	977	2.905

3. Aantal medewerkers per contracttype (fulltime of parttime): naar man/vrouw

	2023			2022		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	1.148	612	1.760	1.179	591	1.770
Parttime	272	663	935	234	633	867
	1.420	1.275	2.695	1.413	1.224	2.637

Bijlage D - Overzicht van afkortingen

A&A	Audit & Assurance
A&B	Accountancy & Bedrijfsadvies
ADR	Auditdienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AI	Artificial intelligence (kunstmatige intelligentie)
BFT	Bureau Financieel Toezicht
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CFO	Chief Financial Officer
CO ₂	Koolstofdioxide
CO ₂ e	Koolstofdioxide-equivalent
COO	Chief Operating Officer
CQO	Chief Quality Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CTB	Collegiale Toetsing Belastingadviseurs
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation
EQCR	Engagement Quality Control Review
ESG	Environmental, Social & Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
FAR	Foundation for Auditing Research
FIU	Financial Intelligence Unit
GHG	Greenhouse Gas
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
ISQM	International Standard on Quality Management
KPI	Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
kWh	Kilowattuur
LoS	Line of Service
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
ML	Machine learning
MT	Managementteam
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

NPS	Net Promotor Score
OKB	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
OKB'er	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
OOB	Organisatie van Openbaar Belang
OR	Ondernemingsraad
P2P	People to People
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PE	Private equity
PSA	Professional Services Automation
QRM	Quality & Risk Management
RaaS	Robotics as a Service
RI&E	Risico-Inventarisatie & -Evaluatie
RLCC	Regionaal Learning Compliance Center
RPA	Robotic Process Automation
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SaaS	Software as a Service
SBTi	Science Based Targets initiative
SDG	Sustainable Development Goal
SEC	Securities and Exchange Commission
T&L	Tax & Legal
TKB	Themagerichte kwaliteitsbeoordeling
TKR	Themagerichte kwaliteitsreview
TOP	Talent Ontwikkeling & Performance
TTW	Tank-to-Wheel-emissies
UAF	Universitair Asiel Fonds
VAO	Verordening accountantsorganisaties
VGBA	Verordening gedrags- en beroepsregels accountants
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
WTT	Wheel-to-Tank-emissies
WTW	Well-to-Wheel-emissies
Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

BDO Holding B.V.

Philiteaan 73, 5617 AM Eindhoven
Postbus 182, 5600 AD Eindhoven
Nederland

info@bdo.nl

Telefoon +31 (0)40 269 81 11
KvK 17129358

Kijk voor een overzicht van al onze vestigingen op www.bdo.nl

Voor meer informatie over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met Sara Sprakel (woordvoerder) via sara.sprakel@bdo.nl of telefoon +31 (0)6 42 12 23 63.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.